

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

Ljubljana, maj 2006

MOJCA MIKLAVC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

VLOGA MANAGERJA, PODJETNIKA IN VODJE V PODJETJU

Ljubljana, maj 2006

MOJCA MIKLAVC

Študentka Mojca Miklavc izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.05.2006

Podpis:

1 UVOD	1
2 KONCEPT MANAGEMENTA IN PODJETNIŠTVA	2
2.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA	2
2.1.1 Usklajevanje z odločanjem kot proces managementa.....	4
2.1.2 Začetek razvoja managementa.....	5
2.1.3 Klasične teorije managementa.....	5
2.1.3.1 Znanstveni management.....	5
2.1.3.2 Procesna teorija managementa	6
2.1.3.3 Teorija birokracije	7
2.1.4 Teorije ravnanja z ljudmi.....	7
2.1.4.1 Teorija o medčloveških odnosih	7
2.1.5 Vedenjski pristop	8
2.1.6 Odločitvene teorije.....	8
2.1.6.1 Teorija znanosti ali kvantitativni pristop.....	8
2.1.6.2 Odločitvena šola.....	9
2.1.7 Novejše teorije managementa	9
2.1.7.1 Sistemski pristop	9
2.1.7.2 Kontingenčni pristop.....	9
2.1.7.3 Vodenje politike in izboljšanje kakovosti	10
2.2 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA	10
2.2.1 Ključne opredelitve podjetništva	11
2.2.2 Razvoj podjetniške teorije.....	12
2.2.3 Podjetje in podjetništvo.....	13
2.2.4 Podjetništvo v Sloveniji	14
3 VLOGA MANAGERJA	16
3.1 Opredelitev managerja	16
3.2 Opredelitev vloge managerja	17
3.3 Tipi in ravni managerjev	19
3.4 Osebne značilnosti in spretnosti managerja.....	21
3.5 Delo in naloge managerja	23
3.5.1 Načrtovanje	25
3.5.2 Organiziranje	27
3.5.3 Vodenje	29
3.5.4 Kontroliranje	33
3.6 Kako postati učinkovit in uspešen manager?	34
3.6.1 Ali so vrhunski managerji rojeni ali »priučeni«?	36
4 VLOGA PODJETNIKA	36
4.1 Podjetnik – ustanovitelj: Ključna sila podjetniškega procesa.....	36
4.2 Tipi podjetnikov - Dinamični in tipični podjetnik	37
4.3 Psihološke – osebne lastnosti podjetnika	38
4.4 Podjetnik zaradi ideje, ne zaradi zaslužka.....	40
4.5 Kako prepoznati podjetniško priložnost?	41
4.6 Značilnosti uspešnega podjetnika	42
5 VLOGA VODJE	43
5.1 Definicije vodje	43
5.2 Definicije vloge vodje.....	44
5.3 Osebne značilnosti in spretnosti vodje	44
5.4 Značilnosti uspešnega vodje	46
5.5 Kaj pravzaprav vodeni pričakujejo od svojih vodij?	47
6 RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED VLOGAMI – DISKUSIJA	48
6.1 Manager in vodja.....	48

6.2 Ali je podjetnik tudi manager in vodja?	53
6.3 Prenos znanja na posameznike v podjetju	60
7 ZAKLJUČEK	61
8 LITERATURA IN VIRI	63

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavnosti managementa v organizaciji	4
Slika 2: Ravni managementa v podjetju	20
Slika 3: Sposobnosti po ravneh managementa	22
Slika 4: Faze procesa planiranja	26
Slika 5: Temeljne sposobnosti za vodenje	31
Slika 6: Potek nadziranja v organizaciji	33
Slika 7: Shema podjetniške pozornosti	41
Slika 8: Lastnosti vodje in uspešnost	47
Slika 9: Različnost vlog managerja in vodje	51
Slika 10: Kombinacija obeh vlog	51
Slika 11: Dopolnjevanje v novi vlogi tj. t.i. vodja manager	52
Slika 12: Razlika med managerjem in podjetnikom	52
Slika 13: Povezanost vlog podjetnika, managerja in vodje	54

KAZALO TABEL

Tabela 1. Razlika med tipičnim in dinamičnim podjetnikom	38
Tabela 2: Osebnostne lastnosti in obnašanje uspešnih podjetnikov	38
Tabela 3: Vodstvene in managerske kvalitete	45
Tabela 4: Manager vs. vodja	50
Tabela 5: Podjetnik, manager in vodja	58, 59

KAZALO GRAFOV:

Graf 1: Indeks TEA – Kako podjetniške so države?	15
--	----

1 UVOD

Management bi lahko opredelili kot proces vodenja podjetja k ciljem, kjer se uresničujejo interesi zaposlenih podjetja. Postal je že povsod navzoč in del našega vsakdana. Preseneti nas, ko pomislimo, da je veda, kot predmet preučevanja, kot tudi stroka tako mlada. Danes je eden najpomembnejših dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti podjetja, kot tudi najpomembnejša inovacija dvajsetega stoletja.

V drugi točki specialistične naloge bom opredelila koncept managementa in podjetništva. Kljub temu, da je v zadnjih nekaj letih veliko govora o podjetništvu, je tudi ožjemu strokovnemu krogu ljudi, ki se ukvarjajo z vprašanji tranzicije, razmeroma slabo znano kaj podjetništvo kot disciplina obravnava. Zgodovinsko gledano je podjetništvo kot način poslovnega razmišljanja in delovanja bilo pomembno predvsem v obdobju velikih tehnoloških sprememb, iznajdb in inovacij ter pri osvajanju novih trgov.

Tretja točka bo prikazala primerjavo med managerjem in podjetnikom ter njune vloge in učinkovitosti v organizaciji. Prav tako bom izpostavila temeljne naloge managerjev, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V podjetju njihovo delo poteka na več ravneh. Doseganje ciljev poslanstva in razvoja podjetja je dejansko v odločanju in uspešnem reševanju problemov. Manager določa načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje podjetja. Je oseba, ki usmerja človeške in materialne vire. Podjetnik pa je človek, ki ga odlikujejo ciljna usmerjenost, agresivnost, delavnost, odločnost in optimizem ter želja po uspehu, da ustanovi podjetje za uresničitev svojih podjetniških vizij. Menim, da je v tej povezavi potrebno pojasniti tudi pojem vodje, ki ga mnogi zamenjujejo z managerjem in lastnikom. Vodja lahko sprejema odločitve zelo hitro, sposoben pa mora biti delegirati svoje delo na druge. Vodenje bo učinkovitejše, če bo zasnovano na zaupanju in spoštovanju, če bo vodja oblikoval kreativne vodstvene skupine, pridobil sodelavce, zasnoval vodenje na kulturi, etiki in morali ter oblikoval tak način obnašanja, ki je sprejemljiv za ljudi, je pravičen, koristen in vljuden.

Namen specialističnega dela je podrobno prikazati vlogo in pomen managerja, podjetnika in vodje v podjetju. Opozoriti želim, da povečevanje pomena le ene vloge ne vodi do učinkovitosti in uspešnosti delovanja podjetja, kar velikokrat zasledimo tudi v praksi, ko se managerja postavlja v ospredje bolj, kot vse ostale vloge zaposlenih. V današnjih podjetjih izredno hitro narašča število zaposlenih, ki sodijo v vodstveno skupino in so neposredno odgovorni, da prispevajo k rezultatom celotnega podjetja, pri tem pa niso ne vodje, ne managerji, niti niso odgovorni za delo drugih ljudi.

Cilj naloge je prikazati pomembnost učinkovitega managerja, podjetnika in vodje, kot tudi njihovo vlogo v podjetju in ali so si vloge podobne ali različne, se prekrivajo ali jih obravnavamo vsako zase. V teoriji se pogosto zastavlja vprašanje, v čem se podjetnik

razlikuje od managerja oziroma vodje, saj oba vodita podjetje, zato bom skušala prikazati pomen in naloge le teh. Manager je za podjetje drag vir, a tudi vir, ki najhitreje propada in potrebuje konstantno dopolnjevanje. Potrebna so leta, da zgradimo vodstveno ekipo, pri zgrešenem vodenju pa se lahko ta izčrpa v zelo kratkem času.

V specialističnem delu bo v okviru deskriptivnega pristopa uporabljena metoda kompilacije, s pomočjo katere bodo črpani opisi, trditve, stališča in ostale definicije iz strokovne literature domačih in tujih avtorjev ter s pomočjo objavljenih podatkov na internetu. Podatki bodo v večini prikazani opisno, ponekod pa tudi slikovno.

2 KONCEPT MANAGEMENTA IN PODJETNIŠTVA

2.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA

V literaturi obstaja skoraj toliko definicij managementa, kot je avtorjev. Pojem managementa različni avtorji različno opredeljujejo in povsem jasne definicije ni, saj zajema številne druge pojme kot so: načrtovati, usmerjati, komunicirati, odločati, ustvariti, upravljati, izvajati, voditi, kontrolirati, delovati, razvijati, organizirati, sodelovati, motivirati, spreminjati, navdihovati, ocenjevati in druge.

Za doseganje ciljev poslanstva in vizije podjetja, najpogosteje pomeni ustvarjalno reševanje problemov na področju načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole.

Ustvarjalno reševanje problemov je nenehno usklajevanje dejavnikov zunanjega in notranjega okolja. Reševanje problemov je bistvo managementa, saj se pojavlja v vseh njegovih nalogah in dejavnostih. Gre za proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanj in izbiro različnih možnosti (alternativ), primerne rešitve, načrtovanje izvedbe in kontroliranje ter ugotavljanje dosežkov. Zelo pomemben del tega procesa je odločanje.

V praksi se management pogosto prevaja kot vodenje (leadership) ali kot upravljanje in poslovodenje, a je uporaba obeh poimenovanj vsebinsko neustrezna. Vodenje kot management zagotavlja cilje podjetja, vodenje kot leadership pa vpliva na vedenje posameznika ali skupine. Vodenje pomeni vplivati na zaposlene v podjetju, da bi le to učinkovito doseglo zastavljene poslovne cilje, in je le ena od štirih funkcij managementa. Po mnenju Možine je (v: Bernik et al., 2000, str. 24) v razlikovanju pojma »organizacija–podjetje«, ki se nanaša na management in pojma »član organizacije«, ki je vezan na vodenje ljudi. Vodenje kot vodenje ljudi je sestavni del ravnanja – managementa podjetja.

Gre za dva zelo prepletajoča se procesa, ki ju pa ne moremo enačiti. Večina avtorjev razume vodenje, le kot del managementa oziroma, kot eno od nalog managerjev.

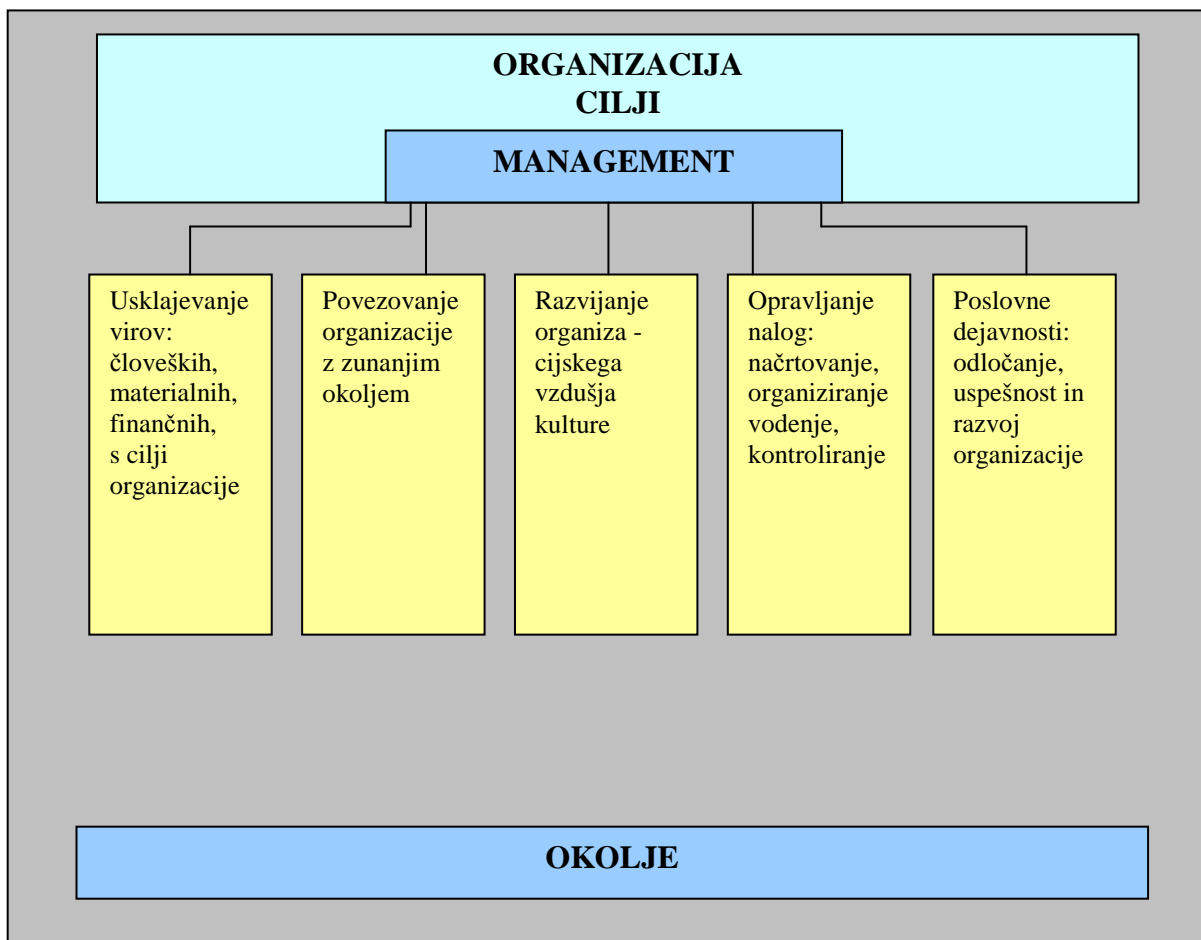
Upravljanje je usklajevanje in odločanje, ki ga v podjetju opravljajo lastniki. Razlika med managementom in upravljanjem ni natančno določena. Management ni upravljanje, vseeno pa sta tesno povezana, saj govorimo o upravljalno-managerski dejavnosti. Bistvo obeh dejavnosti je obvladovanje podjetja za doseganje dobrih rezultatov.

Izvirna slovenska beseda, kot prevod managementa, ki je bila do leta 1995 splošno v rabi, je ravnanje in ravnateljstvo. Posledica nerazumevanja kot tudi naše kulture je, da smo prevzeli kar besedo manager in management, vendar ju v drugih izpeljankah ne uporabljamo. Lipovec opredeljuje (v: Rozman et al., 1993, str. 42) management kot organizacijsko funkcijo in proces, ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja). Prav tako vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja). To nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi, in sicer v procesu načrtovanja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Po mnenju Kralja (2003, str. 30) je management proces vodenja poslovanja podjetja za doseganje ciljev, lahko pa tudi organ v podjetju, ki to opravlja oziroma, so vsi managerji v podjetju. Poslovanje podjetja se nanaša na priskrbovanje sredstev in ravnanje z njimi, na zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjenost k doseganju izidov, na uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti za pridobivanje učinkov in za trženje le-teh na tržiščih, z namenom pridobiti pozitivne izide. Za doseganje izidov je potrebno voditi poslovanje (snovati, načrtovati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi ...), katerega bistvo je v odločanju o njem, povezanem z odgovornostjo za posledice odločitev. Voditi ljudi k izidom pomeni, dajati jim navodila, ali jim ukazovati za opravljanje dejavnosti za izide.

Možina definira (2002, str. 15-16) management kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma, kot vse naloge in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Pobude za te naloge in aktivnosti so cilji podjetja. Management je torej usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev. Po mnenju Možine je management mentalna (miselna, intuitivna, občutenjska) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Zaradi povezovanja in usmerjanja vseh drugih podsistemov, je ključni podsistem v podjetju. Le-ta vsebuje: koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji podjetja; povezovanje podjetja z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe; razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje; učinkovito opravljanje nalog, kot so opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje spremljanje, kontroliranje; izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave. Bistvo managementa je sistem, ki je oblikovan iz med seboj sorazmerno povezanimi viri dejavnosti, z natančno opredeljenimi cilji.

Slika 1: Dejavnosti managementa v organizaciji



Vir: Možina (2002, str. 16)

Zaradi izjemno turbulentnega okolja ter hiperkonkurenčnega poslovanja bo management podjetij 21. stoletja, vse težje dosegal globalne konkurenčne prednosti. Podjetja morajo postati inteligentna in se v prihodnje usmeriti na ustvarjanje novega znanja, ki bo predstavljalo ključni temelj doseganja trajne konkurenčne prednosti v globalnem poslovnem okolju.

2.1.1 Usklajevanje z odločanjem kot proces managementa

Splošno sprejeta misel je, da je usklajevanje ali koordinanje bistvo managementa. Zato je le-ta pri večini avtorjev definiran, kot koordinacija razdeljenih delovnih nalog ali procesov.

Rozmanu opredeljuje management (2002, str. 53) na dva načina, in sicer gre za proces usklajevanja aktivnosti, ciljev, interesov, razmerij in procesov, za doseg cilja podjetja. Po namenu pa se z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem zagotavlja premišljeno delovanje članov podjetja za doseganje ciljev podjetja, kot tudi ciljev zaposlenih. Tudi opredelitev managementa, kot odločanje, je utemeljena, saj sta pojava tesno povezana. Odločitve so rezultat dela managerjev in so vključene v vse

faze procesa managementa. Pomenijo izbiro med možnostmi in vplivajo na uspešnost poslovanja.

Proces odločanja o poslovanju je sestavljen iz več faz. Prvi fazi ugotavljanja vzrokov oziroma analizi predmeta sledi druga, v kateri iščemo vzroke za odstopanje oziroma diagnosticiranje. Nadaljujemo z iskanjem čim več možnih rešitev, ki jih spodbujamo s tehnikami ustvarjalnega mišljenja. Ko izberemo najustreznejšo rešitev, preverimo njeno ustreznost z izvedbo, ki pokaže ali bo odločitev ugodno vplivala na povečanje uspešnosti poslovanja.

Odločanje je torej proces ugotavljanja problemov, ustvarjanje možnih rešitev in izbira najustreznejše med njimi. Najpomembnejše odločitve v poslovanju podjetja so: o proizvodni in procesni (tehnično – tehnološke odločitve), o poslovnih funkcijah (operativne) in o celotnem poslovanju (kratkoročne in dolgoročne).

2.1.2 Začetek razvoja managementa

Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem družbe, zlasti z razvojem gospodarjenja in podjetij, ki dajeta poudarek usklajevanju, kot temelju managementa. Temelji znanosti, ali vede o managementu, pa so bili postavljeni že daleč prej.

Potrebe lastnikov po izobraženih managerjih so bile vse močnejše, kar pripelje do prvih učiteljev managementa. Med prvimi sta bila Andrew Ure in Charles Dupin, ki sta zagovarjala sožitje treh elementov: mehanskega (tehnične in postopki v proizvodnji), moralnega (delovne razmere) in komercialnega (prodaja in finance). Dupin je že ločil med managersko in poslovnimi funkcijami in s tem vplival na Fayola.

Management se je v Ameriki razvijal, na področju železnic, predvsem v železarstvu, saj je bilo le-to glavni nosilec razvoja v 2. polovici 19. stoletja, ki je pripeljalo Ameriko do prevlade v svetovnem gospodarstvu. Začetki preučevanj managementa temeljijo na tehnikah povečanja učinkovitosti, kar opredeli management ne le kot tehnični, ampak tudi kot družbeni proces, proces med ljudmi.

2.1.3 Klasične teorije managementa

2.1.3.1 Znanstveni management

Začetek znanosti o managementu predstavlja Friderick Winslow Taylor (1856-1915), ameriški inženir strojništva, ki je zagovarjal znanstveno preučevanje dela. Taylorizem pravi, da so časovni standardi, nagrajevanje in razmerja med lastniki in delavci, bistveni za povečanje produktivnosti dela. Zaradi zahtevnosti dela managerjev je predlagal uvedbo funkcionalnega managementa z večjim številom, delavcu nadrejenih

managerjev. Vsak delavec naj bi bil podrejen osmim funkcionalnim managerjem, odgovornim za posamezna področja. Dober manager naj bi razvijal védenje o vsakem elementu dela, znanstveno izbiral delavce, jih usposabljal ter razvijal sodelovanje z njimi. Prednosti sloga sta racionalnost in podrobna delitev dela, za povečanje učinkovitosti dela. Kljub kritikam pa se je funkcionalni management le počasi uveljavljal, saj je povzročal težave pri organiziranju zaradi natančne delitve delovne dolžnosti in odgovornosti.

V vseh svojih delih opisuje načela znanstvenega managementa in uvajanje le teh v prakso nekaterih podjetij. Za znanstveni management je značilno izrazito tehnično opravljanje dela, saj Taylor obravnava človeka, kot podaljšek orodja v organizaciji. Poleg tega nikoli ni bil obravnavan na ravni celotnega podjetja. Ideje »Taylorizma« so bile prej nerazumljive kot upoštevane, saj delavcu drugega, kot še večje izkoriščanje, niso prinesle. Mnogi mu očitajo mehanistične poglede na organizacijo, saj zahteva prilagajanje delavcev strojem.

Pojavili so se tudi drugi znanstveniki, ki so s svojimi spoznanji prispevali k znanstvenemu managementu (Gantt, zakonca Frank Gilbreth, Harrington Emerson ...). Ugotovitve znanstvenega managementa so pripomogle k povečanju produktivnosti in odkritju uporabnih spoznanj o vlogi managementa v podjetjih. Vzporedno pa kritiki »taylorizmu« očitajo zahtevo po prilagajanju delavcev strojem oziroma mehanistično pojmovanje podjetja. Glavna pomankljivost Taylorjevih preučevanj je miselni proces pri reševanju problemov, saj je le to bistvena sestavina managementa. Ločitev razmišljanja od izvedbe ter neupoštevanje družbenih in človeških potreb delavcev, je v praksi vodila k še večjemu izkoriščanju delavcev.

2.1.3.2 Procesna teorija managementa

Najpomembnejši predstavnik je Henry Fayol (1841-1925). Za razliko od Taylorja, je Fayol preučeval podjetje z managerskega vidika celotnega podjetja, in ne z vidika posameznika. Prvi je ločil funkcijo managementa od drugih funkcij v podjetju, saj je le-ta po njegovem prepričanju najpomembnejša za uspešno poslovanje.

Poudarja povezanost in odvisnost posameznih funkcij ter jih obravnava enakovredno. Loči management od upravljanja, kar pomeni usmerjati podjetje k cilju po najboljši možni poti, to pa je naloga managementa. Fayol je občudoval Taylorja, čeprav se z njegovo teorijo ni strinjal. Fayolizem tudi ugotavlja, da poznavanje managementa raste z velikostjo podjetij. Slabost procesne teorije je obravnavanje podjetja kot zaprt sistem, brez upoštevanja zunanjih dejavnikov. Avtoriteta na podlagi hierarhije je neupoštevanje motivacije in človeka, kot družbenega bitja.

2.1.3.3 Teorija birokracije

Usklajenost velikih podjetij je ugotavljal nemški sociolog Max Weber (1864-1920). Njegov model teorije poudarja birokracijo, kot idealno teorijo managementa. Kljub kritikam ostaja ena najbolj pogosto uporabljenih in preučevanih teorij managementa. Načela birokracije so: Delitev dela: avtoriteta in odgovornost izhajajo iz položaja managerjev; Hierarhija avtoritete: loči tri osnovne tipe avtoritet, in sicer tradicionalnega, karizmatičnega ter racionalno – pravnega glede na položaj managerja v podjetju; Moč odločanja: izhaja iz položaja in predstavlja bistvo birokracije; Formalna izbira kadrov: napredujejo po zaslugah in znanju; Formalna pravila in postopki, enako veljavni za vse in uporabni v vseh primerih; Načelo neosebnosti: ter Uradniki niso lastniki: delajo za stalno plačo in glede na uspešnost napredujejo. Razen najvišjih managerjev so postavljeni in ne izvoljeni.

Weber je model razvil na osnovi političnih in verskih organizacij. Uporablja ga večina velikih podjetij, ni pa primeren za hitro in močno spreminjajoče se okolje v majhnih podjetjih. Na osnovi načela neosebnosti omogoča učinkovit nadzor. Značilnost modela je zakonita avtoriteta in natančna uporaba pravil. Birokracija je preprečila nered, korupcije in poznanstva. Managerji so strokovnjaki z natančno določenimi nalogami in močjo, nagrajeni in napredujejo po vnaprej postavljenih merilih. Teorija ima še danes veliko zagovornikov, vendar je neučinkovita, saj zavira ustvarjalnost ljudi. Delovanje uradnikov zaradi pravil in ne zaradi uporabnikov je glavna kritika teorije birokracije. Očitajo pa ji tudi počasno prilagajanje spremembam, hierarhičnost, brezosebnost in apatičnost.

