

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**VODENJE IN POVERJANJE NALOG V
PODJETJU MOTOR**

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2002 DUŠANKA PRAPROTNİK

IZJAVA

Študentka Dušanka Praprotnik izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. VODENJE	3
2.1. SPLOŠNO O VODENJU	3
2.1.1. <i>Pojem vodenja</i>	4
2.1.2. <i>Naloge vodenja</i>	5
2.1.3. <i>Metode managementa</i>	6
2.2. OSNOVNI STILI VODENJA	9
2.3. VODENJE V ŠIRŠEM IN OŽJEM SMISLU	10
2.3.1. <i>Tradicionalno pojmovanje vodenja</i>	10
2.3.2. <i>Sodobno pojmovanje vodenja</i>	12
2.3.2.1. <i>Transakcijsko in transformacijsko vodenje</i>	12
2.3.2.2. <i>Supervodenje</i>	13
2.3.3. <i>Vodenje v ožjem smislu</i>	13
2.4. PREVLADUJOČI STILI VODENJA V SLOVENSКИH PODJETJIH	14
2.5. RAZVOJ VODENJA V SODOBNIH ORGANIZACIJAH	17
2.5.1. <i>Prihodnost vodenja</i>	18
2.5.1.1. <i>Vodenje v postkapitalizmu</i>	19
2.5.1.2. <i>Managerji prihodnosti</i>	19
2.5.2. <i>Težnje sodobnega vodenja</i>	24
2.6. LASTNOSTI VODIJ	25
2.6.1. <i>Temeljne sposobnosti vodenja</i>	26
2.6.2. <i>Modeli osebnih značilnosti</i>	27
2.6.3. <i>Lastnosti, ki jih podrejeni pričakujejo od vodij</i>	28
2.6.4. <i>Primerjava med uspešnim in neuspešnim managerjem</i>	30
3. POVERJANJE NALOG	39
3.1. POVERJANJE NALOG	39
3.2. PREDNOSTI POVERJANJA NALOG	41
3.2.1. <i>Prednosti za managerja</i>	42
3.2.2. <i>Prednosti za zaposlene</i>	42
3.2.3. <i>Prednost za podjetje</i>	43
3.3. OVIRE, KI SE POJAVLJAJO PRI POVERJANJU NALOG	43
3.3.1. <i>Ovire s strani managerjev</i>	43
3.3.2. <i>Ovire s strani zaposlenih</i>	46
3.3.3. <i>Ovire s strani podjetja</i>	46
4. PREDSTAVITEV PODJETJA MOTOR D.D.	47
4.1. ZAČETKI IN RAZVOJ	47
4.2. ORGANIZACIJSKA IN KADROVSKA STRUKTURA	48
4.3. PROIZVODNI PROGRAM	49
4.4. POSLOVNI USPEH PODJETJA	49
5. RAZISKAVA O VODENJU IN POVERJANJU NALOG	51
5.1. PREDSTAVITEV VZORCA ANKETIRANCEV	52
5.2. OCENJEVANJE POSAMEZNE LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJE	54
5.3. OCENJEVANJE POMEMBNOСТИ ZNAČILNOSTI DELA	57
5.4. ODNOS MED SODELAVCI IN ODNOS MED VODILNIMI IN PODREJENIMI V PODJETJU GLEDE NA DELOVNO MESTO ANKETIRANIH	59
5.5. ODGOVORI NA POSTAVLJENE HIPOTEZE	60
6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO V PROCESU VODENJA	63
6.1. NADZOROVANJE USPEŠNOSTI DELOVANJA ZAPOSLENIH IN MANAGERJEV	64
6.1.1. <i>Potek nadzorovanja</i>	65

6.1.2. Nadzorovanje sodelavcev	66
6.1.3. Prava mera nadzovanja	67
6.2. SPREMLJANJE IZVEDBE POVERJANJA NALOG	68
6.2.1. Izbira naloge	68
6.2.2. Izbira izvajalca naloge	71
6.2.3. Vrednotenje poverjanja nalog.....	73
7. SKLEP	75
8. LITERATURA	77

Seznam slik

SLIKA 1: ZAČETEK SPREMINJANJA	18
SLIKA 2: DELEŽ PROIZVODNJE PODJETJA MOTOR ZA DOMAČI TRG IN TUJE TRGE V LETU 1999	50
SLIKA 3: STAROSTNA STRUKTURA OSEB ZAJETIH V VZOREC	52
SLIKA 4: SPOLNA STRUKTURA OSEB ZAJETIH V VZOREC	52
SLIKA 5: IZOBRAZBENA STRUKTURA OSEB ZAJETIH V VZOREC	53
SLIKA 6: NEPOSREDNA NADREJENOST ZAPOSLENIM	53
SLIKA 7: RAZPOREDITEV ZAPOSLENIH PO STOPNJI SAMOSTOJNOSTI PRI DELOVNIH NALOGAH	54
SLIKA 8: PRIORITETNA LESTVICA ZNAČILNOSTI DELA V PODJETJU	58
SLIKA 9: PRIORITETNA LESTVICA ZNAČILNOSTI DELA V PODJETJU MED DIREKTORJI IN VODJI	59
SLIKA 10: RAZLIKA MED PREPREČEVALNIM IN POPRAVNIM NADZOROVANJEM	65
SLIKA 11: POTEK NADZOROVANJA V PODJETJU	66
SLIKA 12: CILJNA PODROČJA POVERJANJA NALOG ZA MANAGERJA	69