2.1.4 Teorije ravnanja z ljudmi

2.1.4.1 Teorija o medčloveških odnosih

Zaradi kritik klasične teorije managementa, ki je obravnavala delavce kot stroje, se je začelo za povečanje učinkovitosti preučevanje psihičnih lastnosti zaposlenih. Začetnik teh preučevanj je Hug Muensterberg (1863-1914), ki je predlagal uporabo testov pri izbiri zaposlenih.

Chester Barnard (1868-1933) izhaja iz Webrove teorije, a preneha z mehanističnimi pogledi na organizacijo. Poudarja, da mora manager komunicirati z delavci in jih motivirati. Follettova vidi podjetje, ki je sestavljeno iz (neformalnih) skupin in ne iz posameznikov, saj se le ta lahko potrdi šele v skupini. Managerji naj bi vodili zaposlene na osnovi svojega znanja in ne na osnovi hierarhije avtoritete.

Nasproti klasičnim teorijam se je razvila teorija medčloveških odnosov, v kateri managerji z dobrimi odnosi do sodelavcev, ustvarjajo zadovoljstvo pri delu, kar vodi do večje učinkovitosti. Glavno vlogo imajo odnosi med ljudmi, vloga skupin in neformalno

podjetje. Po Etizioniju so izhodišča teorije o medčloveških odnosih (v: Rozman et al., 1993, str. 58): obseg dela in njegova učinkovitost, ki nista odvisna le od fizičnih zmogljivosti; nagrajevanje ni pogojeno le z ekonomsko nagrado; visoka delitev dela ni vedno najbolj ustrezna; delavci ne reagirajo le kot posamezniki, marveč v skupinah delujejo pod vplivom skupine, pa tudi skupina sama učinkuje kot svoja enota.

Pojavi se vrsta avtorjev iz vrst psihologije in sociologije, ki z novimi metodami preučuje vedenje posameznika in skupine ter njihov vpliv. V okviru teorije o medčloveških odnosih se pojavi pristop po človeških zmožnostih, kjer večjo učinkovitost in zadovoljstvo pri delu dosežemo z uporabo pridobljenega znanja in sposobnosti.

2.1.5 Vedenjski pristop

Kljub humanizaciji dela so zagovorniki teorije o medčloveških odnosih vlogo človeka obravnavali preveč poenostavljeno. Zato so kritiki s pomočjo psihologije, sociologije in antropologije razvili pristop vedenjske teorije. Gre za preučevanje vedenja posameznikov in skupin ter njihovega vplivanja na združbo kot celoto.

Eden najbolj znanih predstavnikov vedenjskega pristopa je Douglas McGregor (1906-1964), ki je kritično ocenjeval klasične teorije in teorijo o medčloveških odnosih. Razvil je teorijo X in teorijo Y, na osnovi katerih je zagovarjal delovno naravo ljudi in temu primerno ravnanje za njimi. Teoriji se med seboj močno razlikujeta, saj je teorija X usmerjena k nadzoru in prisili delavca ter predstavlja klasično teorijo podjetja. Njej nasprotna je teorija Y, ki kaže na osebni razvoj delavca. Najpomembnejši potencial podjetij predstavljajo človeške sposobnosti. Cilji posameznikov so usklajeni s cilji podjetja. Menil je, da so delavci nedelavni zaradi neustreznega vodenja managerjev, ki naj bi jih z delovnimi nalogami, za katere je odgovorna cela skupina, motivirali in podpirali.

Zagovorniki vedenjskega pristopa težijo k managerjem, ki bodo zagotovili ustrezne pogoje, motivirali, spodbujali ter komunicirali z delavci za večjo učinkovitost in zadovoljstvo pri delu.

2.1.6 Odločitvene teorije

2.1.6.1 Teorija znanosti ali kvantitativni pristop

Za usklajevanje managerskih problemov se uporabljajo matematične in druge kvantitativne metode, ki so poznane kot operacijsko raziskovanje ali znanost o managementu. Teorija se je razvila med drugo svetovno vojno in je imela podporo v razvoju računalnikov. Predstavlja jo uporaba modela podjetja, ki z odločanjem, izraženim v matematični obliki, išče najboljše načrtovane rešitve. Uporaba matematičnih

modelov je izboljšala analiziranje, načrtovanje, kontroliranje in odločanje managerjev nasploh.

2.1.6.2 Odločitvena šola

V 50-ih letih avtorji začnejo poudarjati pomembnost procesa odločanja kot celote, ali posameznih delov za uspešnost podjetja. Odločanje vključuje zbiranje informacij, oblikovanje rešitev in njihovo izbiro. Med klasiki je človek opredeljen kot razumsko bitje, ki se odloča racionalno. Managerji odločitvene šole pa ne iščejo racionalnih, ampak zadovoljive in sprejemljive rešitve. Nekateri avtorji so preučevanje odločanja razširili na druga področja, kot so psihologija, sociologija, okolje in drugo.

2.1.7 Novejše teorije managementa

Mnogi avtorji so z različnimi pristopi k preučevanju managementa povzročili »džunglo managerske teorije«. Pojavi se potreba po združitvi vseh spoznanj za obvladovanje problemov. V zadnjih tridesetih letih se uporablja sistemski in kontingenčni pristop, interesna teorija politike ter izboljšanje kakovosti.

2.1.7.1 Sistemski pristop

Sistemsko preučevanje podjetja in managementa se je uveljavilo po letu 1960. Temelji na teoriji sistemov in opredeljuje podjetje kot sistem, sestavljen iz medsebojno povezanih in odvisnih delov. Cilji posameznih delov so podrejeni ciljem sistema kot celote. Kažejo se v preoblikovanju vložkov (informacije, materija, energija) v proizvode in storitve. Naloga managerjev je povezovanje delov podjetja in usklajevanje procesa preoblikovanja.

Osnovna sistemska pristopa sta induktivni, ki opredeli posamezne dele in jih sestavljene v celoto preučuje ter deduktivni, ki prehaja od splošnega h konkretnemu sistemu. Teorija sistemov je veda o zapletenosti in prepletenosti dogodkov, odnosov in drugih pojavov ter razvija metode za njuno obvladovanje. Medtem, ko so klasiki obravnavali združbo kot zaprt sistem, se v novejših teorijah managementa organizacijo preučuje kot odprt sistem povezan z okoljem.

2.1.7.2 Kontingenčni pristop

Načela klasične šole managementa vidijo človeka kot del stroja, ki dosega večjo učinkovitost s podrobnejšo delitvijo dela in ustreznim plačilom. Nasprotna so ji načela teorije ravnanja z ljudmi, kjer managerji z motivacijo skrbijo za večje zadovoljstvo ljudi in s tem dosega večjo učinkovitost.

Kontingenčni pristop, poznan tudi kot situacijska ali odvisnostna teorija, pa ne opredeljuje enotnega načina za večjo uspešnost podjetja, ki bi deloval v vsaki situaciji. Že izraz kontingenčnost (angl. contingency) pomeni možno, odvisno od okoliščin. Torej je obvladovanje podjetja odvisno od prilagojenosti določenim pogojem situacije.

Burns in Stalker sta na podlagi vpliva okolja opredelila dva modela organizacije in sicer mehanskega in organskega. Zaradi hitrega in učinkovitega prilagajanja novim spremembam je ustrežnejši organski model organizacije. Ta model daje večji poudarek v (Rozman et al., 2002, str. 80): sodelovanju zaposlenih pri: odločanju, vlogi skupin in manj posameznikom, zaupanju in manj avtoriteti, nadrejeni je bolj usklajevalec in manj formalni predstavnik avtoritete, spodbujanju in rasti sodelavcev in njihovi kontroli.

Bistvo situacijskega pristopa je preučevanje odvisnosti podjetja od situacijskih spremenljivk, ki so predvsem tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije ter zaposleni. Serijska tehnologija v proizvodni dejavnosti zahteva mehanistično, nerutinsko delo, v storitveni dejavnosti pa organsko organizacijo. Za stabilno okolje v velikem podjetju je primeren mehanski model, ki povečuje red a zavira ustvarjalnost, zato razvoj velikim združbam narekuje prilagoditve spremembam. Strategije in cilji zahtevajo določeno organizacijo, velja pa tudi obratno, da se podjetje kaže v določeni strategiji in ciljih. Podjetje pa je odvisno tudi od zaposlenih, njihove strokovnosti, osebnostnih lastnosti in motiviranosti za delo.

Razmerja podsistemov, podjetja in okolja v različnih podjetjih niso nikoli enotna. Vsaka podjetje ima v različnih pogojih svoja načela organiziranja, ki so včasih mehanska, včasih organska.

2.1.7.3 Vodenje politike in izboljšanje kakovosti

Vodenje politike ne zajema le stalnega izboljševanja delovnih mest, kakovosti izdelkov in storitev ter izpolnjevanja potreb uporabnikov, ampak tudi vedenje, ki kaže na ugled podjetja. Govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti, ki zajema celovitost zaposlenih, kupcev in dobaviteljev ter vse dejavnosti obvladovanja kot so poslanstvo in vizija, globalizacija poslovanja, inovacijski procesi, struktura organiziranosti, politika in subkulture podjetja, poslovna odličnost, ravnanje z ljudmi, kakovost na ravni družbenega okolja in podjetja ter z vidikov procesa in izdelka« (Kralj, 2003, str. 40).

2.2 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA

Podjetništvo je težko definirati. Beseda izvira iz besede »pod« in »jemati«, kar pomeni podvzeti, lotiti se nečesa novega. Kar je novo je neznano in zato tvegano in negotovo. Narediti nekaj novega, zahteva ustvarjalnost, inovativnost, pa tudi nekaj poguma. Podjetništvo je definirano kot proces, v katerem podjetniki – posamezniki ali skupine ljudi – podjetniške skupine, odkrivajo poslovne priložnosti in nato te priložnosti

uresničujejo. Za uresničitev poslovne priložnosti zberejo potrebna sredstva ne glede na to, ali so v njihovi lasti, ali ne (Vahčič, 2003 str. 23).

Največkrat podjetniki za uresničitev poslovne priložnosti ustanovijo podjetje, ki je pod njihovim nadzorom. Ker je podjetništvo tesno povezano z ustanavljanjem podjetij, zato stopnjo podjetništva merimo s številom na novo ustanovljenih podjetij na tisoč prebivalcev. Prišlo je tudi do razlikovanja med tistim delom podjetništva kot discipline, ki se ukvarja z malimi in srednjimi podjetji (small business), katerih ekonomski pomen je predvsem v samozaposlovanju in pa tistim delom, ki se ukvarja s hitro rastočimi podjetji, to je podjetji, ki v kratkem času iz majhnih zrastejo v velika na svetovni trg usmerjena podjetja. To je dinamično podjetništvo, lastniki hitro rastočih podjetij pa dinamični podjetniki.

Podjetništvo je situacijski pojav, kar pomeni, da se lahko isti ljudje v določenih situacijah obnašajo podjetniško, v določenih pa ne. Za izjemen razmah podjetništva, ki smo mu priča v zadnjem času, obdobje, ki ga splošna javnost imenuje kar čas »nove ekonomije«, je veliko prispevala tehnološka revolucija. Tehnološki preboj je bil največji na prodročju elektronike, računalništva in telekomunikacij, ki je vodil v evolucijo danes najpomembnejša medija, interneta. Tehnološke spremembe so prispevale v razvoju porabniških dobrin in trgov, še večje so razsežnosti v proizvodnih in poslovnih procesih. Razmah digitalnih komunikacij in interneta spreminja delovne procese, povečuje fleksibilnost delovne sile in produktivnost. Poslovni procesi postajajo visoko specializirani in s tem odpirajo poslovne priložnosti za ustanovitve samostojnih svetovalnih in storitvenih podjetij (Drnovšek, 2005, str. 6).

2.2.1 Ključne opredelitve podjetništva

V literaturi lahko najdemo številne opredelitve podjetništva, naštela pa jih bom le nekaj. V spodnjih točkah bom prikazala pregled bolj uveljavljenih opredelitev podjetništva glede na čas njihovega nastanka in avtorja (Vir: Enciklopedija Wikipedia, 2. 9. 2005):

- 1) Say (1980): »Podjetnik premika ekonomske vire iz nižjih na višja področja produktivnosti in večjega donosa.«
- 2) Schumpeter (1934): »Uvajanje novih kombinacij (proizvodnih dejavnikov) imenujemo podjetništvo; posameznike, katerih funkcija je uvajanje teh kombinacij, imenujemo podjetnike.«
- 3) Kao in Stevenson (1985): »Podjetništvo je poskus ustvarjanja vrednosti s pomočjo odkrivanja poslovne priložnosti, obvladovanja tveganja, ki ustreza tej priložnosti in s komunikacijskimi poslovodnimi (managerskimi) sposobnostmi in znanji mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja.«

- 4) Herbert in Link (1990): »Podjetnik je tisti posameznik, ki se specializira za sprejemanje odločitev, ki vplivajo na prostorsko razmestitev, obliko in način uporabe dobrin, sredstev ali institucij ter za te odločitve prevzema odgovornost«.
- 5) Stevenson (1989): »Podjetništvo je proces ustvarjanja vrednosti s tem, da zberemo na enem mestu vsa sredstva, ki jih potrebujemo za uresničitev poslovne priložnosti. Premoščanje vrzeli v potrebnih sredstvih zahteva vrsto odločitev o izbirah med možnostmi, ki morajo biti tako notranje konsistentne kot navzven usklajene z zahtevami trga.«
- 6) Timmons (1990): »Podjetništvo je sposobnost ustvariti in zgraditi nekaj iz praktično ničesar. To je sposobnost zaznati poslovno priložnost tam, kjer drugi vidijo nasprotja in zmedo. Podjetništvo je znanje zbrati in nadzorovati sredstva, in zagotoviti, da podjetju ne zmanjka denarja takrat, ko ga najbolj potrebuje. Končno je to pripravljenost prevzemati nase preračunano tveganje, tako osebno kot finančno in nato storiti vse, da obrnemo verjetnost uspeha v svojo korist.« Podjetništvo je torej proces, tesno povezan z ustanovitvijo novega podjetja, v katerem posameznik (podjetnik) materialno uresniči zaznano priložnost. Ustanovitev novega podjetja, je rezultat procesa identifikacije in preverjanja zaznane poslovne priložnosti, ki je ali popolnoma nov proizvod ali storitev, ali še nezapolnjena tržna niša, za rast in uresničitev pričakovanih podjetnika ustanovitelja (Timmons, 1994; Gartner, 1985).

2.2.2 Razvoj podjetniške teorije

V splošnem bi lahko rekli, da se podjetništvo kot znanstvena raziskovalna disciplina ukvarja z vprašanji na dveh ravneh: Kako prispeva podjetništvo kot faktor gospodarskega razvoja? Kateri so dejavniki podjetniškega procesa in kdo so posamezniki, ki postanejo podjetniki?

Na prvo vprašanje odgovarjajo predstavniki klasičnih ekonomskih izročil v evolucijskem razvoju klasične ekonomske teorije. Na drugo pa avtorji, ki raziskujejo podjetništvo, pogosto so to psihologi in sociologi.

Klasični ekonomisti so delovanju podjetnika pripisali vsaj 10 tradicionalnih vlog, ki so:

- 1) Sprejemanje tveganja povezanega z negotovostjo
- 2) Prispevanje in zbiranje finančnega kapitala
- 3) Inoviranje
- 4) Sprejemanje odločitev
- 5) Vodenje v panogi, upravljanje in nadziranje
- 6) Organiziranje in koordiniranje ekonomskih virov
- 7) Lastništvo
- 8) Uporaba proizvodnih dejavnikov
- 9) Posredovanje – arbitriranje

10) Sklepanje pogodb in razdeljevanje razpoložljivih sredstev med alternativne uporabe.

Med vodilne avtorje kar nekaj prepoznavnih teoretičnih šol štejemo (Herbert, Link, 1990): a) nemška tradicija: Johann von Thunen, Joseph Schumpeter; b) čikaška tradicija: Frank Knight, Theodore Schultz in c) avstrijska tradicija: Ludwig von Mises, Israel Kirzner.

Guru klasične ekonomske teorije je nedvomno Adam Smith, ki je opredelil kapitalista kot lastnika-managerja, ki kombinira osnovne proizvodne dejavnike: zemljo, delo in kapital v uspešno proizvodno podjetje. V svojem delu je kapitaliste imenoval kot, »ključne dejavnike rasti in porazdelitve bogastva v družbi«.

Nasprotno pa Richard Cantillon (1680-1734) ne poudarja podjetnikove osebnosti, temveč funkcijo, ki jo le-ta opravlja. Po mnenju Cantillona je podjetnik vsak, ki prejema negotove prejemke. Cantillonov podjetnik je špekulant. Danes kupuje po neki ceni v upanju, da bo jutri s prodajo po višji ceni ustvaril dobiček. Podjetnik je oseba, ki posluje v negotovem okolju in s tem prevzema tveganje, ki ga ni moč zavarovati.

Za Jean-Baptiste Saja (1767-1832) pa je podjetnik ključni dejavnik. Ključ za odvijanje proizvodnje je usklajevalna funkcija podjetnika. Podjetnik prevzame usklajevalno, nadzorno in odločevalsko funkcijo.

2.2.3 Podjetje in podjetništvo

Nastanek podjetja je odvisen od ljudi in ne od ekonomskih sil. Ekonomske sile ne eni strani omejujejo nastanek podjetja, na drugi strani pa usvarjajo novo priložnost za podjetniško akcijo. Ekonomske sile niso tiste, ki bi določale, kakšno naj bo podjetje in kaj naj dela. Ne drži, da vodstvo svoje poslovanje samo prilagaja trdnim zakonitostim. Podjetnik mora ne samo poznati in upoštevati tržne sile, temveč jih mora tudi uresničevati.

Prav tako ne nastane podjetje zaradi dobička. Ne drži pravilo, kupuj poceni, prodajaj drago. Tudi ne gre za maksimizacijo dobička. Dobiček, dobičkonosnost ni pomembna za podjetje, ključnega pomena pa je za družbo. Za podjetje je dobiček omejitveni dejavnik, dobiček ni opravičilo, vzrok ali smoter podjetniškega obnašanja in odločanja, ampak le preizkus njegove vrednosti in veljavnosti. Torej je dobiček le usmerjevalec akcije v pravo smer, ni pa motiv poslovanja. Nerazumevanje tega fenomena je do sedaj podjetništvo prikazovalo v slabi luči. Posel združuje le dve pravi, bistveni funkciji, to sta marketing in inovacije. Samo ti dve funkciji dajeta podjetniške rezultate.

Podjetja so samo takšne organizacije, ki sebe uveljavljajo skozi marketing. Podjetništvo lahko živi samo v rastočem gospodarstvu in v takšnem okolju, ki sprejema spremembe kot naravne in potrebne. Podjetnost je element rasti, ekspanzije in sprememb. Druga

funkcija poslovanja so zato inovacije. To pomeni zadovoljevanje gospodarskih potreb na drugačen, bolj ekonomičen način. Ni nujno, da posel raste v večjega, nujno je, da konstantno raste v boljšega, cenejšega, čistejšega in v nove, boljše proizvode, uporabnejše proizvode ter primernejše novim potrebam. Najbolj produktivne inovacije so različni produkti ali storitve, ki uresničujejo nove možnosti zadovoljevanja, in ne samo izboljšave starih – vse v smeri skupnega, boljšega učinka celotnega gospodarstva. Inovacije so lahko tudi nove uporabe starih proizvodov, pri tem pa inovacije niso invencije, odkritja. Dobiti morajo gospodarsko uporabo.

2.2.4 Podjetništvo v Sloveniji

V Sloveniji se je podjetništvo po letu 1990 zelo razmahnilo in ustanovljenih je bilo nekaj deset tisoč novih podjetij. Osemdeseta in devetdeseta leta lahko zato upravičeno imenujemo leta podjetništva. Nikoli v zgodovini človeštva ni vsako leto nastalo toliko novih podjetij, kot prav v tem času. Ta proces je značilen za vse dele sveta od razvitih držav Zahoda, do držav v razvoju in nekdanjih socialističnih držav (Vahčič, 1995, str. 96).

Vloga podjetništva je bolj poudarjena v obdobjih hitrih sprememb, manj pa v obdobjih utrjevanja doseženega.

Ključno sporočilo najnovejšega poročila o stanju podjetništva po svetu, ki ga pod nazivom GEM (Global Entrepreneurship Monitor – Svetovni pregled podjetništva) pripravlja skupina strokovnjakov po vsem svetu, je pričakovanje podjetnikov, da se bo njihovo podjetje močno razvilo in zaposlilo več kot 20 ljudi v prihodnjih petih letih. Takšni podjetniki bodo ustvarili 80 odstotkov vseh delovnih mest, ki bodo nastala v novih podjetjih.

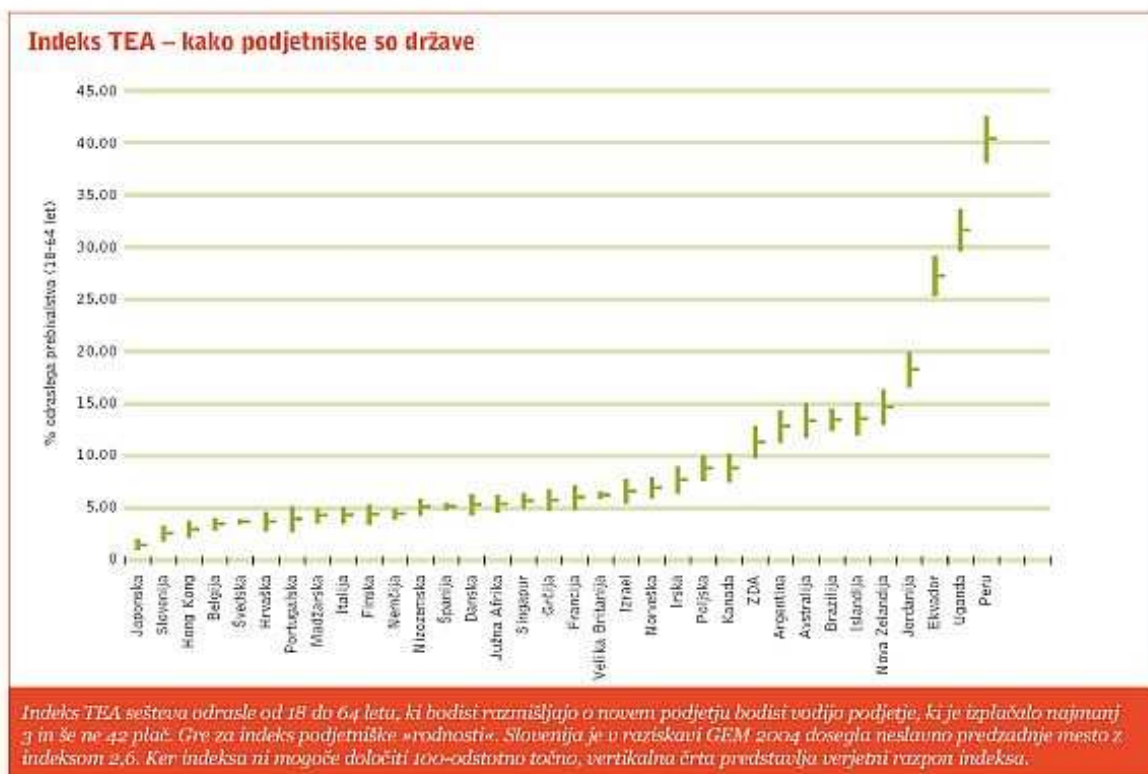
Raziskave GEM po posameznih državah izmerijo tako imenovani skupni indeks podjetniških dejavnosti (total entrepreneurial activity index, s kratico TEA). Indeks pomeni odstotek odraslega prebivalstva med 18 in 64 leti, ki ali resno načrtuje ustanovitev novega podjetja in zaposlitev v tem podjetju, ali pa vodi mlado podjetje, ki ni starejše od 42 mesecev (Vilfan, Podjetnik, december 2005). Meri torej raven podjetniške natalitete ali rodnosti ter ugotovi, koliko ljudi razmišlja o novem podjetju oziroma vodi takšno podjetje.

V zadnjem splošnem poročilu se je Evropa slabo izkazala, Slovenci pa smo zasedli celo predzadnje mesto na svetu, z le nekaj več kot dvema odstotkoma ljudi, ki stopajo na podjetniško pot, manj podjetniško usmerjeni so samo še Japonci.

Najbolj podjetniške države imajo 10 do 12 odstotkov takšnih ljudi, svetovno povprečje za obdobje 2000 do 2004 pa je 8,3 odstotka.

Iz grafičnega prikaza lahko razberemo, da se Slovenija nahaja na neslavnem predzadnjem mestu z izredno nizkim indeksom 2,6.

Graf 1: Indeks TEA – Kako podjetniške so države?