Seznam tabel

TABELA 1: STOPNJE POVERJANJA NALOG IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI.....	40
TABELA 2: POMEMBNOST POSAMEZNE LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJE.....	55
TABELA 3: ODNOS MED SODELAVCI, ODNOS VODILNIH DO PODREJENIH DELAVCEV, ZADOVOLJSTVO S SVOJIM DELOM V POVEZAVI S STATUSOM ZAPOSLENIH	60
TABELA 4: VPRAŠANJE O PREZASEDENOSTI	61
TABELA 5: ODNOS MED POVERJANJEM NALOG IN PRETEŽNIM DELOM.....	61
TABELA 6: ODNOS MED POVERJANJEM NALOG IN USPEŠNOSTJO V VODENJU	62
TABELA 7: KAJ VAS OVIRA PRI POVERJANJU NALOG?.....	63
TABELA 8: POVERJATI NALOGE JE TREBA SAMO SPOSOBNIM.....	73

Seznam prilog

PRILOGA 1: ANKETNI LIST

PRILOGA 2: ZADOVOLJSTVO Z DELOM GLEDE NA ODNOS VODILNIH DO PODREJENIH
DELAVCEV

PRILOGA 3: ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA MOTOR D.D.

1. UVOD

V sodobnem poslovnem svetu prevladujejo načela stalnega tekmovanja in konkurence. Živimo v času velikih sprememb in vodenje mora zagotavljati gladke in učinkovite prehode od sedanjega do prihodnjega stanja. To vključuje ugotavljanje razlogov za spremembo, določanje trenutnega stanja, odločanje o tem, kako priti od tu do tam in pomembno obvladovanje prehodnega stanja.

Vodenje se torej ukvarja s spremembami. Razviti moramo nove vizije za prihodnost in oblikovati strategije, ki bodo omogočile uresničevanje te vizije. V to je treba vključiti vse tiste, ki se morajo vključiti v prizadevanja za njeno uresničenje. To pomeni, da pritegnemo k sodelovanju več ljudi kot pri samem organiziranju: vse sodelavce, osebe iz drugih oddelkov, kupce in dobavitelje, skratka vse, ki nam lahko pomagajo pri uresničevanju vizije.

Pri opredelitvi vodenja lahko na splošno rečemo, da gre za usmerjanje procesov in ljudi k zelenim ciljem. Mnogi avtorji so opisali več definicij vodenja ter teorij o čim bolj učinkovitem vodenju in postavljanju delovnih ciljev organizacije in posameznika. Pri tradicionalnem pojmovanju je vodenje opredeljeno kot načrtovanje, usmerjanje in kontrola podrejenih. Pri sodobnem pojmovanju pa je vodenje predvsem spodbujanje, usposabljanje, motiviranje, kreiranje pozitivnih čustev, itd. Način vodenja pa opredeljuje, kako vodilni uresničujejo svoje naloge in kakšna je njihova vloga pri tem. Managerji se med seboj zelo razlikujejo, zato uporabljajo tudi različne načine vodenja. Kateri stil vodenja bo manager uporabil, je odvisno tudi od osebnih dejavnikov in dejavnikov okolja.

Večkrat se managerji čutijo preobremenjene. In čeprav čutijo potrebo po razbremenitvi, mnogi ne posežejo po rešitvi, to je poverjanju nalog. Vzroke je moč iskati v njihovem prepričanju, da so nenadomestljivi in v nezaupanju v sodelavce ali pa v njihovem nepoznavanju procesa poverjanja nalog. Seveda pa so vzroki lahko tudi v sodelavcih. Danes so uspešni tisti managerji, ki znajo izkoristiti znanje in sposobnosti svojih sodelavcev ter znajo poskrbeti za njihovo ustrezno obremenitev.

Povod za izbrano temo specialističnega dela je bil problem preobremenjenosti managerjev, kateremu bi se z učinkovitim poverjanjem nalog izognili. Namen poverjanja nalog je v razbremenitvi managerjev, njihovi večji učinkovitosti in s tem večji uspešnosti.

NAMEN IN CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Namen specialističnega dela je z ustreznim načinom vodenja, ki bi vključevalo poverjanje nalog, izboljšati delo direktorjev in vodij oddelkov v podjetju Motor d.d. Cilj pa je preučiti teoretična spoznanja na področju vodenja in poverjanja nalog ter jih uporabiti pri raziskavi povezave med preobremenjenostjo managerjev in odsotnostjo poverjanja nalog ali pomanjkljivim načinom poverjanja nalog pri njihovem delu. Potrebno je ugotoviti stanje v podjetju in predlagati spremembe, ki bi izboljšale učinkovitost vodenja.

METODA DELA

Pri preučevanju teoretičnih spoznanj na področju vodenja in poverjanja nalog bo osnovna metoda analiza posameznih virov iz domače in tuje literature. Pri raziskavi povezave med preobremenjenostjo managerjev in odsotnostjo poverjanja nalog ali pomanjkljivim načinom poverjanja nalog pri njihovem delu pa bo osnovna metoda anketa vseh vodij in direktorjev v podjetju Motor d.d.

STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Celotno delo sem razdelila na sedem poglavij. Poleg uvoda in sklepa so še naslednja poglavja: teoretični del o vodenju, o poverjanju nalog, predstavitev podjetja Motor d.d. in pa empirični del, v katerem je predstavljena raziskava. Na koncu so še predlogi, za izboljšavo v procesu vodenja, v prilogi pa so priloženi še anketni listi.

Vsebina posameznih poglavij je naslednja:

- V prvem poglavju (Uvod) predstavljam delo, področje preučevanja, namen in cilj, metode dela ter kratek pregled poglavij.
- V drugem in tretjem poglavju (Vodenje in Poverjanje nalog), osrednjem teoretičnem delu, izhajam iz krajše predstavitve vodenja, osnovnih stilov vodenja, predstavitev v ožjem in širšem smislu, predstavljam prevladujoče stile vodenja ter razvoj vodenja v slovenskih organizacijah. Dodane so še lastnosti vodij. Pri poverjanju nalog pa poskušam prikazati nadzorovanje, prednosti poverjanja in ovire, ki se pojavljajo pri poverjanju nalog.
- V četrtem poglavju predstavim podjetje Motor d.d., njegove začetke, organizacijsko in kadrovske strukturo, proizvodni program in poslovni uspeh podjetja.
- V petem poglavju (Raziskava o vodenju) preučujem značilnosti vodenja in poverjanja nalog v podjetju na ravni direktorjev in vodij oddelkov, predvsem pa možno povezavo med preobremenjenostjo vodij in odsotnostjo poverjanja nalog ali pomanjkljivim načinom poverjanja nalog pri njihovem delu.

- V šestem poglavju so navedeni predlogi za izboljšavo v procesu vodenja, nadzorovanje in spremljanje izvedbe poverjanja nalog.
- V sedmem poglavju (Sklep) so predstavljene sklepne ugotovitve in spoznanja o poverjanju nalog, do katerih sem prišla tako v teoretičnem kot tudi v praktičnem delu.

2. VODENJE

2.1. SPLOŠNO O VODENJU

Vodenje je odgovorno, naporno ter ustvarjalno delo, ki je v sodobnem poslovanju nepogrešljivo. Potrebuje veliko eksperimentiranja in izpostavljanja tveganju kar pomeni biti pripravljeni na neuspeh.

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman, 1993, str. 201). Skupaj z drugimi funkcijami managerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi pa ga določa. Vodenje je tako lahko:

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

Osnovni problemi, s katerimi se vodilni delavec srečuje pri usmerjanju svojih sodelavcev k sprejetim ciljem, so povezani tako z njegovimi nadrejenimi kot podrejenimi sodelavci. Njegovi nadrejeni pričakujejo, da bo postavljene delovne cilje dosegel. Torej bo s svojim vplivom usmerjal sodelavce k doseganju takšnih rezultatov, ki bodo v največji meri zagotovili doseganje postavljenih ciljev celotnega podjetja. Njegovi podrejeni sodelavci pričakujejo, da bo v največji meri, prek uresničevanja skupnih ciljev, zagotovljeno tudi doseganje njihovih lastnih osebnih ambicij (Rozman, 1993, str. 201).

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

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

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

2.1.1. Pojem vodenja

Pojem vodenje pomeni različnim ljudem različne stvari. Podobno kot pri drugih pojmi, tudi vodenje ni natančno definirano. Pojavljajo se številne definicije. Yukl povzema naslednje definicije (Yukl, 1981, str. 2):

1. Vodenje je obnašanje posameznika, ko usmerja aktivnosti skupine k skupnemu cilju.
2. Vodenje je izmenjava informacij med osebama na način, pri katerem ena oseba predstavlja informacije takšne vrste in na takšen način, da je druga oseba prepričana, da bodo njeni rezultati izboljšani, če se bo vedla tako, kot je bilo od njega zahtevano (Jacobs, 1970, str. 232).
3. Vodenje je posebna vrsta neprostopoljnega odnosa, ki ga določa zaznavanje določenega člana skupine, da ima drugi član pravico predpisati vzorce vedenja za nadaljnje urejanje njegovih aktivnosti kot člana skupine.
4. Vodenje je znaten prirastek k podzavestnim privolitvam v vsakodnevne ukaze organizacije (Katz & Kahn, 1978, str. 528).

Iz tega lahko sklepamo, da se vodenje nanaša na ljudi, to je, kako jih motivirati, usmerjati, vplivati nanje, da bi čim bolje opravljali svoje naloge, s čim večjim osebnim zadovoljstvom ter ob čim manjšem potrošku energije. Namen vodenja je oblikovati vodenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. Velikokrat prihaja v okviru vodenja v poštev tudi informiranje, svetovanje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji.

2.1.2. Naloge vodenja

Današnja stopnja razvoja organiziranosti in tehnologije ter tehnična delitev dela v vsakodnevni praksi še ne omogočata, da bi vsi delavci v polni meri opravljali tri vloge, in sicer, da bi bili upravljalci, izvajalci in vodje svojega delovnega procesa. Širjenje izvajanja funkcije vodenja ima veliko možnosti predvsem na področju samoorganiziranja in samokontrole, smiselno oblikovanih organizacijskih enot in tudi posameznikov. Za izvajanje vodenja pa je treba vsaj minimalno izpolniti pogoje, med katere štejemo splošno stopnjo izobrazbene smeri, pripravljenost za izobraževanje, inovativnost, pripadnost kolektivu, idr.

Načrtovanje

Načrtovanje, planiranje je zavestno določanje delovanja na podlagi predvidevanja prihodnosti. Obsega postavljanje ciljev poslovanja ter oblikovanje poslovne politike in postopkov za njihovo uresničevanje. Postavljanje ciljev je pomemben element organizacijske učinkovitosti. Zato si moramo cilje dobro zastaviti, da so lahko učinkoviti (Možina, 1990, str. 15).

Učinkoviti pa so le če:

- izražajo potrebe podjetja in so povezani s potrebami članov podjetja;
- so jasni, razumljivi, stvarni in konkretni;
- ustrezajo količinam in jih je treba pravočasno objaviti;
- so uresničljivi z običajnim prizadevanjem;
- so izraženi v obliki rezultata, odvisnega od dela.