Vir: Podjetnik, marec 2005

Rezultati kažejo na slabo vzpodbudo podjetnikov in podjetništva s strani posameznikov, podjetij in države. To pomeni, da moramo vsi, ki imamo to možnost, odpirati vrata podjetnikom, jih začeti prepoznavati kot narodne junake in ne kot zajedavce družbe. Omogočiti jim moramo, da bodo svojo energijo uporabljali za tisto, v čemer so morda na svetovnem vrhu, ne pa za premagovanje ovir, ki jih postavljajo tisti, ki so v »službi naroda« in jih je napadel birokratski virus, ne glede na to, kateri politični opciji pripadajo (Vadnjal, Podjetnik, april 2005, str.35). Vlada ima tako čudovito priložnost, da uredi formalnosti, lahko sklene partnerstvo z javnimi in zasebnimi ustanovami, posamezniki, akademsko sfero, pedagoškimi delavci, in se skupaj z mediji loti spreminjanja vsesplošne podjetniške kulture, ki je v Sloveniji na zaskrbljujoče nizki ravni.

3 VLOGA MANAGERJA

3.1 Opredelitev managerja

Naj omenim nekaj definicij managerja:

Razumski človek

Craig R. Hickman (1992, str. 7): Manager predstavlja drugi pol. Označuje bolj analitičen, strukturiran, nadzorovan, premišljen in urejen konec kontinuuma. Manager vnese razum v vsakodnevno reševanje najrazličnejših problemov podjetja.

Steve Ellis (2003, str. 257): Manager porabi veliko časa zato, da razume izvor oziroma bistvo problemov, s katerimi je soočen in jih skuša rešiti.

Nadzornik virov podjetja

Warren Bennis (1995, str. 6; 1997, str. 11): Manager je človek, ki naredi stvari, kot je potrebno. Pomembno je, da se dosežejo želeni cilji z minimalno porabo energije, časa, denarja, materiala in drugih virov. Gleda na uspešnost izvedbe (Murray, 2002, html).

Šugman, Bednarik, Kolarič (2002, str. 15): Manager je tisti, ki skrbi, da določeno podjetje deluje.

Avtoriteta

Arthur G. Bedeian (1993, str. 5): Manager je posameznik v organizaciji, ki ima avtoriteto in sprejema odločitve o izrabi virov.

Usmerjevalec

Hellriegel in Slocum (v: Možina, 1994, str. 14): Manager usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali podjetja. Običajno je opisan kot izvrševalec.

Vzdrževalec »statusa quo«, tradicionalist (konzervativec)

Tichy in Devanna¹: Managerji sodelujejo pri malo spremembah, ker raje upravljajo s sedanostjo in ob odhodu pustijo stvari take, kot so bile ob njihovem prihodu.

Mobilizator

John R. Schermerhorn (2001, str. 7): Manager je oseba podjetja, odgovorna za delovno uspešnost ene ali več oseb. Mobilizira ljudi in vire za opravljanje nalog podjetja in njenih enot.

¹ Leader's Change-Facilitating Actions, (URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadship>), 1.8. 2002

3.2 Opredelitev vloge managerja

Vloge so pričakovanja managerjevega obnašanja v različnih kombinacijah in ob različnih priložnostih. Vlog, ki jih imajo je več vrst. Lahko bi rekli, da je to ustaljena oblika načina vedenja. James McGregor Burns² (Sadler, 1997, str. 42) je leta 1978 opisal vlogo managerja kot vlogo pogajalca z zaposlenimi, da se obdrži uravnoteženo izvrševanje nagrad za dosežke zaposlenih.

Med številnimi opredelitvami je najbolj uporabljena Mintzbergova, ki loči tri kategorije vlog: medosebne, ki predstavljajo odnose med ljudmi, informacijske za pridobivanje potrebnih informacij, odločitve za uporabo informacij, za nove cilje podjetja pa vloge odločanja.

Le te so medsebojno povezane in predstavljajo vrsto aktivnosti pri opravljanju managerskih funkcij. Pomembnost vlog je odvisna od ravni in nalog managerjev. Vsak manager opravlja vse te naloge, vendar ob različnih priložnostih in kombinacijah.

V strokovni literaturi najdemo več modelov vodenja, za katere avtorji zatrjujejo, da zagotavljajo uspešnost podjetja oziroma podjetja. Adizes je predstavil idejo, ko je opazoval managerje pri njihovem ravnanju v mnogih državah in podjetjih. Z opazovanji je ugotovil, da so uspešni samo managerji, ki svoje reakcije oblikujejo v štirih vlogah. To so vloge proizvajalca, upravljalca, podjetnika in integratorja. Neuspešni managerji praviloma vedno izpustijo eno ali več vlog v svojem ravnanju.

Omeniti velja, da so si te vloge nasprotujoče in da jih verjetno niti ena oseba ni sposobna izvrševati istočasno. Največkrat pride do naslednjih slabosti:

- tisti, ki se odlikujejo po idejah in načrtovanju te ideje, načrte slabo izvajajo,
- tisti, ki se odlikujejo po izvajanju idej, so slabi motivatorji,
- tisti, ki se odlikujejo po motiviranju, imajo probleme z vzdrževanjem discipline,
- tisti, ki so sposobni gladko izvesti stvari, so slabi v spremembah in sprejemanju novih idej itd.

Tako je prišel na idejo, da managementa ne more predstavljati en človek, ampak komplementarno osebje, to je osebje, ki zna družno igrati vse štiri vloge. Osnovne štiri vloge je Adizes (Adizes 1996, str. 218 – 219) označeval s črkami, ki predstavljajo začetne črke izrazov v angleščini:

- **proizvajalec (P)**

Managerja ta vloga predstavlja kot proizvajalca boljših rezultatov, kot jih zmorejo konkurenti, vendar pa mora imeti sposobnosti, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji.

² Leader's Change-Facilitating Actions, (URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadship>), 1.8. 2002

- **upravitelj (administrator) (A),**

Managerju nalaga načrtovanje, koordinacijo in kontroliranje izvajanja. Da bi to vlogo lahko izvedel, mora imeti več energije in znanja kot drugi.

- **podjetnik (entrepreneur) (E)**

Da bi lahko odločal, določal cilje, strateško načrtoval in vodil politiko podjetja, kar nalaga managerju ta vloga, mora biti sposoben presojanja in menjavanja ciljev in sistemov za njihovo doseganje.

- **integrator (I)**

Integracija predstavlja proces, v katerem tveganja posameznikov postanejo skupinska. Posameznik svoje cilje usklajuje s skupinskimi, s tem individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Integratorska vloga je dosežena, če skupina lahko deluje sama, v jasno začrtani smeri, ne da bi bilo to odvisno od posameznika.

Adizes ugotavlja, da idealnih managerjev (PAEI) ni. Vsak manager je boljši, če ima v svojem ravnanju vsaj v manjših količinah zastopane vse vloge. To je mnogo bolje, kot če bi imel zastopano le eno vlogo, saj bi ga označili kot ekstremista. Zmotno bi bilo misliti, da je dober manager lahko le kombinacija ustreznih vlog, ki jih on sam združuje v svoji osebnosti. Če bi to lahko predpostavljali, bi bilo rojevanje dobrih managerjev skoraj preveč enostavno. Vsak bi lahko prepoznal svoj stil managerja in z dodajanjem ali odvzemanjem vlog napravil iz sebe managerja, kakršnega bi hotel.

Za dobrega managerja je po Adizesu potrebnih devet povsem drugih značilnosti:

1. Sposoben mora biti izpolnjevati vse štiri vloge, kljub temu, da se v vseh štirih ne more izkazati. Odlikovati pa se mora vsaj po eni vlogi in zadovoljevati osnovnim zahtevam ostalih. To pomeni, da v njegovi PAEI kodi ni črtic (kompleten človek).
2. Zavedati se mora svojih prednosti in slabosti (poznavanje osebe).
3. Biti mora v stiku s svojim družbenim okoljem. Da bi ugotovil, kdo je, sprejema povratne informacije o sebi. Razume, da je njegovo delo tisto, ki ga označuje (poznavanje sebe).
4. Imeti mora uravnoteženo stališče o sebi. Zaveda se svojih prednosti in pomankljivosti (poznavanje sebe).
5. Sprejemati mora svoje prednosti in pomanjkljivosti. Tudi za kratek čas noče biti tisto kar ni (sprejemanje sebe).
6. Lahko prepoznava vrline drugih, celo v vlogah, ki jih sam ne odigrava dobro (prepoznavanje kvalitete pri drugih).
7. Sprejemati mora mnenja drugih, kjer obstaja možnost, da je njihova sodba boljša od njegove (sprejemanje razlik v mnenjih).
8. Lahko rešuje spore, ki se nujno pojavljajo, če morajo skupaj delati ljudje z različnimi stili, da bi ustvarili uspešno managersko mešanico (sposobnost upravljanja s konflikti).
9. Ustvariti mora okolje, v katerem se uči.

3.3 Tipi in ravni managerjev

Današnja podjetja združujejo več tipov managerjev, ki jih avtorji različno kategorizirajo glede na organizacijsko stopnjo ali stopnjo avtoritete, položaj, formalni naziv in način obnašanja.

Možina (1994, str. 9) razdeli managerje v podjetju zelo podobno kot vsi ostali, le da jih imenuje odredbodajalci, srednje vodilni in nižje vodilni. S pojavom informacijske tehnologije in globalne ekonomije so se oblikovali tudi novi tipi managerjev. Tako Schermerhorn (2001, str. 85) opredeli t.i. managerja 21. stoletja. Zanj velja, da se bo moral izkazati v izpolnjevanju lastnih pričakovanj in pričakovanj podjetja, ki ga vodi. Zato mora manager 21. stoletja biti oziroma postati: 1. globalni strateg, 2. mojster tehnologije, 3. popolni politik, 4. vodja/motivator in nenazadnje »delavec pravih stvari«.

V podjetju delo managerjev poteka na več ravneh: nižji, srednji in vrhnji management. Naloge managerjev po vplivnih ravneh so določene hierarhično. Možina (1994, str. 18-19) opredeli na ravneh managementa dve delitvi, in sicer:

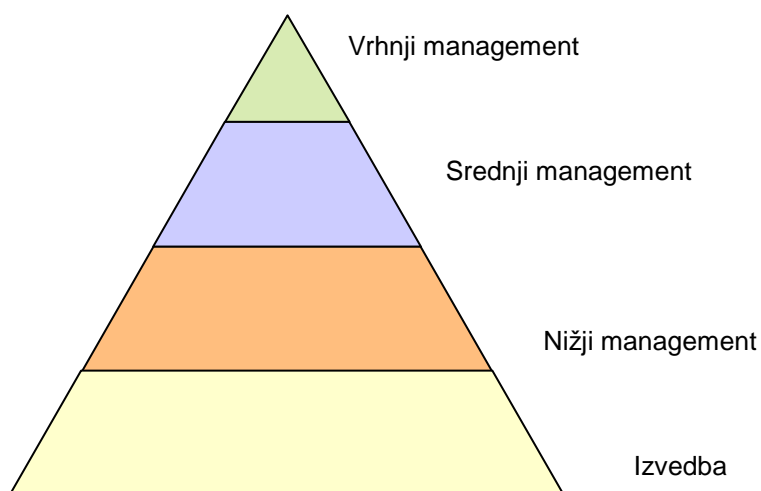
Prva obsega tri ravni managementa:

- **Nižji management ali management prve ravni**, kjer so managerji neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov in storitev. Največ časa porabijo za usklajevanje dela svojih sodelavcev – specialistov, izvajalcev (komunicirati, načrtovati delo za druge, voditi, kontrolirati, izvajati pravila in postopke). Običajno jih imenujemo delovodje, skupinovodje in podobno. Opravljajo tako managersko kot izvedbeno delo, s poudarkom na doseganju dnevnih ciljev.
- **Srednji management**, kje so managerji odgovorni za poslovne funkcije in poslovne enote, oddelke ter večje projekte (npr. manager razvojnega oddelka, vodja oddelka). V krajšem obdobju delujejo samostojno, dolgoročno pa sledijo strategijam in politiki celotnega podjetja oziroma vrhnjega managementa. Med drugim usklajujejo cilje in interese zaposlenih, spodbujajo skupinsko delo in rešujejo konflikte.
- **Vrhnji management** predstavljajo managerji podjetij (npr. izvršilni direktor, predsednik uprave), ki so odgovorni za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Dolgoročno opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje, kulturo in strategije za celotno organizacijo. Cilje posredujejo po hierarhiji navzdol, da dosežejo vse zaposlene. V manjših podjetjih usklajujejo poslovne funkcije, ki predstavljajo poslovno celoto, medtem, ko v večjih podjetjih, sestavljenih iz poslovnih enot, usklajujejo poslovne enote. Vrhovni management v teh primerih, zaradi povečane odgovornosti in zahtevnosti, deluje kot kolegijski organ. Večino časa porabijo za načrtovanje in vodenje.

Druga delitev zajema le dve ravni managerjev, in sicer funkcijske managerje, ki usklajujejo delo zaposlenih na specifičnem področju dejavnosti (nabava, prodaja, računovodstvo, marketing ...) ter generalne managerje, ki so odgovorni za vodenje vseh dejavnosti v celotni organizaciji.

V zadnjem desetletju se je srednja raven managementa skrčila in usmerila v projektne managerje. Informacije ne potujejo več hierarhično navzdol, ampak horizontalno. Organizacijska mreža projektnih managerjev deluje z različnimi skupinami na več projektih. Njihova naloga je, da s kadrom različnih oddelkov, z razpoložljivimi sredstvi in v točno določenem času, opravijo točno določene naloge in dosežejo čim boljše rezultate.

Slika 2: **Ravni managementa v podjetju**



Vir: Rozman (2002, str. 54)

Zaradi raznovrstnosti managerskih del, največ managerjev dela na dnu organizacijske piramide. Na vsaki višji ravni se njihovo število zmanjšuje. Pri doseganju rezultatov se managerji na različnih ravneh srečujejo z različnimi zahtevami, kar pomeni uporabo znanj in sposobnosti vseh človeških virov podjetja. Višje kot se manager nahaja v omenjeni piramidi, večji delež njegovega dela predstavlja management, izvedbenega dela ni več. Nižje kot je, bolj je management ena izmed njegovih nalog. Podobno lahko rečemo tudi za majhna in velika podjetja.

Podjetja morajo vedno izbrati tak tip managerja, ki jim bo s svojim vedenjem omogočal dogoročno preživetje v vsakdanjih spremembah okolja.

3.4 Osebne značilnosti in spretnosti managerja

Osebne značilnosti je opisala Genevieve Capowski (Daft, Noe, 2001, str. 380; Daft, 2003, pog.16, prosj. 5), ki temeljijo na razumu: racionalnost, posvetovalnost, vztrajnost, reševanje problemov, realističnost, analitičnost, strukturiranost, premišljenost, avtoritativnost, uravnoteženost, pozicijska moč.

SPRETNOSTI MANAGERJA

Najosnovnejše managerske spretnosti so:

- **Konceptualne spretnosti:** Gre za sposobnost razumevanja abstraktnih ali splošnih idej in uporabe v specifičnih situacijah. So sposobnosti analitičnega mišljenja. So nujne za ocenjevanje, kako so skupine odvisne od oddelkov in koliko prispevajo vanje; kako so ti oddelki povezani z ostalimi v organizaciji ter kako se ta prilagaja okolju.
- **Tehnične spretnosti:** Gre za uporabo specifičnega znanja, metod in znanj za izvrševanje nekaterih funkcij ter sposobnost osvojitve določeneih metod in znanj za izvrševanje nekaterih funkcij.
- **Spretnosti ravnanja s človeškimi viri:** Gre za sposobnost razumevanja, motiviranja in shajanja z drugimi ljudmi. Postajajo vse pomembnejše, ker se v podjetjih zavedajo, da doseganje ciljev ni mogoče brez uporabe pravih pristopov.

Managerske sposobnosti lahko opredelimo kot spretnosti, izkušnje in znanja, ki so tesno povezana z dosežki pri delu in so v glavnem pridobljena z leti delovanja. Možina (1994, str. 27) v grobem loči štiri vrste sposobnosti, in sicer tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske. Vsak manager na katerikoli ravni naj bi imel zaradi kompleksnega dela primeren splet teh sposobnosti, z razliko v kakovosti, količini in razmerju.

Tehnične sposobnosti oziroma spretnosti z uporabo posebnih metod, postopkov, tehnik in opreme omogočajo izvajanje zelo specifičnih funkcij kot so razvojni inženiring, raziskava trga, proizvodnja in finance. Gre za posebna znanja, analitične sposobnosti in sposobnost reševanja problemov na specializiranem področju dela. Tehnična znanja je mogoče pridobiti v ustreznih šolah. Višje, kot so managerji na hierarhični lestvici, manj pomembne so te sposobnosti.

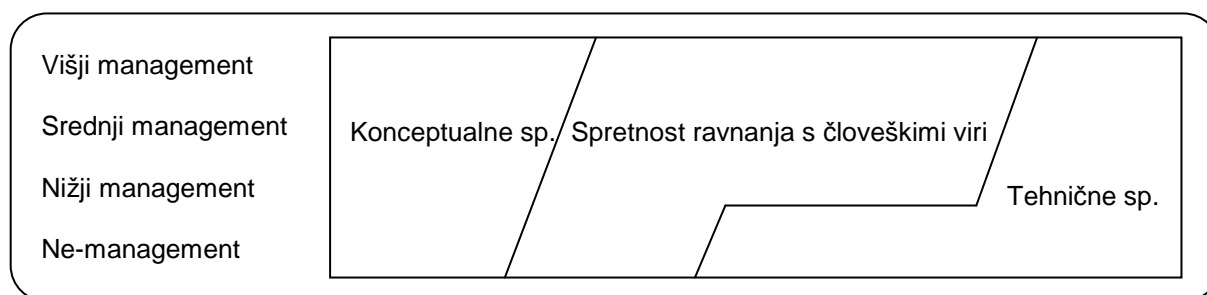
Medosebne sposobnosti ali spretnost ravnanja s človeškimi viri predstavljajo osnovo za delo z ljudmi, kot tudi učinkovitost dela v okviru skupine. Pomeni sposobnost managerja, da sodeluje z drugimi ljudmi, jih spodbuja pri odločanju, omogoča njihovo izražanje brez strahu in ne uporablja sredstev, s katerimi bi jih poniževal. Spretnost ravnanja s človeškimi viri zajema sposobnost motiviranja, vodenja, komuniciranja in

razreševanja nasprotij in konfliktov. Pomembnost te spretnosti v zadnjih letih strmo narašča, zato naj bi se je zavedali managerji na vseh ravneh.

Konceptualne sposobnosti, znanja, omogočajo dojetje podjetja kot celote in odnose med njenimi deli. To so znanja, ki managerjem omogočajo videti posamezne organizacijske enote v delovanju, njihovo vključevanje v celoto in kje je mesto podjetja v njeni dejavnosti, družbi in v širšem okolju. Sposobnost konceptualnega razmišljanja je zelo težko razviti. Vključuje obdelavo informacij, sposobnost načrtovanja in razvijanje dolgoročnih in širših strategij. Še posebej je pomembna za višji management, saj mora le-ta s svojimi odločitvami pravočasno odgovoriti na zahteve oziroma spremembe trga.

Komunikacijske spretnosti: Od managerjev se pričakuje se, da so veščji v komuniciranju, ki je enako pomembno za vse managerje, kar pomeni pošiljanje in sprejemanje informacij, misli, občutkov in mnenj. Komunikacijske spretnosti so lahko pisne, verbalne in neverbalne.

Slika 3: Sposobnosti po ravneh managementa



Vir: Dimovski et al. (2003, str. 7)

Tehnične sposobnosti so najpomembnejše na nižji ravni managementa. Višje, ko se managerji vzpenjajo po hierarhični lestvici, bolj je v ospredju njihova spretnost ravnanja s človeškimi viri in njihovo konceptualno razmišljanje. Nekateri teoretiki opozarjajo tudi na druge spretnosti kot so diagnostične, ki pomenijo spretnost hitrega povezovanja problema in izvedbo primerne ukrepa ter politične spretnosti. Le te se odražajo skozi osebnost managerja in pomenijo sposobnost pridobiti moč za reševanje problemov. Manager naj bi imel tudi intelektualne (sposobnost miselnega presojanja, učenja, prilagajanja in obvladovanja okolja, učinkovitega reševanja problemov ter govorne zmožnosti in kreativnost) in fizične sposobnosti. Slednje vključujejo motorične in senzorične sposobnosti. Motorične za managerje niso pomembne, bolj potrebujejo sposobnosti čutnega zaznavanja.

Srića (1999, str.187-188) omenja posebno sposobnost managerjev, imenovano karizma. Karizma je težko opisljiva moč očaranja, pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja. Pomeni sposobnost postati voditelj, ki mu sodelavci z zadovoljstvom sledijo in izvajajo njegove cilje. Karizmatični ljudje so prepoznavni predvsem po močno izraženi individualnosti, prepoznavnosti, zunanji podobi in so popolnoma predani svojemu poslanstvu ali viziji. Gre za osebe trdnih nazorov in ciljev ter doslednosti v boju za njihovo realizacijo, s svojimi podrejenimi komunicirajo zelo

jasno, preprosto in privlačno. Karizmatične osebnosti so že vnaprej določene za vlogo voditelja. Managerji, ki imajo to posebno sposobnost, veliko bolje vodijo podjetje in uresničujejo cilje podjetja, od svojih sodelavcev pa pridobijo več boljših in dragocenih idej.

Kombinacija teh znanj ni odvisna samo od ravni managementa, ampak tudi od narave dela, okolja in različnih razvojnih obdobjih podjetja. Le ta na začetku potrebuje strokovna znanja in sposobnost medosebnih odnosov, šele kasneje se pojavi potreba po konceptualnih znanjih. Zaradi razlogov kot so globalizacija, raznovrstnost delovne sile in konkurenca, narašča potreba po visoko izobraženem in usposobljenem kadru. Zato postaja spretnost ravnanja s človeškimi viri ključnega pomena, brez katere si ne moremo predstavljati sodobnega managerja.

3.5 Delo in naloge managerja

Delo managerja lahko definiramo kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Podobno lahko definiramo tudi delo vseh drugih profesionalnih delavcev, rezultate njihovega dela pa moramo znati združevati z delom drugih ljudi. Vsak manager mora biti sposoben, da s svojim delom povezuje delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini. Prvi kriterij za managerje mora biti, da so odgovorni predvsem za svoj delovni prispevek in ne za nalaganje dela drugim. Manager mora imeti delovno vlogo in zadolžitve v podjetju.

Cilje podjetja mora znati prevesti v jezik strokovnjakov in njihov output prevesti v jezik uporabnikov. Današnji manager je odgovoren za povezavo dela strokovnih delavcev ene vrste, v delo strokovnih delavcev druge vrste. Pri tem strokovni delavec nujno potrebuje managerja, ki pa ni njegov vodja, je samo njegovo vodilo, orodje in tržna roka. Je kanal, skozi katerega strokovnjaki usmerjajo svoje znanje, delo in zmogljivosti k skupnim ciljem in rezultatom podjetja, kot tudi kanal, skozi katerega ugotavljajo kapacitete in priložnosti za svoje delo v podjetjih, katerega člani so.

Moč vodstva je predvsem v človeških virih, da vzpodbuja njihove pozitivne lastnosti in nevtralizira morebitne slabosti. To je način, kako lahko ustvarimo novo, bogatejšo celoto. Manager mora uravnavati in harmonizirati glavne funkcije podjetja, ki so: voditi poslovanje, voditi delavce in delo, ter voditi podjetje, imeti odgovornost do skupnosti in delničarjev. Odločitve in akcije, ki ustrezajo samo eni izmed teh nalog zmanjšujejo učinek pri drugih nalogah in uspeh podjetja kot celote. Zato morajo biti odločitve in akcije zdrave in razumne s stališča vseh funkcij.

Pri ustvarjanju celote (Možina 1994, str. 32) mora manager v vsakem svojem dejanju hkrati upoštevati tako uspešnost podjetja kot uspešnost posameznih aktivnosti, ki so potrebne za sinhronizirano delovanje celote. Glavni pogoj managerjevega obstanka in razvoja je način, kako izrablja svoj čas in energijo. Če si zna učinkovito organizirati in razporediti čas, je to že en način obrambe proti težavam. Organiziranje in razpored njegovega časa pomenita, da določi, kaj ima prednosti, kaj ga zadeva le delno in koliko

napora bo posvetil posameznim aktivnostim. Brez ustrezne organiziranosti pri delu se bo izgubljal v nepomembnostih. Naučiti se mora, kako izvesti petminutni razgovor, ali petnajstminutni sestanek, ali petdesetminutno predavanje ter si pri tem ohraniti telesno in psihično energijo.

Opredelitev glavnih nalog managerjev je podal že Fayol (Antun Vila in Jure Kovač, 1997, str. 57), ki je med prvimi opredelil proces in funkcije managementa. Poslovanje podjetja je razdelil v šest poslovnih funkcij: Upravna – načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje, kontroliranje; Tehnična – naloge osnovne dejavnosti podjetja; Komerzialna – naloga in prodaja; Finančna – zagotavljanje finančnih sredstev in kontrola finančne situacije podjetja; Računovodska – spremljanje stroškov, zalog, knjigovodstvo, statistika, bilanca; Varnostna – skrb za imetje podjetja in ljudi.

Štiri temeljne naloge managerjev so: načrtovanje, organiziranje, vodenje ter kontroliranje.

Načrtovanje je proces postavljanja ciljev podjetja in poti za njihovo realizacijo. Kot prva funkcija managementa, načrtovanje stalno predvideva prihodnje poslovanje in s tem preprečuje probleme, ki bi lahko nastopili. Gre za določitev politike podjetja v času in prostoru z usklajevanjem ciljev, sredstev in načinov za njihovo doseganje. Načrtu sledi izvedba, za kar je potrebna ustrezna organizacija dela.

Organiziranje pomeni ustvarjanje medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočili izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev. Gre za sistematično preučevanje poteka dela in iskanje načinov za čimboljše delovanje podjetja. Prizadevanja managerjev za učinkovito uporabo razpoložljivih virov in sredstev, vodijo k uspehu podjetja.

Vodenje obsega vodenje ljudi in vodenje poslovanja. Skupaj predstavljata bistvo managementa. Vodenje je proces vplivanja, motiviranja in usmerjanja zaposlenih, da opravljajo svoje naloge in dosegajo pričakovane cilje. Z različnimi slogi vodenja, managerji oblikujejo vedenje zaposlenih in jih pripravijo do učinkovitega in uspešnega dela v podjetju. Kontroliranje je sredstvo za obvladovanje podjetja. Pomeni pozitiven proces, kjer zbrane dosežke pregleduje ena ali več oseb, jih primerja z načrtovanimi cilji in ob tem ustrezno ukrepa. Osnovo za ukrepanje predstavlja presoja z vidika pravilnosti. Kontroliranje kot naloga managementa je pri odzivanju podjetja na hitro spremenljivo okolje nepogrešljivo.

Manager nima standardnih ali periodičnih nalog, kakršne so naloge administrativnih delavcev. Skoraj nikoli nima na voljo vseh sredstev (znanja, denarja, prostora, časa), da bi lahko ustregel vsem zahtevam, ki mu jih postavljajo od zunaj. Ima pa lastne želje usmerjene v izkoriščanje razpoložljivih virov. Želi si zagotoviti večjo zanesljivost glede produktivnosti, zmanjševati stroške brez zmanjšanja proizvodnje in popestriti (diverzificirati) zmogljivosti delovnega podjetja. Pritiski so njegovo nujno zlo, pa naj bo

delovodja v proizvodnji ali pa direktor velike raziskovalne ustanove. Poleg tega pritiskajo nanj tudi sodelavci in zunanje institucije, ki si želijo uresničiti svoje osebne cilje.

Managerji so za podjetje tudi najdražji vir, a tudi vir, ki najhitreje propada in potrebuje najbolj konstantno dopolnjevanje. Potrebna so leta, da zgradimo vodstveno ekipo, pri zgrešenem vodenju pa se lahko ta izčrpa v zelo kratkem času. Dejstvo je, da število managerjev in vlaganja v posameznega managerja stalno rastejo, še posebno v zadnjih letih. Vzporedno s tem narašča potreba podjetij po sposobnih managerjih, ki se z vsako generacijo podvoji. Ni razloga, da bi v naslednjih desetletjih pričakovali upočasnitev tega trenda. Kako managerji vodijo in kako so vodeni, je kazalec, ali bo podjetje doseglo svoje poslovne cilje. Odnos delavcev izraža odnos vodstva, ki pomeni zrcalno sliko kompetentnosti vodstva in njegove strukture. Uspešnost delavcev je najbolj odvisna od tega, kako so vodeni.

V zadnji letih se managerji udeležujejo številnih seminarjev, predavanj in programov, na katerih izmenjujejo izkušnje predvsem s stališča, kako komunicirati navzdol. Premalo pozornosti pa je namenjeno komuniciranju navzgor, čeprav je prav to kritično. Kaže, kako vodje delijo odgovornost za večji učinek celotnega poslovanja. Kdor ne prevzame svojega dela odgovornosti, ta ni manager. Glavni direktor mora biti sposoben voditi svojo skupino in zagotoviti okoliščine za razvoj svojih podrejenih. Imeti mora svoj stil vodenja, mora biti odgovoren, podjeten, agresiven in konkurenčen, vzpostaviti mora vzdušje za spremembe v podjetju ter skupaj s svojimi sodelavci zadovoljiti elastično prilagajanje podjetja tržnim razmeram.

Pomembno je, da si ustvarijo dobro vodstveno skupino, ki jim zna pravilno svetovati in strokovno obvlada znanje, ki ga zahteva vodenje poslovne funkcije, za katero je posameznik le-te tudi odgovoren.

3.5.1 Načrtovanje

Dejavnost načrtovanja se lahko obravnava v zelo širokem pomenu, a vse opredelitve so si podobne, razlike so le v značilnostih glede na namen obravnave načrtovanja.

Pučko (1994, str. 265-267) navaja, da je načrtovanje ena najpomembnejših funkcij managementa, ki jo srečujemo v vsaki organizaciji. Je miselni proces. Managerji morajo skrbeti, da podjetje pri doseganju svojih temeljnih ciljev ni odvisno od naključij. Le-ti morajo pri določitvi ciljev in poti za njihovo doseganje predvideti, kaj se bo dogajalo v okolju podjetja. Tveganje je sestavina tega procesa.

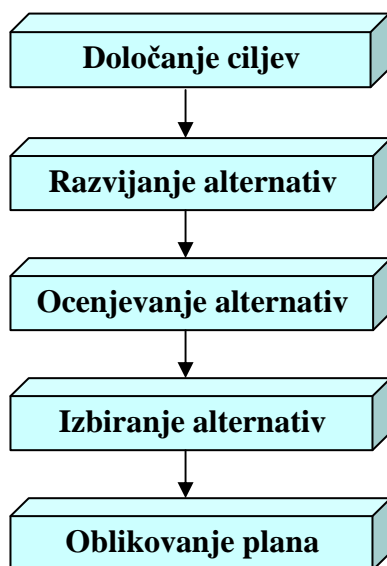
Načrtovanje je po Možini (2000, str. 43) proces določanja ciljev in načinov za njihovo doseganje. Zajema predvidevanje razvoja podjetja, vizijo, strateške in taktične cilje in opredeljevanje delovnih ciljev posameznim članom.

Obseg in narava načrtovanja na različnih organizacijskih ravneh sta različna. Višji managerji so odgovorni predvsem za načrtovanje strategij podjetja; srednji za taktično

in kratkoročno načrtovanje; na najnižjih ravneh pa managerju ostaja odgovornost za operativno načrtovanje, še bolj pa za izvajanje operativnih planov. Rezultat vsakega načrtovanja je načrt, največkrat oblikovan, kot načrt napisanega dokumenta, v katerem so navedeni vsi načrti ciljev in naloge podjetja ter zaporedje in roki za njihovo uresničitev. Celoten proces načrtovanja se prične z opredelitvijo poslanstva, vizije in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega podjetje sploh obstaja. Vizija podjetja je njegov opis kot celote v prihodnosti. Izraža pomembne in dolgoročne interese vplivnih udeležencev in je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti podjetja. Postavljanje ciljev se prične s strani vrhnjega, strateškega managementa. Cilji in nameni so rezultati, ki jih želi podjetje s svojim delovanjem doseči in so temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih managerskih funkcij. Doseganje ciljev obsega strategijo, ki zajema dejavnosti, urejenost in sredstva. Nameni, cilji in strategije predstavljajo politiko podjetja.

Proces načrtovanja je opredeljen z dveh vidikov – organizacijskega in metodološkega. Če opazujemo proces načrtovanja z organizacijskega vidika, pomeni določanje ciljev, ki naj bi jih podjetje v prihodnosti dosegla in določanje poti, po kateri bo te cilje mogoče doseči. Z metodološkega vidika pa je načrtovanje proces določanja ciljev, razvijanja alternativnih poti za njihovo doseganje, ocenjevanje in izbiranje med njimi ter oblikovanje izbrane alternative v načrtovane politike, programe in predračune.

Slika 4: Faze procesa načrtovanja



Vir: Možina (2000, str. 43)

Prva faza načrtovanja je določanje načrtovanih ciljev in lahko poteka na tri načine:

Določanje ciljev od zgoraj navzdol. Najvišji management postavlja glavne cilje, srednji in nižji management pa izvajata svoje cilje iz ciljev višjih organizacijskih ravni.

Določanje ciljev od spodaj navzgor. Najprej nastajajo cilji na najnižjih ravneh, njihovi zbirni dajejo na višjih organizacijskih ravneh z najnujnejšim usklajevanjem, načrtovane cilje teh ravni.

Hkratno postavljanje ciljev za organizacijo kot celoto in po enotah. S tem je že pri določanju načrtovanih ciljev zagotovljeno usklajevanje načrtovanega, kar je najbolj stvaren način.

Zaradi prilagajanja zahtevam okolja, morajo podjetja stalno iskati možne alternative in načine delovanja za doseganje željenih ciljev. Za uspešno razvijanje novih alternativ je potrebna ustvarjalnost. Sledi ocenjevanje primernosti teh alternativ v donosnosti, tveganosti, občutljivosti na predvidene spremembe in fleksibilnosti. Po fazi ocenjevanja se izbere najboljše, ki jih bo podjetje v načrtovanem obdobju uresničevala. Izbrane alternative se nato oblikujejo in izdelajo v načrte. Gre za vrsto načrtov, ki pa morajo biti med seboj čim bolj učinkovito usklajeni.

Načrtovanje je orodje obvladovanja podjetja. Ločimo dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno načrtovanje. Njegova pomembna načela so: stalnost, konkretnost, realnost, prilagodljivost, strokovnost in sodelovanje. Sistematično zmanjšuje vpliv negotovosti v procesih managerskega odločanja. Zagotavlja gospodarno izvajanje nalog, ki vodijo do ciljev ter zmanjšuje stroške in prihrani čas, kar zagotavlja uspešno poslovanje.

Učinkovitost načrtovanja je odvisna od značilnosti okolja določenega podjetja. Kljub mnogim prednostim, pa lahko načrtovanje tudi upočasni delovanje podjetja in izkušnje kažejo, da le redka podjetja izpolnjujejo načrte tako, kot so jih načrtovali.

3.5.2 Organiziranje

Ivanko (1994, str. 373-374) je opredelil organiziranje kot smotrno zaporedje izvajanja delnih nalog oziroma operacij v vsaki organizaciji. Stalno organiziranje členi dejavnosti na potrebne delne naloge oziroma operacije in postavlja logično zaporedje njihovega izvajanja ter s tem oblikuje proces. Organiziranje podjetja po njegovih sestavinah (strukture) zagotavlja najboljše doseganje poslovnih rezultatov v procesih poslovanja. Govorimo o organiziranju struktur in o organiziranju procesov.

Pravila in način izvajanja nalog so določena v strukturi podjetja. Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih ter ureditve njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Pomembna funkcija managerjev je organiziranje odnosov med nosilci potrebnih nalog. Ti formalni odnosi opredeljujejo organizacijsko strukturo, ki je rezultat organiziranja.

Cilji podjetja oblikujejo strukturo. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničevanje ciljev. Kralj, ki povzema A.D. Chandlerja in njegovo sedaj že klasično delo *Strategy and Structures* meni, da je struktura opredeljena na naslednji način (2003, str. 419):

»Struktura mora biti opredeljena kot zasnova organiziranosti, s pomočjo katere se vodi podjetje. Zasnova, opredeljena formalno in neformalno, ima dva vidika. Vključuje, prvič,

linije avtoritete in komunikacij med različnimi upravnimi uradi in uradniki, ter drugič informacije in podatke, ki tečejo po teh linijah komunikacij in avtoritete. Linije in podatki so nujni za zagotovitev učinkovitega koordiniranja, ocenitve in načrtovanja, nujnega za uresničitev temeljnih ciljev in vodil ter za spletnje vseh sredstev in virov podjetja. Ta sredstva pa obsegajo finančni kapital, fizično opremo, kot obrate, stroje, urade in skladišča ter druge tržne in nabavne pripomočke, vire surovin, raziskovalne in tehnične laboratorije. Najpomembnejše med vsemi so tehnične, tržne in managerske sposobnosti osebja.«

V nadaljevanju Ivanko navaja (1994, str. 374), da z vidika oblikovanja in razporejanja po različnih organizacijskih osnovah ločimo makro-, mezo- in mikro- organizacijsko strukturo:

Makroorganizacijska struktura je temeljna zgradba makroorganizacijskih enot oziroma kompleksov opravil in ureditev njihovih medsebojnih formalnih odnosov. Prikazuje grobo členitev skupnega poslovanja podjetja glede na komplekse različnih poslov, vezanih na razvoj, nabavo, proizvodnjo, nadzor kakovosti, prodajo ...

Mezoorganizacijska struktura je razčlenitev skupne naloge do najmanjše organizacijske enote in ureditev njihovih medsebojnih formalnih odnosov. Je smotrna zgradba organizacijskih enot na ravni oddelkov oziroma skupin delovnih mest z logično razporeditvijo nalog ter razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah.

Mikroorganizacijska struktura je razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot in ureditev njihovih formalnih odnosov. Je logična razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, zasnovanih v mezoorganizacijski strukturi, z odnosi med nosilci nalog znotraj in med različnimi organizacijskimi enotami.

Na oblikovanje organizacijske strukture vpliva vrsta dejavnikov. Razlikujemo jih glede na to ali izhajajo iz okolja, v katerem podjetje deluje, ali pa iz samega podjetja.

Puček razlikuje (1994, str. 375-379):

Zunanji dejavniki. Vsako podjetje je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Najpomembnejši vplivi okolja na podjetje so:

Globalne družbene vrednote. Organizacijskemu modelu so osnova vrednote, norme in pravila vedenja, ki so pogojene s temeljnim družbenoekonomskim odnosom.

Institucionalne razmere. Za graditev organizacijske strukture je poznavanje le-teh zelo pomembno. To so splošni in objektivni pogoji dela za organizacijo (ekonomska politika in pozitivni predpisi, ki uravnavajo poslovanje proizvodnih in drugih organizacij).

Tržišče. Nekatera podjetja delujejo v stabilnem in enotnem, druga pa v nestalnem in različnem okolju. Bolj kot je tržno okolje podjetja negotovo in kompleksno, tem bolj zapleteno in diferencirano organizacijsko strukturo terja.

Razvoj znanosti in tehnike. Znanost in tehnika imata močan vpliv na dinamiko poslovanja organizacij. Dinamično poslovanje podjetja zahteva pogostejše spreminjanje in prilagajanje organizacijske strukture.

Notranji dejavniki. Najpomembnejši vplivni dejavniki notranjih odnosov vsakega podjetja so:

- Strategija poslovanja. Pomeni izbiro opredeljenih ciljev in alokacijo virov za doseg te ciljev (organizacija službe za raziskavo tržišča, pri spoznavanju novega tržišča ...).
- Vrsta uporabljene tehnologije. Struktura podjetja mora biti konsistentna z zahtevami tehnologije, inputa in outputa ter z okoljem.
- Kadrovska struktura. Na delovanje podjetja vplivajo kadri s svojimi znanji, sposobnostmi in navadami.
- Vrsta izdelka. Je prevladujoč notranji dejavnik, povezan s tehnologijo.
- Velikost podjetja.
- Lokacija. Vpliv koncentracije in dislokacije organizacijskih enot na oblikovanje organizacijske strukture.

Temeljna cilja strukturiranja sodobnega podjetja sta stabilnost in fleksibilnost. Ivanko (1994, str. 381) opisuje temeljne prvine organizacijske strukture, ki so: specializacija, standardizacija, koordinacija in avtoriteta.

Organiziranje procesov je pogojeno z organiziranjem struktur. Pomeni oblikovanje smotrnih zaporedij izvajanja delnih nalog in delov teh nalog. Poslovni proces podjetja sestavljajo delovni, tehnološki in ciljni proces. Glede na naloge managementa pa ločimo procese odločanja, vodenja ljudi k izidom, komuniciranja in nadzorovanja. Organiziranje je torej proces urejanja podjetja, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi v podjetju. Je razvijanje resursov podjetja, da bi dosegli stateške cilje. Nove organizacijske strukture temeljijo na enakosti, odprtih informacijah in nizki stopnji hierarhije, kar spodbuja sodelovanje in nastanek novih idej. Dobra organizacija dela omogoča racionalno razporeditev nalog, premišljeno izkoriščanje časa in energije ter s tem večjo uspešnost dela.

3.5.3 Vodenje

Tudi teorija vodenja se je skozi zgodovino razvijala kot teorija managementa. Oblikovali so se mnogi pristopi, ki jih tudi na kratko navajam.

Od lastnostnega pristopa osnovanega na prepričanju, da so voditelji le izjemni ljudje, s prirojenimi lastnostmi in togega situacijskega pristopa, ki je predvideval primernost vodje le za eno situacijo in ne za druge, pa do odvisnostnega pristopa, ki izboljšuje

predpostavke situacijske teorije, je nastal funkcionalen pristop. Vzpodbudil je razmišljanje o razvoju teorije vodenja in razcepil pojem »ljudi« na dva dela – posameznik in skupina – in se osredotočila na njihove potrebe. Spremembe so povzročile nastanek mešanega pristopa, katerega spoznanje je, da se vodenja ne moremo naučiti iz knjig in ne moremo uporabljati le enega modela vodenja.

Sodobna ekonomija 21. stoletja zahteva od vodij obvladovanje sprememb. Loči dva tipa vodenja, in sicer karizmatično in transformacijsko, ki ju najlaže razumemo, če ju primerjamo s tradicionalno managersko funkcijo vodenja, imenovano tudi transakcijsko vodenje. Takšni vodje pojasnijo zaposlenim, kaj od njih zahtevajo, jih nagrajujejo. Le-ti so delavni, pošteni in zadovoljni, da se zadeve opravljajo tekoče in učinkovito. Izražajo pripadnost organizaciji in se prilagajajo njenim vrednotam. Da ljudje delajo več, je sposobnost karizmatičnih vodij, ki navdihujejo in motivirajo. Pripadnost podrejenih je večja, kar se kaže v njihovih povečanih dosežkih. Podobni so jim transformacijski vodje, ki pa imajo posebno sposobnost spodbujanja inovacij v proizvodih in tehnologijah ter uvajajo spremembe v organizaciji kot celoti. Podrejene motivirajo, da verjamejo v vizijo preobrazbe podjetja, ki bo uspešna z naslednjimi štirimi načeli: jasna definicija vizije, zavezanost ljudi z vseh ravni, obstoj mehanizmov za aktivno sodelovanje in institucionaliziranje kulture sprememb.

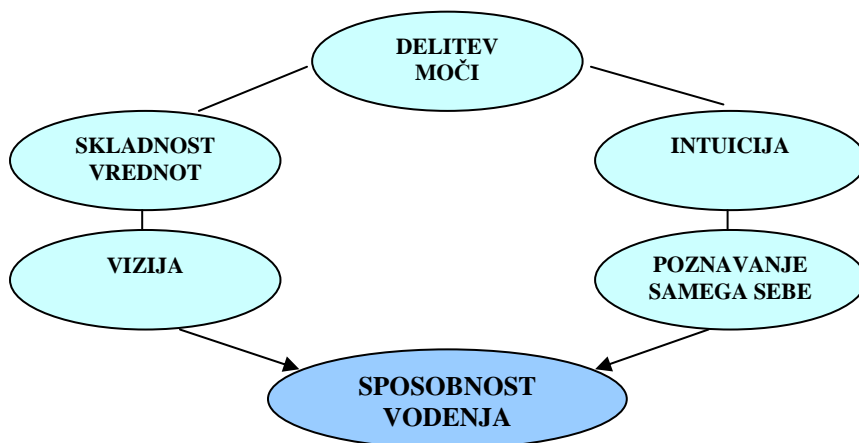
Najpomembnejši dejavnik podjetja in temeljni pogoj za njegov obstoj in delovanje so zaposleni. Pripraviti (so)delavce do učinkovitega (so)delovanja v doseganju izidov je ključna naloga managementa. Pri tem je pomembno motiviranje in stili vodenja. Vodenje se pojavlja med ljudmi, je dinamično in vključuje uporabo moči.

Kutzscenbach (Dimovski, 2003, str.217) o vodenju govori podobno kot o naravnavanju aktivnosti posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev. Kouzes in Posner vodenje opredelita kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo boriti za skupne težnje. Avtorji poudarjajo, da je bistveni glagol pri vodenju »želeli si«. Splošna opredelitev vodenja pomeni vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine in s tem usmerjanje k ciljem podjetja. Po Možini (1994, str. 525) je vodenje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. Tudi Kralj (2003, str. 443), kot eno od temeljnih nalog managerjev za uresničevanje ciljev podjetja, navaja vodenje. Hkrati poudarja, da je management vodenje ljudi in poslov. Temelj uspešnega vodenja poslov je vodenje ljudi. Za vodenje ljudi pa je potrebna sposobnost voditeljstva.

Vodenje je kreativno-čustveni proces oziroma aktivnost mobiliziranja, prepričevanja, vplivanja, motiviranja in navduševanja posameznikov za določeno vizijo, ki jo ti zaradi svobode kreativnosti nemalokrat spremenijo v izredne rezultate. Pri vodenju kot samostojnemu konceptu največkrat ne gre za razumsko pristopanje k reševanju problemov oziroma k uresničevanju začrtanih ciljev podjetja. Pride do vpletanja čustev, navdiha, strasti, intuicije, ki motivira zaposlene k samostojnosti in samoiniciativnosti ter navedene ljudi vodi do izjemnih, nadovprečnih rezultatov. Vse to prispeva k pozitivni

klimi v organizaciji in posledično k višji samozavesti posameznikov, kar je za normalen potek dela še kako pomembno.

Slika 5: Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: Možina (1994, str. 526)

Vodja z delitvijo moči pritegne sodelavce k odločanju, ki s tem pridobijo občutek pripadnosti in obvladovanja situacij ter samega sebe. Intuicija je sposobnost hitrega odzivanja na spremembe okolja in potrebe sodelavcev. Dober vodja ima pregled nad položajem, predvideva spremembe, izrablja ponujene priložnosti in prevzema odgovornost tveganja. Sposobnost spoznati svoje prednosti in pomankljivosti za premagovanje svojih slabosti, pomeni poznati samega sebe. Podjetja, ki se zavedajo pomena vodenja, ustvarjajo izzivne priložnosti za mlade managerje. Imeti vizijo pomeni imeti nov izvirni cilj. Je sposobnost predstave boljšega stanja in poti za njeno uresničevanje. Sposobnost vodje je, da razume pomembna organizacijska načela za vrednote podjetja in odkrije vrednote zaposlenih ter jih združiti v skladno celoto, pomeni skladnost vrednot.

Slog vodenja opisuje razmerja udeležencev v procesu vodenja. Skrajnosti sta avtoritarnost in participativnost. Izbira je odvisna od značilnosti ljudi, od njihove zmožnosti in voljnosti za izvedbo. Tavčar (2000, str. 185) loči štiri tipe vedenja ljudi, ki so jim prilagojeni naslednji slogi vodenja: sodelovanje (ang. »participating«), poučevanje (ang. »selling«), delegiranje (ang. »delegating«) in naročanje (ang. »telling«).

Motivacija je razlog, da ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Povezana je z interesi tistih, ki delajo in zadovoljevanjem njihovih potreb. Managerji z motiviranjem vplivajo na delavce, da delajo tako, da z uresničevanjem ciljev podjetja uresničujejo tudi lastne cilje, kar jih motivira. Podlaga motiviranju so teorije o potrebah. Potreba je občutek pomanjkanja nečesa in sili osebo k zmanjšanju neprijetnega občutka. Obstaja več motivacijskih teorij, najbolj znana je Maslowova, ki upošteva fiziološke potrebe,

potrebe po pripadnosti in ljubezni, po ugledu in samopotrjevanju. Upoštevati je potrebno tudi načela pravičnosti, enakosti in pričakovanja. Pomembno je tudi motiviranje samih managerjev (individualna pogodba).

Za dobro vodenje je potrebno tudi skupinsko delo in skupinska dinamika. Skupinsko delo je delovna skupina, ki sodeluje pri odločanju in medsebojni pomoči, pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina v: Kralj, 2003, str. 448). Vplivanje in odzivanje v razmerjih med več skupinami označuje skupinsko dinamiko. Prednost uspešne skupine je v prilagajanju skupnemu cilju in večjemu znanju. Zaradi različnosti interesov prihaja do sporov, ki jih učinkovito odpravimo s sodelovanjem (dogovor). Kot dejavnik dobrega vodenja se omenja tudi dobro komuniciranje.

3.5.3.1 Proces vodenja

Model procesa vodenja sta razvila Alan Hooper in John Potter (1997, str. 24). Proces omogoča posameznikom in skupinam doseganje ciljev, ki jih v drugačnih situacijah ne bi nikoli uresničili.