Nadziranje

Nadziranje pomeni presojanje pravilnosti delovanja in odpravljanje nepravilnosti. Pri tem morajo nujno obstajati kriteriji za presojanje pravilnosti. Ti kriteriji morajo biti oblikovani že pri načrtovanju ciljev. Brez nadzora, kako napredujemo z zastavljenim ciljem, bi bilo načrtovanje in pripravljane izvajanja dosti manj učinkovito. Z ocenjevanjem doseženega je mogoče odkriti vzroke in pomagati pri izboljšanju rezultatov. Za nadziranje potrebujemo nadzorne informacije.

Organiziranje

Organiziranje je dejavnost ciljnega usmerjanja odnosov, povezav med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem. Proces organiziranja poteka tako, da se najprej postavi cilje, nato se opredeli pot, ki omogoča doseganje teh ciljev in končno se na tej osnovi oblikuje organizacijske načrte, čemur sledi njihova uresničitve in vzdrževanje.

Koordiniranje

Koordiniranje, usklajevanje je upravljalna dejavnost, s katero uravnavamo soodvisne aktivnosti več ljudi, organizacijskih enot ali organizacij, pri čemer skupni cilj ni nujen, mora pa omogočiti vsaj lažje doseganje posameznih ciljev. Bistvo koordiniranja upravljanih akcij je torej v odgovornem položaju in managerji bi morali resno in z občutkom uresničevati svoje vloge.

Motiviranje

Motiviranje je eden izmed pomembnih procesov v upravljalni funkciji pripravljanja izvajanja. Je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom in lastnim pristankom opravljali dane naloge. To spodbujanje k delu mora biti povezano z zadovoljevanjem potreb posameznikov. Motivatorji so lahko različne nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe, medtem ko so grožnje ali kazni oblike negativnega spodbujanja, ki posameznika odvrčajo od zelenih ciljev, dejanj ali vedenj.

Odgovornost

Delavec poleg naloge, ki mu je dodeljena, prevzame tudi določeno odgovornost za njeno izvedbo. Dobiti pa mora tudi določene pristojnosti, da bo nalogo res opravil. Organizacijsko načelo je, da mora obsegu naloge ustrezati določen obseg odgovornosti in pristojnosti.

2.1.3. Metode managementa

Po svetu so oblikovali veliko število postopanja z ljudmi. Vsak od njih deluje ustrezno, daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. Obstaja mnogo že uveljavljenih načinov, med katerimi so znani (Rozman, 1993, str. 65):

➤ **management s postavitvijo ciljev** (Management by Objectives). Management s postavitvijo ciljev je nastal na dveh področjih uporabe. McGregor in Likert sta ob ocenjevanju uspešnosti dela zaposlenih, še zlasti managerjev, iskala načine, ki ne bi bili preveč subjektivni. Predlagala sta uporabo ciljev, o katerih se dogovorijo nadrejeni s podrejenimi. Doseganje teh ciljev je podlaga za objektivnejšo oceno uspešnosti zaposlenih. Drucker pa je vpeljal uporabo managementa s cilji in samokontrolo v proces planiranja in kontrole izvajanja plana. Sam pristop je najprej doživel pretirano uporabo, zlasti v nagrajevanju in se deloma izrodil v množico obrazcev. Doživel je veliko kritike, dokler ni dobil pomembne vloge v managementu, predvsem glede njegove filozofije.

Usklajevanje v klasičnem pomenu ni več mogoče in ga nadomešča management s pomočjo ciljev.

- **management z delegiranjem** (Management by Delegation). Delegiranje ali prenašanje zadolžitve, pravice ali avtoritete za njihovo izvedbo ter odgovornosti za izvedbo je nujno povezano z delom managementa. Prav slabo delegiranje se pogosto kaže kot slab management. Menimo, da je neustrezno delegiranje najpogostejši razlog za preveliko obremenitev managerjev in premajhno obremenitev podjetnih. Velja, da manager obdrži le tisti delo, ki ga dejansko ne more delegirati, ali delegirati je treba vse delo, ki ga lahko opravijo drugi. Obseg delegiranja pospešujejo zaupanje managerjev v podrejene, možnosti izbire sodelavcev, pogum za prevzem odgovornosti za izbiro sodelavcev, odprava mišljenja, da manager sam zna vse najboljše narediti in podobno.
- **management izjem** (Management by Exception). Kot pove že samo ime, naj bi se managerji ukvarjali predvsem z zadevami, ki odstopajo od zamišljenih ali planiranih. Manjša odstopanja so običajno sprejemljiva, pri čemer je meje sprejemljivosti pogosto težko opredeliti. Ni pa nujno, da bi se managerji vključili le ob večjih odstopanjih v izvedbi, torej v fazi kontrole. Prav lahko si zamislimo tudi večje nepredvidljive spremembe okolja, ki od managementa zahtevajo ustrezne odločitve, ki ob nespremenjenem okolju niso potrebne. Prav tako pa se pogosto dogaja, da vse zadeve v poslovanju niso enako kritične. Posamezna poslovna funkcija je bolj kritična od drugih, v projektu so nekatere aktivnosti bolj kritične od drugih. Z njihovo ugotovitvijo je mogoče, da se management usmeri v ukvarjanje s kritičnimi, pomembnimi, izjemnimi zadevami, ne pa s tistimi, ki ne zahtevajo pozornosti. Prednosti tega pristopa so v razbremenitvi managerjev za opravljanje pomembnih zadev in v večji samostojnosti njihovih podrejenih v okviru postavljenih odstopanj dejanskega od dogovorjenega. Slabost pa je v ugotavljanju kritičnosti, nevarnosti, da nekritične zadeve postanejo kritične, in v obsežnem sistemu poročanja, da bi odkrili odstopanja.
- **management s kontrolo** (Management by Control). V tem pristopu je poudarjena kontrolna funkcija, ki sestoji predvsem iz evidentiranja izvedbe, primerjanja z zamišljenim in iskanja ukrepov za doseg zamišljenega. Pregled na poslovanjem podjetja je speljan z raznimi stalnimi, periodičnimi poročili o poslovanju, pa tudi z občasnimi, kot so npr. analize poslovanja. Prednost tega pristopa je zlasti v zelo natančnem spremljanju gibanja poslovanja in njegovih rezultatov. Poudarek je na ugotavljanju problemov, s čimer je dana možnost odpravljanja različnih povzročiteljev težav. Slabost je lahko v predimenzionirani kontroli in v prepodrobnih analizah, pa tudi v strahu pred kontrolo in zaradi morebitnih zlorab.
- **management s koordinacijo** (Management by Coordination). Podobno kot pri delegiranju tudi zdaj lahko rečemo, da je pristop managementa že po njegovi opredelitvi vedno usklajevalen. Pri tem pristopu je poudarjeno povezovanje