Proces vodenja vključuje štiri komponente: vizijo, vrednote, komunikacijo in vedenje. Vizija ali cilj je pot, ki jo začrtajo vodje. Le-ta mora biti uresničljiva glede na okolje, v katerem deluje vodja. To pomeni, da mora biti vodja tudi prilagodljiv in dosleden, kar mu omogočajo njegove vrednote. Te zagotavljajo občutek za rešitev tudi v najtežjih okoliščinah, zato je zelo pomembno, da se jih vodja zaveda. Komunikacija je tretji faktor, ki omogoča predstaviti vizijo in opozoriti na vrednote, ki so potrebne in pomembne v dani situaciji. Z uporabo pravih komunikacijskih tehnik in obnašanjem opravimo več kot polovico dela, ki ga zahteva vodenje. Te štiri komponente oblikujejo kulturo. Od značaja te kulture pa je odvisen tudi uspeh vodenja v smislu uvajanja sprememb v obnašanje podrejenih. Vzpodbude organizacij, kot so zagotavljanje popolne kakovosti, opolnomočenje, usmerjenost na kupca, so zelo odvisne od operativne kulture v organizaciji. Ko nastanejo problemi, je zelo pomembno, kako se ti rešujejo in, ali je bila pot reševanja v skladu z vrednotami, ki so pomembne.

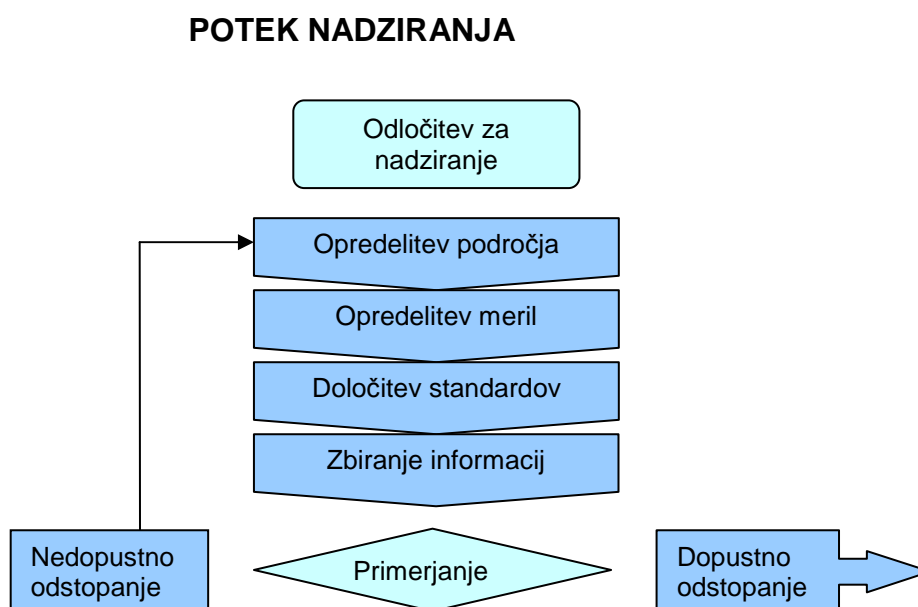
Osnova procesa vodenja je torej v tem, da lastnosti in dejanja vodje ustvarijo proces, ki preoblikuje podrejene na tak način, da ti razvijejo sposobnost doseganja boljših rezultatov, kot če vodja ne bi bil vpleten.

3.5.4 Kontroliranje

V literaturi se za pregledovanje in presojanje dosežkov z vidika pravilnosti uporablja več izrazov: nadziranje, kontroliranje, inšpiciranje, revidiranje in izvajalsko nadziranje. V slovenskih računovodskih standardih je v rabi pojem nadziranje ali nadzorovanje. Po mnenju Tavčarja je nadziranje (2000, str. 247-252) zbiranje in sporočanje informacij o učinkovitosti delovanja podjetja tistim, ki primerjajo dosežene izide z načrtovanimi in odločajo o morebitnih ukrepih. Kontroliranje in obvladovanje pa sta temeljni orodji managementa in prvi pogoj za uspešnost podjetja in managerjev.

Nadziranje terja strokovna znanja in stalno, sistematično in nepopustljivo zavzetost managerjev. Obsega vse dejavnosti in dele podjetja. Je izrazito pozitiven proces merjenja dosežkov, ki je v interesu vseh zaposlenih podjetja. Merjenju mora slediti presoja in če je potrebno tudi usmerjevalni posegi. Nadziranje je temelj obvladovanja, skupaj pa sta nepogrešljiva za delovanje managementa. Od opredelitve področja nadziranja je odvisen način, obseg in vsebina kontroliranja. Sledi določitev standardov za izbor meril in za primerjavo med dejanskim in želenim stanjem. Manager se odloči za ukrepanje, če so ugotovljena odstopanja nesprejemljiva in zmanjšujejo uspešnost podjetja oziroma managerja. V primeru negotovosti učinkovitega ukrepanja, ne ukrepa, še zlasti ne, če oceni, da se bodo odstopanja zaradi drugih vplivov zmanjšala.

Slika 6: Potek nadziranja v organizaciji



Vir: Tavčar (2000, str. 252)

Sredstvi za obvladovanje sta merjenje dosežkov pri doseganju ciljev in ugotavljanje razlik med temi dosežki in cilji. Z vidika, ali gre za preprečevanje, ali za popraviljanje ločimo:

Nadziranje vnaprej: usmerjeno v prihodnost, omogoča preprečevanje. Poskuša vnaprej odpraviti potrebo po popravljanju in zahteva natančno predvidevanje dogajanja v prihodnosti.

Sprotno nadziranje: merjenje izidov, ko nastajajo. Omogoča le popravljanje in sprotno usklajevanje izidov s standardi (strojno oziroma samodejno nadziranje).

Naknadno nadziranje: omogoča merjenje izidov po opravljeni dejavnosti, ko je že opravljeno preverjanje izdelka ali storitve. Omogoča le popravljanje.

Tavčar navaja naslednja področja nadziranja: finančno, nadziranje v proizvodnji, v trženju in celovito pregledovanje poslovanja. Kralj (2003, str. 455-456) loči med več ravnmi nadziranja: upravljalska (uspešnost poslovanja z vidika lastnikov in upravjalcev), managerska (kakovost poslovanja) in izvajalna (izvedba izvajanja).

Funkcija kontroliranja je sestavina vseh faz managementa glede na njihovo pravilnost in je smiselna le, če je veljavna in zanesljiva. Nadziranje s prisilo in manipuliranjem je odraz slabega podjetja.

3.6 Kako postati učinkovit in uspešen manager?

Za učinkovito delovanje kot manager ni potrebno, da imate karizmo, upoštevati pa morate osem osnovnih načel, ki jih v svojem članku navaja Peter F. Drucker³ na osnovi sodelovanj z poslovnimi direktorji in direktorji neprofitnih ustanov, s katerimi je dolga leta sodeloval. Uspešni so bili ravno zato, ker so vsi upoštevali osem osnovnih načel:

- 1) Spraševali so se, kaj je treba storiti.
- 2) Spraševali so se, kaj je koristno in prav za podjetje.

S tema dvema načinoma ravnanja, so si pridobili potrebno razumevanje.

- 3) Razvijali so akcijske načrte.
- 4) Prevezemali so odgovornost za sprejete odločitve
- 5) Prevezemali so odgovornost za komuniciranje.
- 6) Pozornost so raje usmerjali na priložnosti, kot na probleme.

Ti štirje načini so jim pomagali to znanje spremeniti v učinkovita dejanja.

³ V Claremontu v Kaliforniji je 11. novembra umrl legendarni Peter F. Drucker (95 let), ki ga na lestvicah najvplivnejših managerskih gurujev uvrščajo na prvo mesto. Mednarodno slavo si je pridobil s prepričevanjem voditeljev korporacij, da se morajo s podrejenimi zgolj dogovoriti za cilje, nato pa jim povsem prepustiti izvedbo. Voditelje podjetij in predstavnike zaposlenih je nenehno pozival, naj dajo zaposlenim več nadzora nad delovnim okoljem. Zavzemal se je tudi, da bi državne in vladne ustanove prenesle več dejavnosti na zasebna podjetja, in spodbujal razvoj timskega dela, ki naj bi omogočilo vzpon tehnološko usposobjenega razreda »delavcev znanja«. Trdil je, da so velike korporacije in neprofitne ustanove odločilna inovacija dvajsetega stoletja. Trdil je, da vzpon globalizacije zahteva močnejši vladni nadzor in močnejše ustanove, tudi močne sindikate, ki bi morali opozarjati na družbene interese. Hkrati pa je že pred leti napovedoval, da bo moč sindikatov upadala. Med njegovimi daljnovidnimi napovedmi je bila tudi napoved, da bodo sedemdeseta leta desetletje inflacije in da bodo japonski proizvajalci postali glavni tekmeci ameriških podjetij.

7) Vodili so produktivne sestanke.

8) Mislili in govorili so raje v množini, ne pa v ednini («mi«, in ne »jaz«)

Zadnja dva načina pa sta zagotovila, da se je celotno podjetje čutilo odgovorno.

Druckerjev popoln manager torej udejanja osem osnovnih pravil, kateremu lahko dodam še enega, ki je skoraj najpomembnejše: Najprej poslušaj, šele nato govori!

Dejstvo je, da se učinkoviti managerji zelo razlikujejo po svojih osebnostih, dobrih straneh, šibkih točkah, vrednotah in prepričanjih. Vse, kar imajo skupnega je, da zagotovijo, da oni sami in njihovi podrejeni delajo prave stvari. Nekateri pa se z učinkovitostjo že rodijo. Učinkovitost je disciplina, ki se jo je mogoče naučiti in se jo je treba naučiti (Drucker, november 2004).

Raziskave so pokazale, da je za razvoj vrhunskega managerja potrebnih 15 do 20 let. Glavni dejavniki, ki ga naredijo uspešnega pa so⁴: 10 odstotkov predstavlja izobrazba, 20 odstotkov je njegov uspeh odvisen od ljudi s katerimi dela in 70 odstotkov predstavljajo izkušnje kamor spada delo ob študiju, zgodnje vodstvene izkušnje, ustvarjanje »nekaj iz nič« prestrukturiranje, projektno delo, povečana odgovornost, težave s katerimi se je srečeval ...

Naj navedem nekatere **glavne naloge**, po katerih se mora manager odlikovati, da bi bil res učinkovit:

Dobri managerji sprejmejo krivdo.

Ob obisku »šefa«, ki bo izrazil nezadovoljstvo, bo ugleden manager sprejel odgovornost. V vsakdanjem življenju se najboljši managerji zavedajo tega, da oni izbirajo in na osnovi tega bi tudi morali usmerjati svoje ljudi.

Dobri managerji znajo pohvaliti.

Verjetno najbolj neizkoriščeno managersko orodje je pohvala. Dobri managerji se vedno prizadevajo pridobiti svoje ljudi, medtem ko svoje delo opravljajo učinkovito in dobro, ter jim pri tem izreči tudi pohvalo.

Dobri managerji ustvarijo »modro nebo«.

Zelo malo ljudi je zadovoljnih z idejo, da bodo čez 10 let počeli to, kar počnejo danes. Dober manager pričakuje oziroma predvideva nezadovoljstvo svojih ljudi.

Dobri managerji sodijo na podlagi vrednot, zaslug.

Dejansko je nemogoče ločiti svoje občutke o nekom (ne glede na to, ali nam je le-ta všeč, ali ne) glede na njegova dejanja. Diskriminacija, ali izbira favorita, je usodna reč za gladko delovanje katerekoli skupine, zato dobri managerji to sprejmejo kot obliko igre, na kateri se mora še delati.

⁴ Povzeto iz predavanja Kapital 1998.

Dobri managerji izkoriščajo moč in ne slabosti, tako v sebi kot v svojih ljudeh.

Šibki in slabi managerji se počutijo ogroženi pred čvrstostjo zaposlenih, kar izkoriščajo, namesto da bi se potrudili to odpraviti.

Dobri managerji bodo omogočili, da zadeva steče.

Dober manager zaupa, da bodo njegovi ljudje delali v svojo korist. S tem si bodo naredili vse kar lahko, in ustvarili takšno okolje, v katerem se bodo lahko svobodno izražali.

Dobri managerji podajajo znanje naprej.

Dober manager se bo naučil novih znanj in veščin. Vedno bo želel pridobiti koristne informacije iz zunanjega sveta le-te pa bo kasneje posredoval naprej.

3.6.1 Ali so vrhunski managerji rojeni ali »priučeni«?

Strokovnjaki, ki so se dolga leta ukvarjali s tem vprašanjem so prišli do ugotovitve, da je zasnova DNA izjemno pomembna. Najboljši vodje so sicer rojeni, vendar pa so predvsem »narejeni« oziroma »priučeni«, kar pomeni, da so se pripravljani nenehno učiti, se spreminjati in osebno rasti, kar pa zmorejo le redki. Raziskave so tudi pokazale, da je za razvoj vrhunškega managerja potrebnih od 15 do 20 let.

Ena od najpomembnejših funkcij managerja je ustvariti skupino, ki bo uspešno delovala in prispevala k uspehu podjetja. Za uspešno skupino je vloga vsakega posameznika izrednega pomena, k temu pa lahko veliko prispeva prav manager.

Uspešni managerji težijo k štirim karakteristikam: čutijo izredno zadovoljstvo in ponos v rasti svojih ljudi, na splošno so vedri optimisti, ne obljublajo več kot lahko izpolnijo, ko oddidejo na drugo delovno mesto zapustijo za sabo boljše stanje v podjetju, kot je bilo pred njihovim prihodom.

Vloga in odgovornosti managerjev sta za obstoj in razvoj podjetja zelo veliki. Ker s podjetništvom dosegamo uspešnost podjetja, morajo managerji znati misliti in voditi podjetniško.

4 VLOGA PODJETNIKA

4.1 Podjetnik – ustanovitelj: Ključna sila podjetniškega procesa

Podjetnik je posameznik, ki stvarja vrednost in pri tem prevzema tveganje v denarju, času ali pa v obliki vrednosti nekega proizvoda ali storitve. Je inovator, počne kaj novega, je človek, ki zna izkoristiti pravi trenutek in odkriti priložnost za posel ter ima do tveganja trezen odnos. Podjetnik je torej domiselna oseba s sposobnostjo določanja in doseganja cilja, je človek, ki tvori, razvija in uresničuje vizije. Imeti mora ideje, izmišljati si mora nove a izvedljive stvari, ki jih hoče in zmore storiti sam. Ima sposobnost odkriti poslovne priložnosti ter ima motivacijo in znanje, da take priložnosti uresničuje s svojimi

sredstvi. Pri tem pa ga motivirajo potreba po dosežkih, potreba po moči in pripadnosti. Je človek, ki se česa loti, kaj premakne, razvije, doseže, pretehtano tvega, odkrije in spremeni. Moti ga običajni tok stvari, ne mara obstoječega reda, načelno je proti temu, da bi vse ostalo po starem. Podjetnik kalkulira (Gajšek-Krajnc, 1994, str. 18-21), poskuša preračunati svoje možnosti in svoja tveganja. Možnost, da bo propadel, imel izgubo, ali cilja ne bo dosegel, je nepogrešljivi del njegovega odnosa in njegove prakse.

Ključne sestavine podjetniškega procesa so: posameznik, podjetniška priložnost, potrebna sredstva, novo ustanovljeno podjetje (podjem), okolje.

4.2 Tipi podjetnikov - Dinamični in tipični podjetnik

Dinamični podjetnik je poseben tip podjetnika, ki nastopa v dinamičnem podjetništvu in ga ločimo od podjetnika, ki je povezan z malimi in srednje velikimi podjetji in ga imenujemo tipični podjetnik.

Tipični podjetniki so predvsem tisti, ki stopajo prvič v svet podjetništva. Največ časa namenjajo proizvodnim vprašanjem, še posebej prvi proizvodnji. Kasneje pa tudi večino pozornosti namenjajo poteku proizvodnje. Usmerijo se tudi na kakovost proizvodnje, saj sta ključni cilj in uspeh tipičnega podjetnika proizvesti kakovosten proizvod. Pozna tudi vse tehnične in tehnološke značilnosti svojega proizvoda. Skoraj nič ne ve o trgu, marketingu in financah ter kadrovskih vprašanjih, reševati pa mora vsa poslovna vprašanja, zato se hitro počuti kompetentnega za reševanje vseh problemov znotraj podjetja. V resnici pa njegovo poznavanje neproizvodnih funkcij spada v začetno izkustveno znanje. In to sta pogosto pomembni oviri, zaradi katerih tipični podjetnik nikoli ne preraste v dinamičnega in uspešnega podjetnika. Naj omenim, da se niti ne zaveda katera znanja in nasvete potrebuje, zato se obnaša reaktivno in išče profesionalno pomoč, ko problemi že nastanejo, kar je zelo nevarno za obstoj podjetja.

Dinamični podjetniki pa imajo običajno že nekaj več izkušenj s podjetništvom. Med najuspešnejšimi podjetniki, pogosto najdemo takšne, ki so že nekajkrat propadli s svojimi posli, a so se na napakah marsikaj naučili, in tega ne jemljemo kot negativno izhodišče za vstop v novi posel. Dinamični podjetnik (Tajnikar, 2004, str. 86) je s proizvodno funkcijo v podjetju zadovoljen, ko se mu z njo ni potrebno ukvarjati, pač pa jo vodijo drugi v podjetju, on pa se lahko ukvarja s tistimi funkcijami, ki so po njegovem mnenju ključne za uspešno delovanje podjetja. Zanj je predvsem bistveno, da je proizvod dobičkonosen in da obstaja ustrezno proizvodno znanje. Ni pa tehnološko usposobljen.

Če pa se usmerimo na druge poslovne funkcije, vidimo da ima dinamični podjetnik vsa ključna znanja, tako na področju marketinga, prodaje, nabave, organizacije, financ in kadrovanja. Ta znanja mu omogočajo, da učinkoviteje od tipičnega podjetnika organizira in vodi te funkcije. Omogoča mu tudi, da na probleme odgovori, in jih v resnici zazna, še preden nastanejo. Tu uporabi svoje lastno znanje, in poskuša podjetje že

vnaprej voditi tako, da se jim izogne. Kadar pa njegovo znanje ne zadošča, seveda išče profesionalno pomoč, in pri tem natančno ve, kakšen nasvet potrebuje.

Dinamični podjetnik, torej ve za svoje pomanjkljivosti in jih zna z oblikovanjem managerske ekipe tudi odpravljati. Povezan je z mnogo bolj razpršeno lastnino in za njega ni temeljno vprašanje, ali določeni proizvod zna narediti, pač pa, kako ga prodati, kaj naj bo ta proizvod in kako se čim bolje organizirati za rastoči posel. Povezan je z motivom dobička. Razlike med tipičnim in dinamičnim podjetnikom ni v njegovi izobrazbi, temveč je v večji meri opredeljena z osebnimi lastnostmi ljudi v svetu podjetništva.

Tabela 1 : Razlika med tipičnim in dinamičnim podjetnikom

TIPIČNI PODJETNIK	DINAMIČNI PODJETNIK
Prvi podjetniški poizkus	Že ima podjetniške izkušnje
Prepozno išče profesionalno pomoč	Išče pomoč, preden nastanejo problemi
Ne ve, kakšen nasvet potrebuje	Ve, kakšne nasvete potrebuje
Se čuti kompetentnega za vse probleme	Ve za svoje slabosti
Ne ve, kje lahko dobi nasvet	Ve, kje lahko dobi nasvet
Nima ključnih znanj	Ima ključna znanja
Zanima ga proizvodnja	Usmerjen k dobičku in poslu
Skrbi za kakovost proizvodnje	Kakovost je ena od njegovih skrbi
Še kar usposobljen	Malo bolje izobražen

Vir: Tajnikar, 2004, str. 85

4.3 Psihološke – osebne lastnosti podjetnika

Podjetniki v splošnem družbenem zaznavanju izstopajo iz običajne populacije. Razlogi za odstopanje so povezani z družbenim okoljem in osebnostjo. Prepoznavne socialne demografske lastnosti, ki so jih podjetnikom pripisovali so: prvi otrok v družini, starši podjetniki, predhodne delovne izkušnje, izobrazbeni profil – pogosto nedokončana izobrazba.

Tabela 2: Osebnostne lastnosti in obnašanje uspešnih podjetnikov

OSEBNOSTNE LASTNOSTI	OBNAŠANJE
Potreba po dosežkih	Tehnično sposoben
Želja po neodvisnosti	Učinkovit vodja
Samozavest	Sposoben odločati
Usmerjenost v prihodnost	
Samožrtvovanje	

Vir: Hay F.: Entrepreneurship and Small Business, v Hellriegel, Slocum J. W.: Management, New York, 1992; 752

Osebnostne lastnosti so globoko vsajene in se oblikujejo skozi vse življenje, jih je pa možno spreminjati, čeprav to ni preprosto. Nekatere so jasno povezane s podjetniškim uspehom in jih morajo tisti, ki želijo biti uspešni podjetniki, nujno razviti. Že samo

dejstvo, da se kdo začne podjetniško obnašati, lahko privede do želene motivacije, načina razmišljanja in spreminjanja osebnostnih lastnosti v smer, ki zagotavlja uspeh.

Potreba po dosežkih: Ljudje, ki dosegajo visoke rezultate, želijo biti polno odgovorni za doseganje ciljev, izvajajo zmerno težke naloge in želijo takoj dobiti povratno informacijo o tem, kako uspešno so jih izpolnili (Vahčič, 2004, str.65). Ko podjetniki dosežejo zastavljene cilje, si postavijo nove, višje cilje, a vendar dosegljive zase in za svoje podjetje. Prenizki cilji rojevajo samozadovoljstvo, ki uspava, previsoki cilji pa frustracijo.

Želja po neodvisnosti: Lastniki malih podjetij – podjetniki (v Sloveniji so to predvsem obrtniki), so mnogokrat ljudje, ki želijo biti neodvisni od drugih. Imajo notranjo motivacijo, zanesejo se na svoje sposobnosti in znajo vse izpeljati sami.

Samozavest: Poveča podjetnikovo pozitivno sliko o samem sebi in podjetniku omogoča optimizem pri pritegovanju zaposlenih in poslovnih partnerjev. Večina podjetij si želi imeti optimističnega in navdušenega vodjo, nekoga, ki jim bo lahko za zgled.

Usmerjenost v prihodnost: Uspešni podjetniki so optimistični, usmerjeni v prihodnost, vendar objektivno gledajo na svet in okolico, v kateri delajo. Njihova sposobnost je tudi prenašati dnevne negotovosti, s katerimi se dnevno srečujejo.

Samožrtvovanje: Je lastnost uspešnih podjetnikov, ki se znajo za ceno uspeha odpovedati počitnicam, zabavi in osebnemu udobju. To je cena, ki so jo pripravljani plačati. Dejstvo je, da svojih podjetij ne razvijajo samo za pridobivanje dohodka, pač pa jih uporabljajo kot odskočno desko za pridobivanje novih podjetij, kar je znano kot princip koridorja. To pomeni, da podjetnik naleti na nove poslovne priložnosti, ki jih brez svojega podjetja nikoli ne bi srečal in bi mu ostale prikrite.

Splošno znane podjetniške lastnosti in sposobnosti: so inovativnost, kreativnost (ki ne prinaša vedno dobrih rezultatov, saj gre za ustvarjalni proces), samozavest, ambicioznost, odločnost, vztrajnost, usmerjenost h kupcem, odnos do tveganja (uspešni podjetniki realno preučijo vsa tveganja in pritegnejo vanje tudi druge, znajo se jim izogniti ali pa jih vsaj zmanjšati), dobre organizacijske sposobnosti in izkušnje. Za podjetnika ni dovolj, da zna opravljati svojo dejavnost in se odzivati na priložnosti, sposoben mora biti tudi predvidevati spremembe in ustvarjati podjetniške priložnosti. Pomembna značilnost podjetnikov je sposobnost pogleda iz različnih zornih kotov, kar jim omogoča oblikovanje in presojo različnih rešitev problema. Prav tako se izogibajo togemu načinu dela in udejstvovanja, predvsem morajo biti izjemno poslovni in etični.

Samostojno podjetništvo tako ni za vsakogar: gre za preživetje, vsak posameznik pa ne zdrži takšnega delovnega in življenjskega ritma. Povzamem lahko, da je glavna osebnostna lastnost podjetnikov, da imajo pozitivno podobo o samem sebi. Zaupajo vase in v sposobnost podjetja, da uspe.

Obnašanje podjetnikov: Posameznik, ki se loti podjetništva, mora spremeniti tudi svoj način obnašanja in se obnašati tako, kakor se obnašajo uspešni podjetniki. Preden

začne s podjetništvom, se mora prepričati, ali se lahko obnaša kot podjetnik, ali ima potrebna tehnična znanja in ali zna učinkovito komunicirati in odločati.

Tehnično sposoben: Kot je razvidno iz tabele lahko opazimo, da je za podjetnika najbolj pomembno, da ima visoko raven tehničnih sposobnosti. Uspešni podjetniki vedno prinašajo v podjetje izkušnje in znanja iz prejšnjega delovanja. Sistematično razvijajo svoje spretnosti, pridejo do izkušenj in znajo pridobiti sredstva, ki jih potrebujejo, da bodo lahko izkoristili poslovne priložnosti.

Učinkovit vodja: Uspešni podjetniki morajo biti pripravljeni delegirati podrejenim moč, ki jo potrebujejo za izpeljavo potrebnih poslov. Prav tako pa morajo sprejemati odgovornost za svoje odločitve in dejanja. So samoiniciativni in podpirajo podrejene in njihove programe. Veliko pozornosti je posvečene komunikaciji s sodelavci. Prizadevajo si, da bi se zaposleni dodatno usposobili in jim pojasnjujejo zahtevnejše naloge v prihodnosti, ki jih še čakajo. Tako ustvarjajo pozitivno vzdušje med sodelavci, ki se z optimizmom lotevajo novih nalog, čeprav vedo, da jih čaka veliko dela in napora.

Sposoben odločati: Podjetniki so se sposobni odločati, kadar gre za kritične odločitve, ki bodo vplivale na poslovanje njihovih podjetij. Probleme rešujejo zadovoljivo zaradi pomankanja časa, kar ni nujno optimalno. Le redke probleme lahko rešijo tako uspešno, da se ne pojavijo več. Vsekakor mora podjetnik biti sposoben ugotoviti, zakaj je problem nastal, in mora prepričati sodelavce oziroma partnerje, da ga bodo razrešili pozitivno.

4.4 Podjetnik zaradi ideje, ne zaradi zaslужka

Z raziskavami po svetu so ugotovili, da podjetnikom denar ni najpomembnejši motiv. Podjetniki si najbolj želijo uresničiti svoje zamisli, denar je pomemben samo kot potrdilo, da je podjetnik uspel. Ali velja ta ugotovitev tudi za Slovence, in za »države na prehodu«? Zaradi kakšnih motivov bi se odločili za podjetništvo tisti, ki v tem trenutku še niso podjetniki in tisti, ki so zaradi obdobja brez podjetništva usmerjeni drugače?

Anketo sta zasnovala dr. Miroslav Glas in doc. dr. Mateja Drnovšek z Ekonomske fakultete v Ljubljani, med dodiplomskimi in podiplomskimi študenti v Sloveniji in na Češkem ter med 43 inovatorji, pri zdaj že nekdanji Slovenski podjetniško inovacijski mreži. Anketa je pokazala, da namerava lastno podjetje ustanoviti skoraj tretjina vprašanih potencialnih podjetnikov (Mihelič, Podjetnik, avgust 2003). Zanimivo je, da so inovatorji bolj naklonjeni podjetništvu, saj jih ima 37 odstotkov že lastno podjetje, pra toliko pa jih namerava ustanoviti podjetje v naslednjih petih letih, 26 odstotkov pa jih podjetja ne namerava ustanoviti. Med študenti jih namerava lastno podjetje ustanoviti le 30 odstotkov, polovica pa teh namenov nima. Ti rezultati so razumljivi, saj so v povprečju inovatorji dvajset let starejši in jih kar 40 odstotkov ne vidi druge možnosti za zaposlitev. Študentje si želijo napredovanja na delovnem mestu oziroma boljše zaposlitve ter s tem vpliva v svojem okolju.

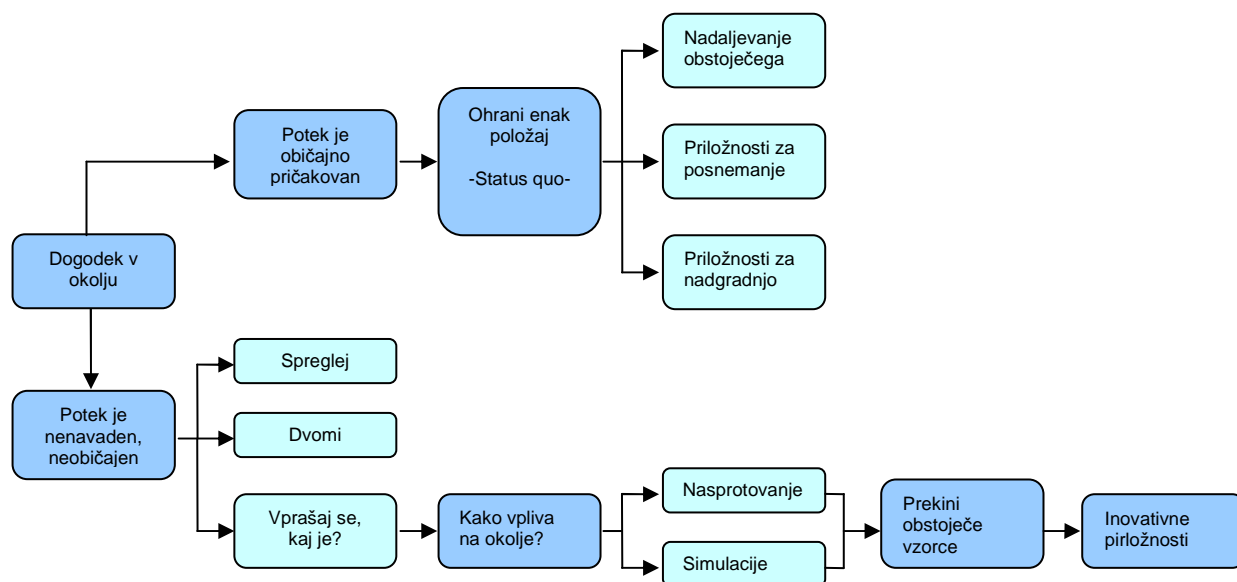
Tudi v tej anketi je zaslužek manj pomemben motiv. Pomembnejši se jim zdijo motivi, ki jih raziskovalci podjetništva že dolgo postavljajo v ospredje. Prvi je obetavna priložnost, ki jo želijo ljudje uresničiti, ter tržna priložnost, ki ji sledijo želja po dosežku, uresnitvi lastne ideje ter nadzoru nad svojim življenjem oziroma samostojnostjo.

Naj omenim tudi razloge, zaradi katerih anketiranci niso pripravljeni stopiti na pot podjetništva. Glavna razloga za to sta nepripravljenost na spremembe v življenjskem slogu, ki bi se gotovo zgodile, in pomanjkanje poslovnih znanj (Mihelič, Podjetnik, avgust 2003). V ospredje so postavili tudi dejstvo, da neradi sprejemajo tveganje. Dejstvo je, da zaposleni podjetništvo čutijo kot osebno nazadovanje in celo kazen.

4.5 Kako prepoznati podjetniško priložnost?

Po Kirznerju (1979) je podjetniška pozornost sposobnost zaznavanja podjetniške priložnosti, ki je bila do sedaj prezrta, brez načrtnega iskanja in sistematiziranja. Pomembno je, da podjetnik ne išče priložnosti načrtno, temveč je to vsakodneven kontinuiran proces. To ga razlikuje od managerja, ki potrebuje več časa za zbiranje in selekcijo inovacij, običajno pa je pri managerju to načrtno delo. Ljudje, ki nimajo razvite podjetniške pozornosti, ne zaznajo, ignorirajo ali pa zmanjšajo informacijske namige, da trenuten način opravljanja dejavnosti na trgu morda v prihodnosti ne bo več učinkovit, zadosten ali oboje skupaj (Drnovšek, 2005 str. 35).

Slika 7: Shema podjetniške pozornosti



Vir: Povzeto po Katz in Gaglio, 2001

Podjetniške priložnosti lahko razvrščamo po (Echardt, Shane, 2003):

- Kraju nastanka. Podjetniške priložnosti lahko nastanejo na različnih mestih proizvodne verige in jih po Schumpetrovi delitvi inovacij lahko razvrstimo na tiste,

ki izhajajo iz novih proizvodov ali storitev, odkritja novih trgov (geografsko), novih surovinovih metod proizvodnje in novih načinov organizacije proizvodnega procesa;

- Viru podjetniške priložnosti. Podjetniške priložnosti razvrščamo glede na to ali so posledica asimetričnosti v obstoječih informacijah med udeleženci na trgu ali pa je poslovna priložnost posledica nove informacije na trgu;
- Pobudniku spremembe (ponudba ali povpraševanje na trgu, izboljšave ali dobiček, potrebna sredstva).

4.6 Značilnosti uspešnega podjetnika

Uspešnost podjetja in osebni uspeh določata v veliki meri človeška raznolikost in ne le zunanji dejavniki. Podjetniški uspeh je pogosto zelo povezan z naslednjimi vedenjskimi lastnostmi posameznika: visoko ravniyo zaznane samo učinkovitosti (ang. self-efficacy) za posel, zaznavanjem in prepoznavanjem priložnosti, vztrajnostjo, učinkovitim izkoriščanjem, ki izhaja iz človeškega in socialnega kapitala ter razvitim socialnim zaznavanjem.

Samoučinkovitost pomeni, kako trdno posameznik verjame v svoje sposobnosti za organiziranje, uspešno pripravo in izvedbo priložnosti. Vztrajnost je zelo pomemben dejavnik, lahko celo bolj pomemben dejavnik kot ideja ali sama priložnost, v času razvoja inovacije in tržne komercializacije. Prav tako so pomemben dejavnik socialne spretnosti, saj podjetnik ni osamljen volk. Prizadevati si mora, da ustvari navdušenje med zaposlenimi, ohrani komunikacijo, pritegne učinkovite partnerje in zaposlene, vzpostavi zaupanje in vodii rastoče podjetje.

Uspešen podjetnik mora imeti tri glavne lastnosti (Clark):

- 1) Naj bi bil kreativna oseba, ki ni toliko povezana z uresničevanjem poslovnih idej, pač pa je bolj nagnejena k strateškim odločitvam. V večji meri naj bi odločal o bodočem razvoju podjetja, o glavnih usmeritvah glede na proizvod, trg, financiranje, organizacijo in vodenje podjetja, manj pa bi se moral ukvarjati z vsakodnevnimi vprašanji. Schumpeter je zapisal, da je podjetnik inovator, a je njegova trditev v sodobnem podjetništvu samo delno potrjena.⁵ V vsakem primeru pa je kreativna in inovativna oseba, saj ustvarja nove podjetniške in organizacijske oblike ter nove pristope na trgu.
- 2) Podjetnik je poslovna oseba, kar pomeni, da je tesno povezan s kupcem in da je vsa njegova pozornost usmerjena h kupcu.

⁵ Velikokrat je podjetnik res tisti, ki je inovator in prinese novo, svežo idejo v podjetniški proces, da bi jo poskušal uresničiti s pomočjo lastnih ali tujih sredstev in s tem zase ali za vlagatelja kapitala zaslužiti dobiček. Nič manj redek ni primer, ko podjetnik ni avtor poslovne ideje in ni inovator v tistem klasičnem pomenu, ki ga je poznal Schumpeter.

- 3) Prav tako mora podjetnik biti oseba za reševanje problemov, ki je tudi cilj podjetništva – uspešno razbijati ovire, ki preprečujejo doseganje podjetniškega cilja, to je maksimizacijo dobičkov.

5 VLOGA VODJE

5.1 Definicije vodje

Definicije vodje lahko strnemo v naslednje štiri skupine:

Čustven človek

- Craig. R. Hickman (1992, str. 7): Vodja označuje bolj prilagodljiv, praktičen, vizionarski, nenadzorovan in kreativen konec kontinuuma. Vodja vnaša čustva in dušo v vsakodnevno reševanje najrazličnejših problemov podjetja

Proizvajalec sprememb

- Tichy in Devanna ⁶: Vodja spreminja in preoblikuje organizacijo v skladu z vizijo prioritetnega statusa. Je proizvajalec sprememb, ki vodi organizacijo k novi očarljivejši viziji, kar je zaradi pričakovanj zelo zahtevna vloga.

- Warren Bennis (1995, str. 6; 1997, str. 11): Vodja dela prave stvari. Gre za sposobnost doseči učinek oziroma cilj, namen tudi brez oziranja na količino uporabljenih sredstev med samim procesom. Važno je, da se delo opravi.

Kreativec

- Stane Možina (1994, str. 271): Podjetnik je prav zaradi svojih nalog pogosto označen kot vodja. Tudi podjetnik namreč konstruktivno išče in uresničuje priložnosti za inovacije, investicije in tveganje.

- Edgar H. Schein (1992, str. 5): Vodje ustvarjajo in upravljajo kulturo in imajo edinstven talent, da jo razumejo in tako z njo tudi sodelujejo.

Vzpodbujevalec, navduševalec, motivator

- Tom Peters (Sadler, 1997, str. 42): Vodja je navijač, navdušenec, vzgojitelj prvakov, najditelj herojev, popotnik, dramatik, trener, pospeševalec, graditelj.

- John Kotter (Ellis, Dick, 2003, str. 119): Vodja se osredotoči na povezovanje, navduševanje in vzburjanje zaupanja v ljudeh, da ti pozdravijo spremembe.

Vodja vnaša čustva v proces motiviranja, navduševanja in vzpodbujanja posameznikov h kreativnemu proizvodnji sprememb.

⁶Leaders Change-Facilitating Actions, (URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>), 1.8. 2002

5.2 Definicije vloge vodje

James McGregor Burns (Sadler, 1997, str. 42) je leta 1978 opisal vlogo vodje kot vlogo, v katero vodja vloži vse svoje napore, da spremeni, izboljša in preoblikuje organizacijo.

Sadler (1997, str. 36) navaja, da je vodja zadnja od sedmih vlog⁷, ki so se razvile skozi zgodovino. Od drugih vlog se razlikuje na naslednje načine:

- V organizaciji ni izolirana od drugih vlog. Vedno je v povezavi s katero od drugih vlog, tako dobimo npr. politične vodje, vojaške vodje, administrativne vodje,....
- Zaradi tega si posamezniki ponavadi sami ne izberejo poklica vodje. Posamezniki naredijo kariero v politiki, javnih službah, vojski, industriji, v enem izmed poklicev ali gredo na svoje. Za kar se odločijo, se odraža v motivaciji, zmožnostih, pričakovanjih in vplivu družine, izobraževanja in svetovalcev.
- Legitimnost vloge kot izbira moči in vpliva je neprenosljiva na osebne lastnosti in/ali dejanja vodje. Legitimnost izvira iz posebnosti posamezne pozicije. Vodenje pa je osebno, ker sprejemamo vodenje na podlagi mnenj oziroma ocen, ki jih imamo o vodji, je karizmatično, motivacijsko, ker zaupamo vodji na podlagi mnenj in ocen, zmanjšuje strah, predvsem v času sprememb.

Vodenje kot temeljno nalogo managerja sem opredelila že v tretjem poglavju, zato bom v tem poglavju izpostavila le vodjo, kot managerja, ki delegira naloge in ima pristojnosti za opravljanje teh nalog, ostaja pa mu odgovornost navzven, to je do upravljalcev in lastnikov. Managerji ne morejo opravljati svojega dela, če niso dobri vodje, kar pomeni, da morajo biti uspešni pri vodenju zaposlenih – jim dajati kar največ nalog in opravil, jih spodbujati k učinkovitosti in skupnemu delovanju, ki ustvari sinergijo.

Imeti dobre odnose z ljudmi ni enostavno (Tavčar, 2000, str. 183), to velja tudi za druge, ki se morajo razumeti z nami. Vodenje ljudi, vplivanje nanje si managerji olajšujejo s preprostimi miselnimi orodji. Vodenje ljudi je deloma tudi rutinsko opravilo, veščina, ki se jo je mogoče naučiti.

5.3 Osebne značilnosti in spretnosti vodje

Capowski-jeva je iz razlikovanja z managerjem (Daft, Noe 2001, str 380; Daft, 2003, pog. 16, prosoj. 5) navedla tudi osebne značilnosti vodje, ki temeljijo na duši: vizionarstvo, strastnost, ustvarjalnost, prilagodljivost, navdahnjenost, inovativnost, pogumnost, iznadljivost, praktičnost, vzpodbujanje sprememb, osebna moč.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str, 132) navajajo, da vodjo določajo njegove lastnosti: 1. kdo vodja JE (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligenca), 2.

⁷ Ostalih šest vlog je: 1. Politik, 2. Poveljnik, 3. Birokrat, 4. Manager, 5. Strokovnjak, 6. Podjetnik

kaj vodja VE (znanje, sposobnosti, veščine), 3. kaj vodja DELA (obnašanje, navade, stili, kompetence).

Značilnosti vodij:

prilagodljivost na različne situacije
 pozornost na družbeno okolje
 ambicioznost in usmerjenost k dosežkom
 jasnost izražanja stališč
 sodelovanje
 odločnost
 zanesljivost
 dominantnost (motiviranost k doseganju moči)
 energičnost (visoka stopnja aktivnosti)
 vztrajnost
 samozavestnost
 strpnost do stresnih situacij
 sprejemanje odgovornosti

Spretnosti vodij:

umska spretnost (inteligenca)
 domiselnost
 ustvarjalnost
 diplomatičnost in taktičnost
 zgovornost
 izobraženost o delu
 organiziranost
 prepričljivost
 družabnost

TIPOLOGIJA SOCIALNE MOČI

Tako kot sta podjetnik in manager, je tudi vodja pomemben za podjetje. Moč managerja izhaja iz strukture podjetja, poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture. Vodstvena moč pa poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v podjetju. V tabeli so navedene različne lastnosti, ki jih pripisujejo managerjem in vodjem.

Tabela 3: Vodstvene in managerske lastnosti

VODJA	MANAGER
DUŠA	GLAVA – INTELEKT
Vizionar	Razumski
Strasten	Svetovalec
Kreativen	Vztrajen
Fleksibilen	Rešuje probleme
Navdihnjen	Odločen
Inovativen	Analitičen
Hraber	Strukturirano razmišlja
Poln domišljije	Nameren
Rad eksperimentira	Avtoritativen
Spodbuja spremembe	Stabilizirajoč
Osebnostna moč	Pozicijska moč

Vir: Dimovski, 2003, str. 218

Glavna razlika med vodjo in managerjem je v njunem izvoru moči in stopnji, do katere se ji podrejeni pokoravajo. Moč pa je potencialna sposobnost vplivati na obnašanje drugih in jo lahko razdelimo na pet tipov moči (Dimovski, 2003, str. 218):

- 1) legitimna moč, ki izhaja iz managerjeve formalne pozicije v organizaciji in s tem povezane avtoritete;
- 2) moč nagrajevanja, izhaja iz managerjeve pristojnosti podeljevanja nagrad (povišanja plač, napredovanja, pohvale in priznanja ...) za zaželeno obnašanje podrejenih;
- 3) prisilna moč, je nasprotna moči nagrajevanja, saj je to pravica managerja do kaznovanja za tisto obnašanje zaposlenih, ki ni željeno;
- 4) ekspertna moč izhaja iz posebnih znanj ali spretnosti, ki jih ima vodja in zaradi katerih ga podrejeni podpirajo;
- 5) referentska moč, pa izhaja iz osebnostnih značilnosti vodje, zaradi katerih se lahko podrejeni z njim poistovetijo, ga spoštujejo in zato sledijo njegovemu vodstvu.

Izvor moči pa izhaja iz pozicije, ki jo oseba zaseda v organizaciji, drugič pa iz osebnih značilnosti.

Bennis in Goldsmith (1997) poudarjata, da bomo za preživetje v 21. stoletju potrebovali novo generacijo vodij, ki bodo sposobni delovati v turbolentnem okolju. Goffe in Jones (2000) poudarjata, da potrebuje sodobni vodja več kot le vizijo in energijo, avtoriteto in spodobnost strateškega usmerjanja. Sodobni navdihujoči vodja mora imeti še dodatne štiri lastnosti (Dimovski, 2003, str. 222): sposobnost pokazati svoje slabosti, intuicijo sinhronega vodenja aktivnosti, kjer so mu v pomoč sodobne rešitve informacijske tehnologije, sposobnost razumevanja in inspiracijskega vodenja zaposlenih, sposobnost razkritja njihove drugačnosti.

Nova vloga sodobnega vodje v prihodnosti bo, pomagati ljudem soočati se s spremembami, saj so spremembe ključni dejavnik sodobne ekonomije.

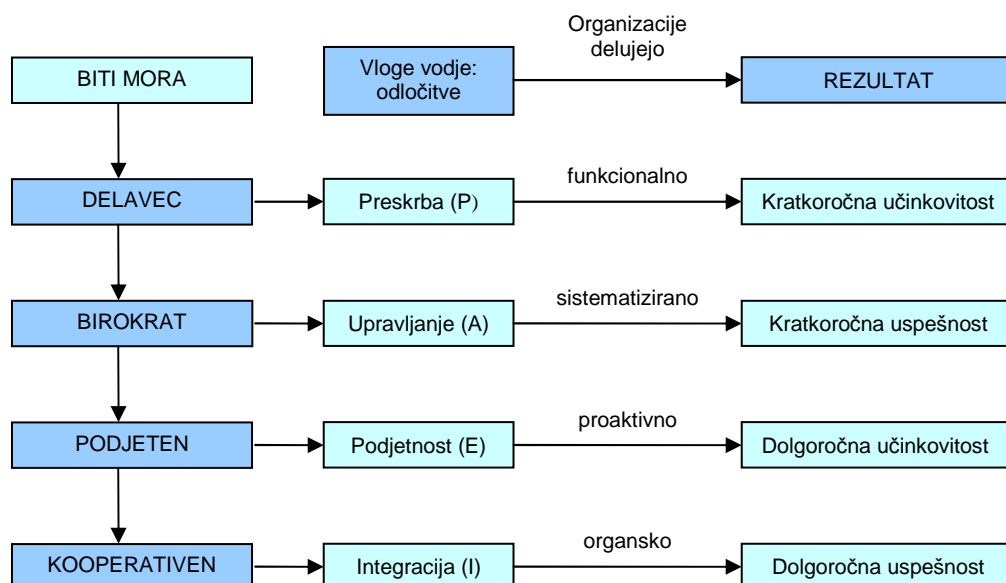
5.4 Značilnosti uspešnega vodje

Da bi delo potekalo uspešno mora vodja:

- zagotoviti, priskrbeti sredstva za uspešno delo (funkcionalnost),
- sistematično organizirati delo (sistematičnost),
- bit podjeten (proaktivnost),
- organsko povezovati vse napore (integrativnost).

Avtor Ichak Adizes te lastnosti povezuje z rezultati, kratkoročno, dolgoročno dimenzijo, učinkovitostjo in uspešnostjo. Slika 8 prikazuje lastnosti in uspešnost vodje.

Slika 8: Lastnosti vodje in uspešnost (dopolnjeno po Adizesu)



Vir: Les, 1998, str. 127

Osnovna naloga vodje je reševanje problemov, saj tako največ prispeva k učinkovitosti in uspešnosti sistema (Bizjak, 1998, str.127). Dober vodja je lahko le duševno zdrava osebnost, ki je sposobna motivirati in razvijati odnose s sodelavci. Ta trditev verjetno ni sporna, vprašanje pa je, kako spoznati tako osebnost.

Razlika med vodjem in managerjem je v viziji podjetja. Prvi jo ima, drugi jo želi doseči. Vizijo opredeljujemo s cilji in potmi za dosego ciljev. Vodji je predstava o prihodnosti veliko bolj jasna kot drugim ter vodi sodelavce v okviru načel etike, morale in kulture. Poleg vsega naštetega pa mora biti njegovo obnašanje sprejemljivo za podrejene in okolico, v kateri vodja deluje, sicer vodenje ne bo uspešno.

5.5 Kaj pravzaprav vodeni pričakujejo od svojih vodij?

Gre samo za eno lastnost: prepričljivost. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati njegovim besedam, zaupati, da bo naredil, kar govori. Če je vodstvo prepričljivo, so zaposelni ponosni na pripadnost organizaciji, pripovedujejo prijateljem o njej, vidijo, da so njihove vrednote podobne organizaciji, pripovedujejo prijateljem o njej, vidijo, da so njihove vrednote podobne organizacijskim in imajo občutek solastništva. Če pa vodstvo ni prepričljivo, delajo le, kadar so nadzirani, motivira jih predvsem denar, o organizaciji govorijo dobro le javno, zasebno pa drugače in iščejo priložnost, da bi se zaposlili drugje.

MOTIVACIJA ZA VODENJE

Nikogar se ne da prisiliti, da prevzame položaj voje, četudi je morda sposoben za to mesto. Tisti, ki jim ni do vodenja, to običajno povedo. Tisti, ki bi na silo moral prevzeti

mesto vodje, ne bi bil zadovoljen niti sam, pa tudi s sodelavci ne. Tisti pa, ki se odločijo za to vlogo, vidijo v njej možnost, priložnost za delo in nadaljni razvoj. Iz katerih razlogov se ljudje odločajo za delo z ljudmi v organizaciji?

ZUNANJE in NOTRANJE NAGRADE

Vodenje skupine lahko nudi kar precejšnje možnosti za nagrade, posebno v obliki plače, dodatkov (bonusov) in delnic. Znani so tudi sistemi delitve dobička (profit sharing), kjer dobijo vodje običajno več kakor člani skupine, in sicer za njihov prispevek pri načrtovanju in doseganju ciljev ter pri reševanju nalog pri delu oziroma pri delu z ljudmi.

Vodenje velikokrat pomeni ljudem čast in prestiž ter možnost za samopotrjevanje. Tudi če ni denarne nagrade, je vodenje za koga lahko pomembno. Pomoč med sodelavci in vodjo je v obojestransko korist. Vodja omogoča uresničevati svoje lastne potrebe in potrebe drugih, ki jih sicer vsak zase ne morejo doseči.