posameznih delovnih procesov v celoto. Običajno je oblikovanje usklajevalnih skupin, povezovalnih oseb in drugih mehanizmov usklajevanja. Razlogi za to so zlasti pogosti v dinamičnem okolju. Podjetja se nanj pripravijo z vključevanjem vrste različnih strokovnjakov specialistov, ki spremembe predvidevajo in nanje podjetje pripravijo. V kompleksnem okolju pride v podjetju do diferenciacije med strokovnjaki in povezovalna vloga med njimi postaja vse pomembnejša in zahtevna. Delež oseb in skupin, ki povezujejo, se bistveno poveča. Managerska struktura se razbremeni s koordinatorji, usklajevalci, večje breme prevzamejo tudi strokovnjaki. Slabost je lahko prevelik obseg strokovnosti in/ali informacij pri koordinatorjih, pa tudi v slabi razmejitvi med managerji in koordinatorji.

- **management s komuniciranjem in management z motiviranjem** (Management by Communicating, Management by Motivating). Vsi managerji komunicirajo. Kadar so ti procesi poudarjeni, npr. vrsta poročil, sestankov, velik obseg komuniciranja, govorimo o managementu s pomočjo komunikacij. Managerji se pri tem trudijo, da bi bilo v procesu komuniciranja čim manj motenj. Podjetje je prepredeno z informacijami. Slabost je lahko v prevelikem obsegu komuniciranja, zlasti medosebnega.

Mnogi managerji pa tudi drugi, so prepričani, da je cilje mogoče doseči z motivacijo. Zato poskušajo združiti cilje ali motive udeležencev v podjetju s cilji podjetja. S tem dosežejo poistovetenje hotenj posameznika s cilji širših enot, obenem pa v največji meri upoštevajo njegove lastne cilje. Slabost je lahko v potenciranju osebnostnih ciljev in v prevelikem poudarku materialnim spodbudam. Najlaže razumemo oba pristopa, če si zamislimo, da mora manager s podrejenim opraviti določeno delo. Kako bo to dosegel? S podrobno razlago, zakaj, kdaj, kako bo skupina to naredila, skratka s komuniciranjem. Ali pa s predlaganjem nagrade za uspešno opravljeno delo, torej bolj s poudarkom na motiviranju. Ob tem primeru omenimo, da se pristopi pogosto med seboj tudi dopolnjujejo in si le redko nasprotujejo.

- **management z razvojem managerjev** (Management by Development). Managersko delo postaja vse zahtevnejše in ni naključje, da se v razvitem svetu daje izobraževanju in razvoju managerjev nasploh velik poudarek. Izobraževanje ima najrazličnejše oblike in vsebine. Vodi k visoki strokovnosti in profesionalnosti managerjev. Izobraževanje v okviru podjetja dodatno krepi soroden način razmišljanja, medsebojno spoznavanje in podobno. Zato ta pristop ne le da povečuje obstoječi in bodoči managerski potencial in s tem po Drucker glavno strateško konkurenčno prednost podjetja, marveč tudi poveča sodelovanje in usklajenost med njimi. Razvoj je obenem tudi močan motivator. Slabost pa je lahko v preobsežnem ali neustreznem izobraževanju oziroma usposabljanju in s tem razvoju managementa.
- **management z upoštevanjem rezultatov** (Management by Results). Drucker ugotavlja, da mora biti poudarek podjetja na rezultatih. Odnosi med ljudmi so slabi, če niso utemeljeni v zadovoljstvu z doseženimi rezultati. Odnosi so

slabi, če sposobni ljudje s svojimi dosežki pomenijo težave v skupini in povzročajo frustracijo. Težnja k uspehom ne pomeni, da niso dovoljene napake. Kar ni dovoljeno, je zadovoljstvo ali sprijaznjenje z nizkimi rezultati, bodisi posameznika bodisi skupine ali podjetja. Poudarek ni toliko na premagovanju problemov. Bolj je na izkoristku priložnosti, ki omogočajo doseganje ustreznih rezultatov. Pristop je zasnovan zlasti na odločanju in še bolj na spremljanju rezultatov. Prednost pristopa je v osredotočenju na doseganje uspehov, večji svobodi izvajalcev nalog v odločanju o tem, kako bodo uspehe dosegli. Slabost je v potenciranju uspehov, v doseganju uspehov za vsako oceno, tudi za ceno etičnih kršitev.