6 RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED VLOGAMI – DISKUSIJA

6.1 Manager in vodja

Poslovno okolje v Sloveniji se vedno bolj normalizira. Za nekatere je to normalen proces, za druge pa pravi pretres, saj do sedaj uspešne metode in prijemi, ne dajejo več tako pozitivnih učinkov, kot so jih še do nedavnega. Nove razmere zahtevajo tudi drugačno ravnanje, drugačno poslovno politiko, drugačne prijeme in seveda tudi drugačno »ekipo«!

Vodja je močan toliko, kolikor je močna njegova ekipa. Brez dvoma je vodja tisti, ki oblikuje sposobno »ekipo«, ki bo kos zadanim nalogam. Sam pač ne more pravilno delovati. Zato je pomembno, da zbere, razvija in uporabi svojo »ekipo«, v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Vse to je koristno tudi za kapital, in to je razlog, da biti na poziciji kapitala ne pomeni biti zoper svoje delavce. Dobra »ekipa« je konstanta dobrega poslovanja.

V okolju učeče se organizacije, vodenje in management se ne izključujeta, sta medsebojno povezana in prepletena. Manager v učeči se organizaciji mora biti hkrati tudi vodja, saj njegova usmerjenost k ljudem zahteva vodstvene veščine, brez katerih je vsak napor managerja za doseg spremembe brezpredmeten.

Ali prepoznate možne voditelje?

Izmed vseh lastnosti, ki jih mora imeti vodja, je zagotovo ena najpomembnejših in hkrati zelo redka, prepoznavanje sposobnosti pri ljudeh. Ena od njegovih temeljnih odgovornosti je odkrivanje novih potencialnih voditeljev, čeprav to ni vedno enostavno.

Ali v zaposlenih znate prepoznati ljudi, ki imajo vodstvene sposobnosti? To so ljudje, ki vam lahko pomagajo podjetje popeljati na višjo stopnjo. Dale Carnegie je bil mojster odkrivanja možnih voditeljev. Nekoč ga je novinar vprašal, kako mu je uspelo zaposliti triinštirideset milijonarjev. Odvrnil je, da v času, ko je te ljudi najel, še niso bili milijonarji. Potem je novinarja zanimalo, kako mu jih je uspelo razviti v tako dragocene kadre. Carnegie je dejal: »Razvoj ljudi je podobno kopanju zlata – za nekaj gramov zlata moramo odstraniti nekaj ton blata. Vendar pa se v rudnik ne podamo zaradi blata, ampak zaradi zlata.« Enako velja za razvoj pozitivnih in uspešnih ljudi. Išcite zlato, ne blata, išcite dobro in ne zla. Bolj ko iščete pozitivne vrline, več jih najdete.

Vodja mora znati voditi spremembe, kot posledico sprememb v strategiji. Šele pri uvajanju sprememb, razbijanju starih vzorcev in mobilizaciji ljudi za novo usmeritev, se pokaže kakovost vodje. Pri tem je pot možna le ob upoštevanju načel (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 265), ki zapovedujejo, da vodja jasno definira vizijo, mobilizira zavezanost, ki se kaže v razvijanju smisla za skupinsko delo, opolnomoči zaposlene in institucionalizira kulturo delovanja. Usmerjenost k spremembam transformacijskega vodje pomeni, da priznava potrebe po spremembah, oblikuje novo vizijo razvoja podjetja ali posamezne enote, izvaja spremembe zaradi novih ciljev. Transformacijski vodja mora včasih poleg drugih uvesti tudi kadrovske spremembe, da bi lahko skupaj s sodelavci uspešno izpeljali načrtovane naloge. Takšno vodenje uporablja tako racionalne kot tudi čustvene in simbolične elemente (Hočeva, Zagoršek, Jaklič, 2003, str. 170). Vodja se mora zavedati čustev, tako lastnih kot tujih in jih znati uporabiti v pravi namen, v tem kontekstu govorimo o t. i. čustveni inteligenci.

Na osnovi pregleda definicij, stilov, tipov, značilnosti in spretnosti vseh treh vlog lahko ugotovimo, da nekaj razlik med managerjem in vodjo obstaja.

Kot prvi je razliko med vlogama v svojem revolucionarnem članku z naslovom »Managerji in vodje: Ali so različni?« v sredini 70-ih let omenil Abraham Zaleznik (Sadler, 1997, str. 39; Hickman, 1992, str. 14). Glede na odnos do ciljev, manager vidi cilje kot stvari, ki nastanejo iz organizacijskih potreb. Vodje pa jih vidijo iz bolj osebnega vidika, ker odsevajo njihovo vizijo in globoka prepričanja.

Managerji vidijo delo kot proces, ki vsebuje mešanico postavljanja strategij, sprejemanja odločitev, načrtovanja, pogajanj, nagrajevanja in priganjanja. Vodje oblikujejo nove pristope za reševanje problemov in izražajo svoje ideje skozi podobe, ki navdušujejo in vzbujajo pozornost.

Managerji želijo delati z ljudmi, a obenem vzdržujejo nizko stopnjo čustvene vpletenosti. Vodje interpretirajo odnose bolj čustveno. Zaradi tega pri privržencih ustvarijo zelo močna čustva, ki so tako pozitivna kot negativna. Managerji se življenju enostavno prilagodijo, medtem ko se vodje borijo ustvariti red. Managerji se razvijajo skozi proces socializacije, ki predstavlja stabilnost in red, medtem ko so vodje samouki, kar jih žene k iskanju sprememb.

Ključno ugotovitev sta leta 1986 v svoji knjigi »Transforming Leadership« Adams in Spencer (Sadler, 1997, str. 39) definirala kot razliko med reaktivnim in kreativnim stilom mišljenja in obnašanja, ki naj bi pomenila tudi razliko med vlogama vodje in managerja.

Reaktivni stil je stil managerjev, ki zajema hitro reševanje problemov, vzdrževanje ravnotežja in »statusa quo«, popravljanje postopkov z oziranjem na pretekle izkušnje, razumsko in analitično mišljenje, podrobno preučevanje posameznih postopkov, da bi jih bolje razumeli. Gre za nadzor nad zunanjimi okoliščinami.

Kreativni stil pripada vodjem in se osredotoča na zelene rezultate brez prisile, se zanaša na intuicijo, pričakuje dogodke in pripravi potrebne ukrepe, vidi notranje povezave posameznih delov kot celoto. Gre za notranji nadzor oziroma osebno obvladovanje.

Robert Townsed (Bennis, Townsed, 1995, str. 6) je razliko med vodjo in managerjem opredelil v dveh trditvah: Delamo za managerja in delamo z vodjo ter manager gleda na ljudi kot strošek – koliko jih mora plačati in koliko stanejo, medtem ko vodja vidi ljudi kot vir – koliko lahko prihranijo in kako jim lahko pomaga postati heroji.

Warren Bennis (Bennis, Goldsmith, 1997, str. 11) je vlogi vodje in managerja postavil na nasprotna pola in podal naslednje značilnosti in lastnosti:

Tabela 4: Manager vs. Vodja

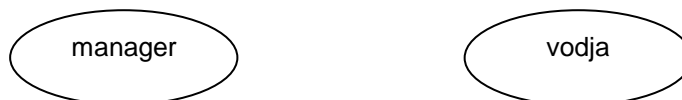
Manager	Vodja
Upravlja.	Inovira.
Je kopija.	Je original.
Vzdržuje.	Razvija.
Se osredotoča na sisteme.	Se osredotoča na ljudi.
Se zanaša na nadzor.	Navdihuje zaupanje.
Ozko razgledan.	Široko razgledan.
Sprašuje »kako« in »kdaj«.	Sprašuje »kaj« in »zakaj«.
Oko na končni črti.	Oko na horizontu.
Posnema.	Ustvarja.
Sprejema »status quo«.	Izziva »status quo«.
Uboga ukaze brez vprašanj.	Uboga, ko je potrebno, a razmišlja.
Naredi stvari, kot je potrebno.	Dela prave stvari.
Je izkušen.	Se uči.
Managerji delujejo v kulturi.	Vodje ustvarjajo kulturo!

Vir. Hooper, Potter, 2000, str. 61, Bennis, Goldsmith, 1997, str. 11

Iz tabele 4 je razvidno, da sta si vlogi managerja in vodje **različni**, kar ponazarjajo zgornji primeri. Avtorji navajajo, da so nekateri po naravi vodje, drugi pa managerji, kar ne pomeni, da so nekateri boljši kot drugi, le da sta si vlogi različni. Spet drugi pravijo, da potrebujemo sposobne managerje za zagotavljanje kontinuitete procesa, programske produktivnosti in nadzorovanja ter načrtovanje materialov, ki jih potrebujemo za proizvodnjo, prav tako pa potrebujemo vodje, ki navdihujejo

organizacijo s skupnimi vrednotami, ki določajo organizacijo, določajo njen značaj in jo povežejo s širšo družbo, da ji zagotovijo dolgoročno preživetje. Tretji pravijo, da je vodja lahko manager, a manager ne more biti vedno vodja, kar razlagajo z uporabljenimi formalno avtoriteto, ki jim ne predstavlja primer vodenja.

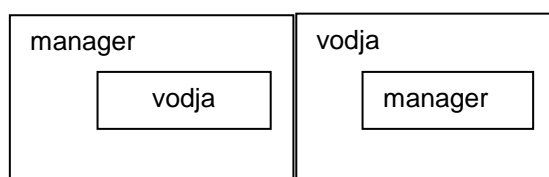
Slika 9: Različnost vlog managerja in vodje



Vir podatkov⁸: Sadler: 1997, str. 39,

Ne smemo pa pozabiti, da imajo lahko nekateri posamezniki **kombinacijo** lastnosti **obeh vlog**. To pomeni, da lahko ena oseba sočasno opravlja obe vlogi. Ni pa razloga, da obeh vlog ne bi mogla opravljati ena oseba. Po mnenju Sadlerja (1997, str. 150) se lahko sčasoma pojavi nagnjenost k eni izmed vlog. Kotler (1998, str. 33) meni, da ni razlogov, zakaj ne bi mogla ena oseba imeti lastnosti obeh vlog.

Slika 10: Kombinacija obeh vlog



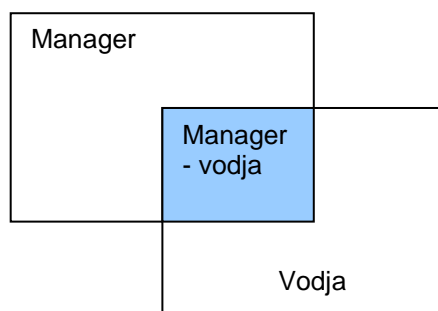
Vir podatkov⁹: Daft: 2001, str. 380

Vlogi pa se tudi **dopolnjujeta** v novi vlogi to je. t. i. **vodja manager**. Podjetje potrebuje tako vodjo kot managerja. Gre za vodenje s poudarkom na managementu – managerski vodja - delati isto stvar, a boljše: izboljšava kakovosti, učinkovitosti in storitev za stranke. Tak način zahteva visoko povezanost z ljudmi in visoko sodelovanje. Potrebuje pa tudi spretnosti za učinkovito vplivanje na ljudi, kar pomeni poiskati skupno vizijo, ki sestoji iz skupnega spoštovanja in podpore mnenja drugih – vodja manager.

⁸ Slika je delo avtorice glede na vir podatkov.

⁹ Slika je delo avtorice glede na vir podatkov.

Slika 11: Dopolnjevanje v novi vlogi, to je. t. i. vodja manager



Vir podatkov: Hughes idr., 2001, str. 12

Vlogi sta si različni, a tudi podobni. Za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja morata biti vlogi tako managerja kot vodje v ravnotežju. Dandanes potrebujemo uspešne posameznike, ki so dobri v obeh vlogah. Manager torej upravlja s podjetjem, se osredotoča na sisteme in nadzor, sprašuje »kako« in »zakaj« je potrebno ukrepati, je ozko razgledan, opravi delo kot je potrebno in ne postavlja vprašanj ob že postavljenih ukazih. Vodja pa je inovator, se stalno razvija, tako kot tudi podjetje. Osredotočen je predvsem na ljudi in veliko pozornosti namenja zaupanju. Poleg tega je široko razgledan, sprašuje »kaj« in »zakaj« je potrebno narediti, pri svojem delu veliko razmišlja, a uboga, ko je potrebno, hkrati pa se ob opravljanju poslov tudi uči.

Vloga managerjev je torej dvojna: prvič, s svojim zgledom, ravnanjem in lastnostmi spodbudijo medosebno zaupanje in drugič z izkazovanjem zaupanja v sodelavce in prostim pretokom informacij med zaposlenimi. Z ustvarjanjem okoliščin in ustrezne kulture, pa pomembno vplivajo na zaupanje v celoten sistem. Z ustreznim komuniciranjem in motiviranjem spodbujajo zaupanje v organizaciji, s čimer gradijo ustrezno kulturo, ki bo posledično spodbujala učenje in prenos znanja med zaposlenimi (Sitar, 2004, str. 352).

Pri opredeljevanju nalog managerja ne moremo mimo njegove funkcije vodenja, kot ene izmed temeljnih funkcij managementa, ki se je v prehodu od tradicionalnih organizacij, temelječih na vertikalni strukturi, k učeči se organizaciji, znatno spremenila skozi vedno večji pomen delegiranja, pricipacije zaposlenih, uporabo novih tipov in stilov vodenja. Uspešen manager mora biti v prvi vrsti aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem vsi zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj osebni razvoj v procesu učenja na ravni združbe (Možina, 2002, str. 29-30).

Skupina mora biti predvsem pripravljena, da sprejema vedno nove izzive in obvladuje krize; so sodelavci zadovoljni in njihov osebni razvoj ter pripadnosti zaposlenih skupnim ciljem in odgovornostim za njihovo realizacijo; na visok položaj vodje v skupini; so sodelavci zadovoljni s svojim vodjem; je podoba podjetja v poslovnem širšem

družbenem okolju. Stalni vzponi in rast avtoritete vodje, so rezultati uspešnega managerja in vodje.

Rezultati uspešnega managerja in vodje se lahko strnejo na dveh področjih:

- 1) klima v podjetju; način kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto, delavno zadovoljstvo
- 2) kultura v podjetju; značaj podjetja, procesi, sistem vrednot, navad, norm, prepričanj, poseben odnos do inovativnosti (idej), sestankov.

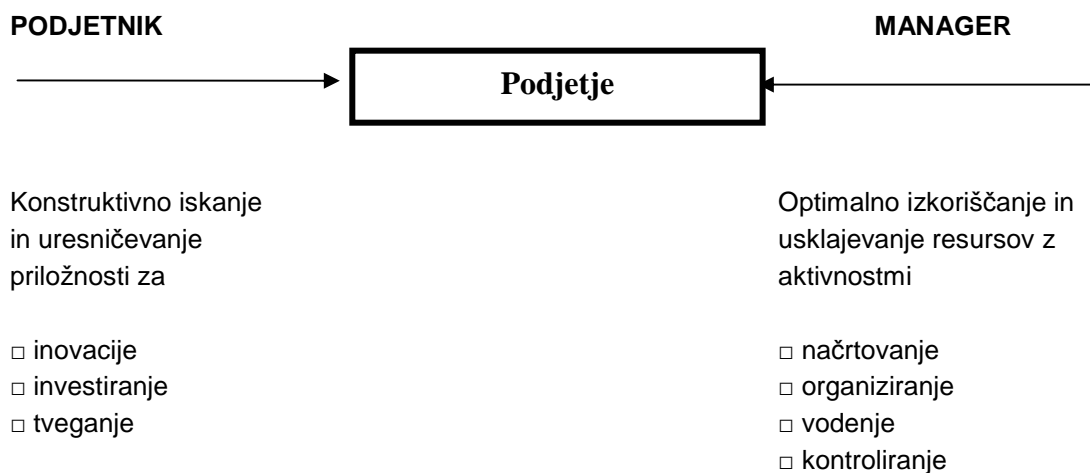
Uspešen vodja in manager morata znati uporabljati različne sloge vodenja, da lahko v danem položaju ustvarita najboljše razmere za uspešnost. Po Coolinsu (2002, str. 41), navajam pet ravni zmožnosti uspešnih managerjev:

Raven visoke sposobnosti: je raven visoke sposobnosti, kjer manager prispeva zaradi svojih sposobnosti, znanja, spretnosti in dobrih delovnih navad. **Raven managerja kot uspešnega člana skupine:** je raven managerja kot uspešnega člana skupine, kjer le ta prispeva k doseganju ciljev skupine. **Raven sposobnega managerja:** se manager odraža kot sposoben manager: organizira ljudi in razporeja sredstva za uspešno delo. **Raven managerja kot uspešnega vodje:** manager kot uspešen vodja usmerja zavzetost zaposlenih ter odločno uresničuje jasno in navdušujočo vizijo. Osnovne štiri skupine zmožnosti se nadgradi še s peto ravni. **Vodja na peti ravni** gradi trajno odličnost na osnovi mešanice osebne skromnosti in izjemne pripravljenosti za delo.

6.2 Ali je podjetnik tudi manager in vodja?

Pogosto se zastavlja vprašanje: v čem se manager razlikuje od podjetnika? Možina (2000, str. 278) izhaja iz osnovnih definicij managementa in podjetništva in jih na isti lestvici na sliki 12 prikaže kot nasprotna pola.

Slika 12: Razlika med managerjem in podjetnikom



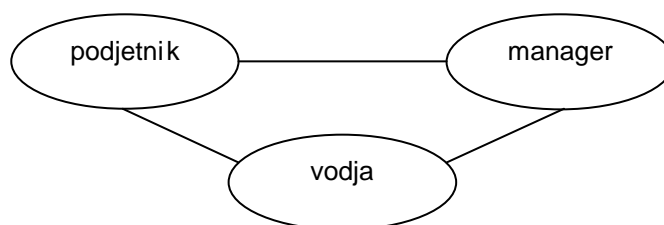
Vir: Možina (2000, str. 278)

Medtem ko podjetnik izziva in išče spremembe ter ustvarja nove kombinacije, pa rutinski manager skrbi, da vse poteka čim bolj nemoteno. Izboljševanje obstoječega je bolj administrativno delo, ukinjanje preživelega in usmerjanje sredstev na nova področja pa je podjetništvo, ki pa ni odvisno od tega, da se dela pravilno, pač pa od tega, da se dela uspešno.

Podjetnik mora svoje značilnosti skrbno dopolnjevati z obvladovanjem osnovnih elementov managementa, kakor hitro se razvije, preraste „mini“ podjetništvo in zaposli več delavcev. Pri določeni velikosti podjetja je zamenjava lastnika s profesionalnim vodilnim nujnost.

Čeprav Forest trdi, da je podjetnik več kot manager (je tudi inovator in uresničevalec svojih idej) v literaturi zasledim, da mora biti podjetnik manager, manager pa ni nujno podjetnik.

Slika 13: Povezanost vlog podjetnika, managerja in vodje



Vir podatkov: prirejen po avtorici specialističnega dela (2006)

Podjetnik lahko nastopa v različnih vlogah, in sicer v vlogi podjetnika, podjetnika managerja in podjetnika lastnika (Tajnikar, 2000, str. 91). Vloga managerja označuje usklajevanje, organiziranje in kontrolo podjetja, pri tem pa je izrazito analitičen. Njegova naloga je odkrivanje nastalih problemov, če pa dobi pot, prikaže močne rešitve. Od njega se zahteva potrebno znanje za izvedbo nakazanih rešitev, za katere se odloči podjetnik. Od podjetnika se razlikuje v tem, da slednji rešuje nastale probleme ali izbere že predlagano rešitev, izvedbo pa delegira managerjem. V podjetniku managerju pa so te sposobnosti zbrane v eni osebi (Tajnikar, 2000, str. 91).

Po drugi strani lahko ločujemo med podjetnikom, lastnikom in podjetnikom lastnikom. Poglavitna razlika je v tem, da so lastniki investitorji, ki imajo sredstva, jih investirajo in od njih pričakujejo dobiček. Njihov cilj je žetvena strategija. Podjetnika lastnika pa v posel izzove motivacija oziroma višja sila. Zaradi tega jih označujemo kot pustolovce, inovatorje, ljudi idej, itd. Podjetnika ločuje od ostalih predvsem to, da zazna podjetniške priložnosti, jih izkoristi in spremeni v podjetniški podvig, čeprav nima na voljo potrebnega kapitala (Tajnikar, 2000, str. 93).

Manager je tisti, ki zna pridobljeno znanje prenesti v prakso, uspešni podjetnik pa je po Timmonsu tisti, ki je rojen in narejen (Gajšek-Kranjc, 1993, str. 15). Za oba pa velja, da

vodita, vodenje pa je proces, v katerem se spreminjajo vloge in razvijajo lastnosti posameznega vodje.

Za podjetnika je poleg podjetnosti in poslovne uspešnosti potrebna izredna spretnost, velika sposobnost organiziranja, koordiniranja in kontroliranja aktivnosti, ki vodijo k zasluženemu rezultatu, dobičku. Podjetnik mora obvladati posebna znanja in spretnosti managementa.

Pri pojmu podjetništva gre za obliko obnašanja, v kateri nosilci podjetniških pobud, torej podjetniki, sistematično izzivajo, iščejo poslovne priložnosti, jih spreminjajo in uresničujejo oziroma ustvarjajo nove kombinacije. Management pa pomeni z znanjem in sposobnostmi organizirati skupine ljudi za doseganje zastavljenih ciljev. Medtem, ko se podjetništvo nanaša na inovacije in spremembe ter na ustanavljanje novih, predvsem manjših podjetij, management temelji na vodenju večjih, stabilnih organizacij, izboljšuje obstoječe stanje in skrbi, da delo poteka nemoteno.

Podjetniki vidijo tisto, kar je večina spregledala, znajo oceniti možnosti posla tudi iz nasprotujočih si podatkov, lotijo se akcije, ko drugi še čakajo in premišljajo, pripravljeni so tvegati, ko drugi še bolj cenijo varnost in zaupajo vase in v zamisel. Mnogi mislijo, da so podjetniki posebne osebnosti, zanje so značilna ravnanja, ki se povezujejo z osebnostjo in okoliščinami, v katerih oseba deluje. Zanimiva je motivacija, razlogi, zakaj se nekdo odloči, da bo postal podjetnik, drugi pa ne, pa tudi, kako so podjetniki uspešni, kako meriti njihov uspeh, preučiti dejavnike, ki vplivajo na razlike v uspešnosti.

Biti uspešen podjetnik, še ne pomeni biti tudi vrhunski manager! Prehod podjetnika v managerja predstavlja spoznanje o prenosu pomembnega dela operativnih nalog vodenja na managerske ekipe. Dogaja se, da zelo dobrim podjetnikom primankuje potrebnih managerskih izkušenj ter veščin in nasprotno. Odličnim managerjem manjka podjetniški duh in kultura vodenja. Zato Timmons (Bernik, 2000, str.26) poudarja, da rastoče-dinamično podjetje potrebuje uspešnega »podjetniškega managerja«. Tajnikar pa v istem delu navaja, da je rešitev v oblikovanju strokovnih in profesionalnih managerskih timov, saj podjetnik sam ne more obvladati vseh zahtev za vodenje rastočega podjetja. Potrebno je učinkovito organizirati lastniško, podjetniško in managersko funkcijo. Poslovne funkcije so v rokah specialistov in managerjev. Podjetniku in lastniku pa ostanejo določene strateške odločitve, ki temeljijo na znanju in priporočilih managerskega kadra.

Ena temeljnih razlik med managerjem in podjetnikom je v opredelitvi managerja kot profesionalne funkcije, ko posameznik vodi podjetje ali posle kot strokovnjak in s svojim znanjem pripomore k opredeljevanju podjetniških problemov in njihovemu reševanju.

Podjetnik je inovator, počne nekaj novega, je človek, ki zna izkoristiti pravi trenutek in odkriti priložnost za posel. Dinamičen podjetnik je v bistvu vodja gazele, saj je sposoben prepoznati in ustvariti priložnost ne glede na vire, ki so mu trenutno na voljo ter popeljati svoje podjetje v hitro rast (Možina et al., 1994, str. 49). Nepogrešljiv del njegovega

odnosa je možnost, da bo propadel, da bo imel izgubo, da cilja ne bo dosegel. Do tveganja ima precej trezen odnos in je sposoben razrešiti probleme, ki jih odkrije manager. Le-ta pa mora imeti znanje za izvedbo rešitve, ki jo izbere podjetnik. Pomanjkljivosti, ki nastanejo z rastjo podjetja, podjetnik odpravlja z oblikovanjem managerske ekipe. Ko gre za proizvodno-tehnične probleme se odloči za zaposlitev strokovnjakov, ko gre za upravljalško-vodstvene probleme pa zaposli managerje. Dandanes se sodobni management vedno bolj približuje podjetništvu in njegovim lastnostim, da bi lahko obvladal konkurenco na tržišču.

Manager ali poslovodja je predvsem poslovodna funkcija, ko posameznik vstopa v upravljanje in vodenje podjetja ali poslov kot strokovnjak, ki naj bi s svojim znanjem pripomogel k opredeljevanju podjetniških problemov in k njihovem reševanju. Manager pristopa k podjetju mnogo bolj analitično in predvsem odkriva probleme, podjetnik pa jih rešuje. V kolikor manager pri odkrivanju problemov najde rešitev, je razumljivo, da takšno pot ponudi tudi podjetju. Podjetnik oziroma podjetje samo, pa nato lahko izbira med alternativnimi rešitvami, s katerimi se managerji ne ukvarjajo. Uspešni manager je tisti, ki zna pridobljeno znanje prenesti v prakso, uspešni podjetnik pa je po Timmonsu tisti, ki je rojen in narejen.

Podjetnik je svoboden pri doseganju ciljev, naloge izvaja sam ter ravna skladno z vizijo, saj zaupa vase in v svoje sposobnosti in tako poišče resurse, ki prispevajo k realizaciji vizije. Deluje kreativno in uporablja domišljijo, definira naloge in pravila, ki oblikujejo organizacijo. Prav tako pa oblikuje procese na osnovi različnih možnosti, ki jih oblikuje okolje. Je tisti, ki povzroča spremembe, za razliko od managerja, ki se le-tem prilagaja. Manager deluje v okviru opredeljenega sistema in podjetja, vodi procese tako, da upošteva tudi vplive okolja. Hkrati pa njegov način dela predpostavlja racionalno analiziranje in načrtovanje. Manager ima tudi večji pohlep po denarnih nagradah in napredovanju ter delegira naloge, nadzira njihovo izvajanje in poroča o rezultatih.

Manager je nesporno človek (Tajnikar, 2004, str. 91), ki bolj podjetje ali posel vodi kot ga upravlja. Zato je za njegovo učinkovitost zelo pomembno, da je vodja. Manager se predvsem opira na ljudi, ki imajo moč in avtoriteto, lažje sklepa posle če pozna voljo vodilnih. Je učinkovit in uspešen pri uporabi resursov, da bi dosegel cilje in naloge. Podrejeni želijo, da managerji uresničijo predstvo, ki jo imajo o njih. Nadrejeni pa morajo spoznati zaposlene tudi z osebne strani, to njihovo sodelovanje pa naj bo čimbolj neposredno. Podpora zaposlenim mora biti zagotovljena s strani managerja, hkrati pa si mora manager zagotoviti povratne informacije čimbolj neposredno.

Omenila sem, da je manager tisti, ki predvsem odkriva probleme, podjetnik pa je tisti, ki jih rešuje, vodja pa se osredotoča na zelene rezultate in oblikuje nove pristope za reševanje problemov. Svoje podrejene naredi učinkovite s tem, ko jih nenehno sprašuje za težave in probleme ter od njih pričakuje rešitve. Odločitve sprejema na osnovi tega, ali je njegova odločitev skladna z vizijo.

Nagrada za podjetništvo je tesno povezana s tveganjem. Podjetnik se vselej srečuje s tveganjem, da mu bo podjem spodletel – sicer po definiciji ni podjetnik. Tveganje, ki ga prevzema, izhaja iz negotovosti poslovanja, s katero se mora spopasti, ko uvaja nove kombinacije. V nasprotju z njim pa je manager pri svojem poslu zelo previden in ne mara tveganja ter je izredno previden pri odločanju, kjer se opira predvsem na voljo vodilnih. Tako podjetnik kot vodja sta nagnjena k tveganju v precej večji meri kot manager in za to tveganje pričakujeta višji osebni dohodek. Vodja sprejema napake in se iz njih uči, ima jasno opredeljene cilje, tako kot tudi podjetnik, za managerja pa so napake odraz njegovih slabosti. Osredotoča se na ljudi, jim vliva zaupanje, jih motivira in dela prave stvari ob vsakodnevnem učenju. Poleg tega, naj bi bil dosegljiv za svoje ljudi, saj lahko le tako doseže ravnovesje podjetja. Imeti mora sposobnost prilagajanja različnim situacijam. Vodja skrbi predvsem za to, da vse stvari nemoteno tečejo, podjetnik pa izziva in išče spremembe, nove ideje, ki bi jih lahko z danimi sredstvi uresničil.

Pravi vodja mora vedeti kam je usmerjen. Gledanje v prihodnost je prav gotovo voditeljska sposobnost prihodnosti. Ena najpomembnejših značilnosti uspešnega podjetnika je nedvomno ta, da zna voditi, in sicer da zna uspešno povezovati ljudi, vire in poslovne priložnosti, jih prepozna ter vključi v podjetniški proces. Z eno besedo, uspešen podjetnik je vodja (Tajnikar, 2000, str. 87). Da podjetnik zavzame funkcijo vodje, mora imeti določene lastnosti, ki ga ločujejo od ostalih ljudi (Tajnikar, 2000, str. 87-89):

- imeti mora značilnosti kreativnega posameznika;
- mora biti neodvisen, torej sam sprejema odločitve in vedno odloča sam;
- zaupati mora v lastne sposobnosti;
- označuje ga velika mera individualnosti in introvertiranosti, za svoje ideje dobi navdih iz opazovanj in razmišljanj iz okolja, nakar jih potem sam predela in si ustvari lastne sklepe in spoznanja, s tem pa je povezana tudi njegova odprtost do okolja;
- za podjetnika je zelo pomembno, da je tudi sprejemljiv za ljudi iz okolja;
- značilna je visoka stopnja izvirnosti, to pa ne le v iskanju novih stvari, ampak v sposobnosti izboljšanja že obstoječih, ki postanejo originalne in odkrivajo nove tržne niše;
- veliko pozornosti posveča stvarim, ki v okolju niso običajne, ker v takšnem okolju najde izvirne podjetniške ideje;
- zna analizirati ideje z vidika trendov, ki se bodo pojavili v prihodnosti;
- opredeljuje ga tudi njegova večstranskost in radovednost do vsega, kar ga obkroža;
- nedvomno je vztrajen, energičen in optimist;
- označuje ga odločnost, marljivost in navdušenje;
- nesporno uspešnega podjetnika žene želja po uspehu.

Manager nadzoruje učinkovitost podjetja in s časom postaja vse bolj aktivni vodja, na drugi strani pa si podjetnik ne sme privoščiti rutinerstva. Le-ta ustanovi in vodi podjetje z namenom, da le to raste, se razvija in daje profit. Označuje ga pozitivno vedenje. V tabeli, ki sledi, so prikazane bistvene razlike med vsemi tremi vlogami.

Tabela 5: Primerjava med podjetnikom, managerjem in vodjo

Dimenzija	Manager	Podjetnik	Vodja
Motiv	Napredovanje na organizacijski lestvici. Moč, denarne nagrade	Svoboda, doseganje ciljev.	Potreba po dosežkih, socializirani moči, povezovanju, višji osebni dohodek.
Aktivizem	Naloge delegira. Nadzor in poročanje.	Naloge pogoste izvede sam. Prezemanjem nalog povzroča nejevoljo v organiz. lestvici.	Določa cilje in naloge, organizira, koordinira, motivira, kontrolira.
Sposobnosti in znanja	Klasično vodenje z znanjem MBA šol. Uporaba abstraktnih in analitičnih orodij.	Pozna osnovne ekonomske koncepte. Zaupaj izkušnjam in zdravi pameti. Tehnično podkovan, manjkajo mu upravljaljska znanja.	Univerzitetna izobrazba, inteligenca, sposobnost komuniciranja, kreativnost, diplomatski, prepričljiv, ambiciozen.
Notranji izvor nadzora	Za usodo vidi odgovornost drugih. Avtoritativen, vendar se boji sposobnih posameznikov.	Zaupaj vase in v lastne sposobnosti. Pogum in optimizem.	Samozavest, osebna moč, karizmatičnost, zaupanje vase.
Nagnjenost k tveganju	Ne mara tveganj. Previden.	Zmerno tveganje. Investiranje v upanju na prihodnji uspeh.	Pripravljen sprejeti tveganje, jasno opredeljeni cilji.
Status, prestiž	Statusni simboli izjemnega pomena.	Veselje ob uspešno opravljenem delu.	Željan dosežkov, višji osebni dohodek kot potrdilo za uspešnost, želja po neodvisnosti.
Poraz in napake	Poraz nerad prizna. Izogibanje napakam in presenečenjem.	Porazi in napake so osebna izkušnja iz katere se uči.	Sprejema lastne napake in se iz njih uči.
Sprejemanje odločitev	Soglašaj z ljudmi, ki imajo moč. Odlasaj z odločitvami, kjer ne pozna volje vodilnih.	Ravna skladno z vizijo. Odločnost in usmerjenost v akcijo.	Ravna skladno z vizijo.

Sistem	Sistem ga ščiti. Sistem omogoča doseganje statusa.	Lahko napreduje v sistemu; sistema ne priznava, razen v lastnem podjetju.	Priznava sistem.
Reševanje problemov	Probleme rešuje v okviru sistema.	Problemom znotraj sistema se izogiba. V takih primerih najraje odide.	Oblikuje nove pristope za reševanje problemov. Rešuje jih sam.
Socialno-ekonomski položaj	Srednji razred.	Nižji – srednji razred.	Srednji razred.
Dosežena izobrazba	Visoka.	V povprečju srednja izobrazba.	Visoka.
Odnos do ostalih	Skladno s hierarhijo v sistemu.	Osnovni odnos je menjava in sklepanje poslov.	Interpretira odnose do drugih bolj čustveno, sodeluje z drugimi, teamsko delo.

Vir: Povzeto po Pinchot, 1985¹⁰

Podjetniki se v odločanju bolj nagibajo k uporabi hevristik (vedenjskih miselnih receptov izhajajoč iz izkušenj). V strateškem odločanju imajo »hevristike« velike prednosti v začetnih letih poverjanja in izkoriščanja priložnosti, medtem ko lahko vodijo v propad zrelega podjetja. So bolj samozavestni in trdneje prepričani v pravilnost sprejetih odločitev. Pretirana samozavest podjetniku omogoča preverjanje ideje še preden so znani vsi koraki in posledice te odločitve (Drnovšek, 2005 str. 32). Če podjetnik čaka do trenutka, ko so znana vsa dejstva in nato začne prepričevati druge, da je posel upravičen, se okno priložnosti že lahko zapre. Carland (1984) meni, da podjetnik ustanovi in vodi podjetje s ciljem ustvarjanja dobička in povečevanja vrednosti podjetja. Lastnik majhnega podjetja pa je posameznik, ki ustanovi in upravlja podjetje, pogosto tudi zaradi uresničevanja osebnih ciljev. V primerjavi z managerji je bilo pri lastnikih malih podjetjih opaziti značilno višjo nagnjenost k tveganju. Po vedenjskih vzorcih so managerji v majhnih podjetjih veliko bližje podjetnikom kot pa managerjem v velikih podjetjih. Za podjetnike sta bili močnejše izražene motivacija za dosežke, nagnjenost k tveganju in inovacijam.

Vloge vseh treh se kljub njihovim različnostim, dopolnjujejo in prepletajo. Vsak v svoji vlogi združuje posamezne lastnosti vodje, podjetnika in managerja, kar jih vodi do uspešno opravljenega dela in vodenja svojih ljudi.

¹⁰ Preglednica je delo avtorice glede na vir podatkov.

6.3 Prenos znanja na posameznike v podjetju

Naj se dotaknem tudi prenosa izkušenj, znanj s podjetnika, vodje in managerja na druge posameznike v podjetju. Predstavljamo si, da je za podjetje pomembno, da izkušnje, do katerih pridejo posamezniki, ne ostanejo samo v njihovi glavi. Toda kako doseči, da bo znanje iz ene glave prišlo tudi v druge?

Kako torej doseči, da bodo modrosti podjetnika, vodje in managerja deležni tudi drugi? Kako doseči, da se bo znanje v nekem podjetju prenašalo? Kakšne rešitve lahko pri tem uporabimo?

Kot navaja dr. Marko Pahor z Ekonomske fakultete v Ljubljani, moramo ločiti otipljivo od neotipljivega znanja. Prenos otipljivega znanja, znanja, ki se veže na zelo konkretne naloge, je preprostejši, saj se lahko zapiše v obliki priročnikov, navodil, postopkov in podobno. Večja težava pri prenosu je neotipljivo oziroma tiho znanje. To so namreč sposobnosti, ki jih posameznik pridobi z izkušnjami. Te se najpogosteje prenašajo s skupnim delom zaposlenih, to je v delovnih skupinah ali po sistemu mento – vajenec. Zaradi tega so se posebno učinkovite izkazale rotacije delovnih skupin, ko se v skupini na primer petih zaposlenih, ki so določena znanja že osvojili, dva člana zamenjata z zaposlenimi, ki teh znanj še nimajo.

Pomembno je, da v podjetju vodilni razumejo, katera praksa in postopki dela so pravzaprav pomembni in vir tržnih prednosti, in narobe, katere prakse so problematične. Dobro prakso je potem treba širiti, slabo pa odpravljati.

Ljudje smo različni, tudi glede na to, kakšen je naš pogled na svet. Slednje je povezano z našim stališčem do nas samih in drugih. Vendar se ne rodimo samo z negativno ali samo pozitivno naravnostjo. Ta stališča v komunikaciji lahko spreminjamo, pri sebi z ustreznimi treningi, pri drugih pa z našim vztrajnim pozitivnim vedenjem. Kakšen je kdo, kakšen položaj zavzema, zaznamo iz njegove komunikacije. Te lastnosti pridobimo z vzgojo, skozi izkušnje pa dobimo shemo stališč posameznika. Te opredeljujejo njegov položaj, ki vpliva na komunikacijo z okoljem.

Nihče na svetu ne »vzgaja« negativno razmišljajoče ljudi tako uspešno kot »negativen« šef. Razlogov za to je več, od tega, da v Sloveniji velja izredno močna miselna povezava med službo in socialno varnostjo, do tega, da v službi preživimo lep kos življenja, da večino ambicij uresničujemo na poslovnem področju ...

7 ZAKLJUČEK

Obstajajo številni različni pristopi preučevanja managementa, zdi pa se, da je zlasti pri novejših avtorjih opredelitev pojma izjemno težka. Ker nenehno nastajajo nove in nove teorije managementa, nekateri avtorji upravičeno govorijo o džungli managerskih teorij. Za novejšo teorije je zato značilno, da pomenijo povezavo med različnimi pristopi.

Začetne teorije managementa temeljijo na racionalnem razmišljanju, poslušnosti sodelavcev in centralizirani organizaciji, kjer prevladuje birokracija, toga hierarhija in rivalstvo. Novejše teorije pa poudarjajo sodelovanje in povezanost delovanja. V ospredju je človek, ki je motiviran za delo. Centralizacijo je zamenjala decentralizacija. Ker je podjetje danes vse bolj odvisno od okolja, ki pa se zelo hitro spreminja, je odzivnost tista, ki loči uspešne od neuspešnih.

Management je definiran kot proces izvajanja načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole vseh organizacijskih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja. Sestavni del vsakega uspešnega podjetja je koncept stateškega planiranja, ki je prerastel v t. i. strateški management. Managerji spodbujajo kreativnost svojih sodelavcev in jih motivirajo. Biti morajo dobri vodje. Dobro vodenje je skupinsko vodenje in kakovostno komuniciranje. Za managerja, ki ga nekateri imenujejo tudi vodja, je zelo dobro, da ima lastne cilje usklajene s cilji podjetja.

Podjetništvo je situacijski pojav, tesno povezano z ustanavljanjem podjetij, v katerem podjetniki ustvarjajo vrednost in prevzemajo tveganje. Podjetnik počne kaj novega, je inovator, zna odkriti priložnosti za posel, imeti mora ideje in sposobnost odločanja in doseganja ciljev. Večkrat pa se zgodi, da podjetnik ne doseže svojega cilja.

Eden ključnih problemov slovenskega gospodarstva ni umiranje podjetij, kot mislijo mnogi, ampak prepočasno rojevanje novih podjetij. Kot vemo, se v Sloveniji podjetništva loteva samo vsak petindvajseti prebivalec, kar Slovenijo po podjetniški dejavnosti uvršča med manj podjetno razvite države, saj družba kot celota podjetništvu ni naklonjena. Spreminjajoči trendi slonijo predvsem na mladih in so vsekakor pozitivni. Zdi se, da je podjetništvo med mladimi v porastu, saj hrepenijo po samostojnosti in lastnih virih zaslužka, kar pa je le pozitivno za razvoj podjetništva.

Vodenje zahteva ustrezno mero znanja, izkušenj, nadarjenosti, poslovne vizije, spretnosti in tudi primerne značajske in osebnostne lastnosti vodje. Vodenje je zlasti pomembno v podjetjih, ki želijo opraviti preskok v učečo se organizacijo. Klasična podjetje je preživeto, vodja mora graditi svoj odnos na zaupanju in odkritosti. Dober vodja mora biti tudi dober psiholog, kar pomeni, da mora imeti posluh za delo z ljudmi. Vloga vodje se odraža tudi v pripravljenosti sprejemanja odgovornosti za svojo ekipo,

predvsem pa tako vodje kot managerji prepogosto pozabijo pohvaliti svoje sodelavce. Pohvala je odličen spodbujevalec za doseganje ustvarjalnosti v skupini.

Najboljši vodje in managerji so sicer rojeni, vendar pa so predvsem »priučeni«, kar pomeni, da so se pripravljani nenehno učiti, se spreminjati in osebno rasti, kar pa se posreči le redkim. Za razvoj vrhunskega managerja je namreč potrebnih od 15 do 20 let. Pomanjkanje etike in vrednot, nesposobnost prilagajanja novim razmeram, ljudem, prevelika ambicioznost, pomanjkanje zrelosti ter strokovna neusposobljenost, slaba organiziranost, prekomerno vodenje in drugo, pa so lastnosti zaradi katerih nemalokrat propadajo kariere še tako obetavnih managerjev.

Ker s podjetništvom dosegamo uspešnost podjetja, morajo managerji znati misliti in voditi podjetniško. Vloga podjetniškega managerja zajema vlogo svetovalca, učitelja, vodnika in človeka, ki je nepristranski, ali pa je pristranski, sebičen itd. Ker managerska moč izhaja iz organizacijske strukture, poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture. Vodstvena moč pa izhaja iz osebnih virov, kot so osebni interesi, cilji in vrednote. Vodstvena moč poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v organizaciji.

Manager je torej človek, ki bolj podjetje vodi kot pa ga upravlja. Za njegovo učinkovitost je pomembno, da je vodja, kar pa je pomembno tudi za uspešnega podjetnika, saj je prav on tisti, ki v svoji osebi povezuje ljudi, vire in poslovne priložnosti, ki vstopajo v podjetniški proces. Obnašati se mora neodvisno, imeti mora veliko mero samozaupanja. Vlogi managerja in vodje sta si različni. Avtorji navajajo, da so nekateri po naravi vodje, drugi pa managerji, kar ne pomeni, da so nekateri boljši kot drugi, le da sta si vlogi različni. Se pa vlogi tudi dopolnjujeta v novi vlogi to je. t. i. vodja manager. Podjetje potrebuje tako vodjo kot managerja. Gre za vodenje s poudarkom na managementu – managerski vodja - delati isto stvar, a boljše: izboljšava kakovosti, učinkovitosti, storitev za stranke.

V specialističnem delu sem ugotovila, da se vlogi vodje in managerja kljub razlikam vseeno prekrivata. Tako je tudi z vlogo podjetnika. Prekriva se tako z vodjo kot managerjem, saj ima vsak izmed njih nekaj lastnosti drugega. Za podjetnika je značilna velika stopnja introvertiranosti in samodojemljivosti. Poleg tega, da je vodja usmerjen k sebi in dela s svojo voljo in samozaupanjem, lahko sedaj dodam, da je po drugi strani usmerjen tudi v okolico in dojemljiv za vse tisto, kar se v njej dogaja. Uspešen podjetnik je nesporno vztrajen, energičen in optimist, nesporno ga žene želja po uspehu, želi doseči določen dobiček in je hkrati tudi dojemljiv za določeno mero vračunanega tveganja, ki ga pa managerju primankuje.

Želja po uresničevanju poslovnih zamisli ali sposobnosti ter izogibanje povprečnosti so pri podjetniku prevladujoči motivi za ustanovitev lastnega podjetja. Kot osebni motiv za lastno podjetniško kariero pri večini podjetnikov izstopa želja po moči in podjetniški karieri kot možnosti za boljšo prihodnost ter želja po osebnih dosežkih in neodvisnosti. Te osebne lastnosti je potrebno preveriti tako pri podjetniku, vodji kot tudi managerju še pred njihovim sprejemom v podjetje. Žal pa se to le redko dogaja. Kot

posledice pa so lahko neuspešno delo in uničujoči medsebojni odnosi. Vsak je lahko vodja in vsak manager, ker je večino lastnosti pridobljenih oziroma se jih da naučiti.

Vsi trije koncepti in vloge so potrebni za ravnotežje v podjetju, pa čeprav to pomeni, da se bodo morali managerji preleviti tudi v vodje, morda tudi podjetnike oziroma, da se bodo morala podjetja prestrukturirati, ker bodo določena mesta pripadla vodjem ali pa podjetnikom. V nekem primeru je lahko učinkovitejše vodenje, v drugem management v tretjem pa podjetništvo, ponavadi pa je potrebna kombinacija vseh treh.

8 LITERATURA IN VIRI

1. Bedeian G. Arthur: Management. 3rd Ed. Orlando: The Dryden press, 1993
2. Belak Janko in soavtorji: Podjetništvo, politika podjetja in management, Založba Obzorja Maribor, 1993
3. Bennis Warren, goldsmith Joan: Learnign to Lead: A Workbook On Becoming A Leader. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997
4. Bennis Warren, Towsend Robert: Reinventing Leadership: Stategies to achieve a new style of leadership and empower your organisation. London: Piatkus, 1995
5. Bernik Jurij et al.: Menedžment in vodenje, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 2000
6. Bizjak F.: Sem lahko dober manager ali celo vodja?, Les, Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, 1998, str. 125-132
7. Daft, Richard L.: Management. 6th Ed. Prosojnice Powerpoint, 2003. [<http://www.swcollege.com/management/daft/m6e/isc/powerpoint/powerpoint.htm> I], 12.01.2006
8. Daft Richard L., Marcic Dorothy: Understanding Management. 3rd Ed. Fort Worth: harcourt College Publishers, 2001.
9. Dimovski Vlado, Penger S., Žnidaršič J.: Sodobni management, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo, Ljubljana, 2003
10. Drnovšek Mateja: Podjetništvo-Ekonomska politika in podporne inštitucije za mala podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005
11. Drucker F. Peter: Kako postati učinkovit manager? Manager, Ljubljana, 11(2004), str. 52-56
12. Drucker F. Peter: Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles. Heinmann, 1985
13. Ellis Steve, Dick Penny. Introduction to organizational behaviour. 2nd Ed. Berkshire: McGraw-Hill education, 2003
14. Hickman Craig R.: Mind of a Manager soul of a Leader. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992
15. Hooper alan, Potter John: Intelligent Leadership. Creating A Passion for change. London: Random house, 2000
16. Ivanko Štefan: Oris organizacijskih teorij, Visoka ekonomsko-komercialna šola Maribor, Maribor, 1982

17. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1991
18. Kavčič Primož: Saj bi postal podjetnik, a ..., Podjetnik, Ljubljana, Februar 2005, 2, str. 30-32
19. Koražija, Nataša: Umrl je Peter Drucker, Mr. Management, Manager, Ljubljana, 12 (2005), Častnik Finance, str. 48
20. Kralj Janko: Temelji menedžmenta in naloge managerjev, Tretja, dopolnjena izdaja, Visoka šola za menedžment v Kopru, Koper, 2001
21. Kralj Janko: Management, Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev, Visoka šola za management v Kopru, 2003
22. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana. Ekonomska fakulteta. 1994
23. Možina Stane et al.: Management, Didakta, Radovljica, 1994
24. Možina Stane et al.: Osnove managementa, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 2000
25. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica, 2002
26. Murray Jim. Thoughts on Leadership, from Warren Bennis. [URL: <http://www.leader-values.com/Themes/detail2.asp?Category=the.html>]
27. Rozman Rudi et al.: Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993
28. Sadler Philip: Leadership. London. Coopers & Lybrand, 1997.
29. Schemerhorn John r., Jr.: Management. 6th Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.
30. Šugman Rajko, Bednarik Jakob, Kolarič Borut: Športni menedžment. Ljubljana: Fakulteta za šport, 2002.
31. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje, Knjiga o poslovanju rastočih poslov, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 2000
32. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa, Skripta za podiplomski študij, Visoka šola za management v Kopru in Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, Koper in Maribor, 2000
33. Vadnjal Jaka: Kako do zmagovalnega podjetništva, Podjetnik, Ljubljana, april 2005, str. 34-35
34. Vahčič Aleš: Zapiski predavanja pri predmetu Ustanovitev podjetja, Visoka poslovna šola, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2004
35. Vila Antun – Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa, Založba Moderna organizacija, 1997

VIRI

1. Verlag Dashofer, Založba d.o.o. [URL: <http://www.dashofer.si>], Halo direktor?, 7.05.2005.
2. Leaders' change-Facilitating Actions, [URL:<http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadership>], 1.8.2002