2.2. OSNOVNI STILI VODENJA

Stil vodenja ne smemo zamenjati z načinom ali celo modelom vodenja. Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja manager, ko dela z ljudmi (Lipičnik, Možina, 1993, str. 92). Seveda morajo podrejeni vodjo sprejeti, kar pa ni vedno preprosto, saj se ljudje razlikujemo, imamo različne potrebe in želje ter tudi poglede na isto stvar. Sam način vodenja izhaja iz ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim več. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina vodenja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Izoblikovanih je precej stilov vodenja, zato bi predstavila le nekaj najbolj pogostih.

Birokratski stil vodenja je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in načinov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Ponavadi je trden, natančen, se obvlada in je vpljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.

Razvijalski stil vodenja je stil, ki poskuša v sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira; svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

Dobrohotni avtokratski stil vodenja je k nalogam usmerjeni način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta stil, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.

Izvrševalski stil vodenja poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmogljivosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.

Dezerterski stil vodenja je navadno manj uspešna zvrst stila vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja tudi ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti.

Misijonarski stil vodenja je manj ugoden socialno usmerjen stil vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, to pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktov, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.

Avtokratski stil vodenja je tisti, kjer avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi, in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.

Vrsta in način vodenja sta odvisna predvsem od vrste dejavnosti, kjer se uporabljata. Tako poskušajo podjetja za svoje vrste dejavnosti najti najustreznejši način vodenja in s tem zagotoviti sinhronizacijo dela večjega števila oddelkov. Načini vodenja pravzaprav izhajajo iz filozofije vodenja nasploh. Vsako podjetje poskuša najti način, kako bi lahko čim boljše izkoristili človekove zmogljivosti. Mnogo podjetij je že spoznalo, da je v boju s konkurenco to skoraj edino sredstvo, ki še ni dovolj izrabljeno in ponuja še nešteto neznanih možnosti. Zato odgovor na vprašanje, kaj delajo vodje, izhaja iz filozofije ali vrste vodenja, kako to počnejo, pa je vidno iz stilov vodenja, ki pa se lahko razlikujejo od vodje do vodje v organizaciji z enako filozofijo vodenja (Lipičnik, Možina, 1993, str. 93).

2.3. VODENJE V ŠIRŠEM IN OŽJEM SMISLU

2.3.1. Tradicionalno pojmovanje vodenja

Tradicionalno pojmovanje vloge in dejavnosti vodilnih, lahko opišemo z naslednjimi trditvami (Možina, 1994, str. 14):

- idealna organizacija je urejena in stabilna;
- managerji so sposobni pritegniti tiste, ki jim sledijo z aktivnostmi;
- manager posveča pozornost kratkoročnim ciljem;
- manager naj bo hladen, ločiti mora čustva od svojega dela;
- managerji so karizmatične osebnosti;
- dejavnost managerja je kontrola sredstev, časa, denarja, ...;
- manager na vrhu je osamljen, ker ne komunicira s podrejenimi;
- managerji usmerjajo druge predvsem z ukazovanjem;
- manager pomeni položaj, kdor ima položaj, je avtomatično manager.

Za dejavnost najvišjih vodilnih (CEO – Chief Executive Officers) dokaj pogosto navajajo Mintzbergerjevo opredelitev iz leta 1973. Mintzberger je v letih 1967-69 podrobno preučeval dejavnost vzorca petih direktorjev iz srednjih in velikih firm. Vse direktorje je sam obiskal in preživel po en teden v njihovih firmah. Na podlagi izsledkov svojih raziskovanj je definiral deset delovnih vlog, ki so pomembne v dejavnosti vsakega vodilnega. Na podlagi analize njihove vsebine jih je razdelil v tri skupine.

a. Medosebne figure

1. »Figura«. Ljudje na višjih položajih morajo pogosto opravljati protokolarne obveznosti: podpisovanje dokumentov, prisostvovati obredom, itd.
2. Zveza. Za vsak del organizacije je za uspešno funkcioniranje potrebna dobra povezanost z drugimi deli organizacije in okoljem.
3. Voditelj. To je kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje zaposlenih. Manager ustvarja pogoje, da delavci lahko uspešno uresničujejo svoje naloge.

b. Informacijske vloge

1. Spremljanje. Manager sprejema informacije. Nekatere posreduje naprej, večino pa jih rabi za analizo pri delu, ki ga vodi.
2. Diseminator. Manager ima pristop do informacij, ki jih podrejeni nimajo. Zato je vloga vodij tudi v tem, da informacije pridobijo in posredujejo. Nekatere informacije posredujejo v originalni obliki, nekatere pa predelajo, da jih podrejeni lažje razumejo.
3. Predstavnik. Manager posreduje tudi informacije o svojem oddelku navzgor v organizaciji in drugim zainteresiranim strankam. Nastopajo tudi zastopniki svojega oddelka, kot odgovorni za stike z javnostjo, itd.

c. Vloge odločanja

1. Podjetnik. Na vsaki ravni organizacije je potrebna skrb za zagotavljanje materialov, sredstev, itd. Hkrati pa manager sam inicira spremembe ali pa podpre zamisli drugih.
2. Odpravljalec motenj. Manager se ukvarja s problemi, ko prihaja do krize v organizaciji, kot so npr. odhajanja ključnih kadrov, konflikti med zaposlenimi itd.
3. Razdeljevalec virov. Manager kontrolira denar, material in osebje, on je ključni mehanizem za zagotavljanje integracije v podjetju.
4. Pogajalec. Manager najbolj pozna svoj del organizacije in je pristojen, da odloča. Pogajanja o problemih skoraj nikoli ne morejo potekati brez njega.

Vsak manager opravlja vse te vloge, vendar ob različnih priložnostih in v različnih kombinacijah. Obstajajo pa tudi še druge opredelitve dejavnosti vodilnega osebja. Ena takšnih izhaja iz prepričanja, da je možno definirati enotno univerzalno vsebino dejavnosti vodilnih. Ta dejavnost se pojavlja na vseh ravneh

v vseh organizacijah, kjer si managerji prizadevajo, da bi rezultate dosegli s pomočjo svojih podrejenih.

2.3.2. Sodobno pojmovanje vodenja

Sodobno oziroma novo pojmovanje vodenja opredeljujemo tako (Možina, 1994, str. 15):

- uspešni manager se srečuje s spremembami in jih tudi sam izzove;
- manager ne pritegne tistih, ki mu sledijo z izzivanjem, ampak tistih, ki ga spoštujejo;
- učinkovit manager ima dolgoročno vizijo in občutek za smer; manager ni brez čustev, ampak zbuja navdušenje, se prizadeva, je vznesen, intenziven, izzivalen, skrben,...;
- manager mora biti energičen, entuziastičen zaradi prepričanja v svoje delo, vodenje je usposabljanje drugih za akcijo;
- uspešni manager ne deluje osamljeno, ampak je v tesnem stiku s sodelavci;
- pomembna so dejanja;
- vodenje ni položaj, ampak proces.

Vodenje se je v zadnjih letih močno spremenilo. Je kot nekakšen prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji. Gre za obrnitev piramide klasične zgradbe organizacije. V klasični hierarhiji je bil na vrhu najpametnejši, ki je imel ideje, vsi pod njim pa so jih uresničevali.

2.3.2.1. Transakcijsko in transformacijsko vodenje

V zadnjih letih se vse več govori o razlikah med transakcijskim in transformacijskim vodenjem. Transakcijsko vodenje temelji na trgovanju med delavcem in vodjo. Če delavec dobro dela, se mu ponujajo razne materialne, socialne in kadrovske ugodnosti. Transformacijsko vodenje pa v nasprotju s transakcijskim vsebuje prizadevanje vodij, da bi razrešili interese zaposlenih, da bi svoje interese podredili koristnim skupinam (Kavčič, 1991, str. 228). Bass (Bass, 1990, str. 22) navaja povzetke številnih raziskav o lastnostih in značilnostih obeh vrste vodij:

Transformacijski manager deluje na podlagi:

- karizme: prestavi vizijo, smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, pomembne namene na enostaven način;

- intelektualne stimulacije: razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- upoštevanje posameznika: kaže osebno zanimanje za posameznika, vsakega zaposlenega obravnava individualno.

Transakcijski manager deluje na podlagi:

- nagrajevanja: nagrajuje za prizadevnost, obljubi nagrade za dobre rezultate, daje posebna priznanja za dosežke;
- vodenja z izjemami (aktivno): spremlja dogajanje in išče deviacije od pravil in standardov, odloča se za korektivne akcije;
- vodenja z izjemami (pasivno): intervenira le, če niso doseženi standardi;
- vodenja brez vajeti: odpove se odgovornosti in se izogiba odločanju.

Transformacijski managerji so uspešnejši kot transakcijski. Ljudje, ki delajo s transformacijskimi managerji, so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate. Zlasti je ta način vodenja uspešen v organizacijah, v katerih uporabljajo tehnologijo, ki hitro zastari in delajo proizvode s kratko življenjsko dobo. S transakcijskim vodenjem pa so bolj uspešne organizacije, ki delajo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stalno delovno silo in proizvajajo dolgoročne izdelke.

2.3.2.2. *Supervodenje*

Participativno vodenje je tisti način vodenja, ki naj bi prevladal v prihodnosti. Le z vključevanjem zaposlenih v procese odločanja in s kar največjo uporabo njihovih znanj in sposobnosti bo organizacija lahko uspešna. Sims in Lorenzi pa gresta še korak naprej od participativnega vodenja. Po njunem mnenju je pravi način vodenja v organizacijah prihodnosti supervodenje. Pri tem načinu skuša manager oblikovati vsakega sodelavca tako, da se bo sčasoma lahko vodil sam, brez pomoči managerja. Ta naj bi samostojno zastavljal cilje, odločal o svojem delu in nadzoroval svojo uspešnost. Tako bosta odločanje in odgovornost prenesena na najnižje ravni v organizaciji. Seveda pa je nujen pogoj za uspešno supervodenje stalen proces učenja in pridobivanja izkušenj ob ustreznih nagradah, toleriranju napak, poudarjanju pozitivnega mišljenja, postavljanju ciljev in spodbujanju učinkovitosti.

2.3.3. **Vodenje v ožjem smislu**

Vodenje v ožjem smislu je proces vplivanja managerja na delovanje posameznika ali skupine, zaradi doseganja ciljev v dani situaciji (Možina, 1994, str. 12). Glavni namen tega procesa je doseči pri pripadnikih organizacije zaželeno obliko

obnašanja. V ožjem pomenu se torej vodenje nanaša na ljudi v smislu, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge izvršili čim boljše, ob čim manjši porabi energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu.

Skušajmo sedaj potegniti vzporednice med managementom in vodenjem:

- vodenje je sestavni del managementa;
- pri managementu je glavni poudarek na doseganju ciljev, preko usklajevanja uporabe vseh virov organizacije, medtem ko je pri vodenju poudarek na medosebnem vplivanju z namenom doseganja ciljev;
- vodenje je med vsemi funkcijami managementa najbolj vplivno, saj so njegovi elementi prisotni pri planiranju, organiziranju in kontroliranju;
- vsak manager še ni manager; vsak manager pa ni nujno dober manager;
- razlik med večino vodenja in managementa se je treba naučiti, oziroma si jih pridobiti.

2.4. PREVLADUJOČI STILI VODENJA V SLOVENSКИH PODJETJIH

Hersey in Blanchardov model situacijskega vodenja

Leta 1978 sta Američana Hersey in Blanchard razvila praktično metodo vodenja sodelavcev. Oblikujeta jo enostavnost in učinkovitost v praksi. Opredeljujejo štiri značilne stile vodenja, katere manager prilagaja situaciji. Manager torej nenehno izbira tisti stil vodenja, ki je v dani situaciji najbolj učinkovit (Hersey, Blanchard, 1993, str. 192).

Po modelu situacijskega managementa razlikujemo štiri stile vodenja:

1. Stil direktive. Vodenje managerja je močno vezano na organizacijo in manj na medčloveške odnose. Glavna vloga managerja je oblikovanje delovnega okolja in sodelavcev, tako da z direktivnim vedenjem določi cilje in načine izvajanja dela. Direktivni stil je stil nujnosti, ne pa stil kaznovanja. Če ga manager uporabi situaciji primerno, ni zaradi tega avtoritaren ali tiranski. Manager sam sprejme odločitev, glede komunikacij pa daje kratka jasna navodila sodelavcem.
2. Stil prepričevanja. Vodenje managerja je močno vezano na organizacijo in hkrati močno na medčloveške odnose. Ta stil se od prvega razlikuje po tem, da manager poleg natančnega določanja ciljev in načinov izvajanja dela omogoča tudi dialog oziroma pojasnjuje nalogo. Manager skuša s prepričevanjem mobilizirati svoje sodelavce za naloge. Manager torej še vedno sam odloča, preko komunikacije pa obširneje utemeljuje svojo odločitev.
3. Stil sodelovanja. Vodenje managerja je malo vezano na organizacijo in močno na medčloveške odnose. Glavna vloga managerjev je spodbujanje in

komuniciranje s sodelavci ter ustvarjanje možnosti za sodelovanje. Manager poskuša svoje sodelavce psihološko povezati z delom enote, in sicer tako, da jim omogoča sodelovanje pri odločitvah, povezanih z njihovim delom. Stil sodelovanja omogoča sodelavcem, da so aktivni pri odločanju, in ustvarja ozračje pripadnosti skupini ter medsebojne pomoči pri delu.

4. Stil poverjanja nalog. Vodenje managerja je delno vezano na organizacijo in delno na medčloveške odnose. Glavna vloga managerja je v poverjanju nalog, prilagojenih zmogljivostim sodelavcem, in spremljanje poteka izvajanja aktivnosti. To pomeni prenos odgovornosti in ustvarjanje možnosti za razvoj. Nekaj pozornosti medčloveškim odnosom je še vedno potrebno, vendar le malo. Še vedno je treba opazovati utrip dogajanja, vendar je pomembno dati zaposlenim priložnost, da povzamejo odgovornost in izvajajo delo sami.

Vsak manager ima navadno svoj profil vodenja. Pri tem izstopa določen stil vodenja kot dominanten stil določenega managerja. Če se pri managerju pojavljata enakovredno dva možna stila vodenja, govorimo o mešanem profilu.

Za managerja je najboljše, če ne uporablja pretežno le enega stila vodenja ali mešanice dveh stilov, ampak da izbira enakovredno med vsemi štirimi stili vodenja, glede na situacijo, ki je pogojena zlasti s stopnjo samostojnosti sodelavcev, ki jih vodi. Samostojnost pomeni kombinacijo kompetentnosti (to so sposobnosti, znanja, spretnosti in izkušnje) ter motivacije posameznika ali skupne pri izvajanju njihovih nalog.

Pri posameznih nalogah razlikujemo naslednje stopnje samostojnosti:

- Zelo šibka samostojnost, ki jo določa šibka kompetentnost in zelo nizka motiviranost. Ta nivo samostojnosti je upravičen pri začetniku, ki nima dovolj znanj, izkušenj in samozaupanja,
- Šibka samostojnost, za katero sta značilni šibka kompetentnost in srednja motiviranost,
- Zmerna samostojnost, ki jo označujeta srednja do močna kompetentnost in šibka motiviranost,
- Močna samostojnost, za katero sta značilni visoka kompetentnost in visoka motiviranost.

Ključno je, da manager uporabi v konkretni situaciji tisti stil vodenja, ki ustreza enaki stopnji samostojnosti posameznega sodelavca za konkretno nalogo. Posamezni managerji so lahko že po naravi bolj avtoritativni in v praksi pogosto uporabljajo stil vodenja direktive. Po izkušnjah je to seveda velika napaka, saj se uporabi stil direktive le v situacijah, kjer je samostojnost posameznika na zelo nizki stopnji (zlasti pri začetnikih). Nekateri managerji obratno kot »demokrati« pogosto uporabljajo stil sodelovanja, ne glede na situacijo, ki pa ni vedno na stopnji zmerne samostojnosti. Za uporabo nepravilnega stila vodenja torej

manager ne bo dosegel najboljšega rezultata. Visoko strokovnih sodelavcev pač ni mogoče uspešno voditi vedno s stilom direktive, saj se bodo vsaj potihoma uprli in iz njih ne bomo izvabili vseh njihovih potencialov.

Razvojno gledano je pomembno, da manager vzpostavlja potrebne razmere za razvoj samostojnosti pri posameznikih in skupini, za katere je odgovoren. Če manager izvaja to vlogo »trenerja«, se pravzaprav obkroži s kompetentnimi in motiviranimi sodelavci. To njemu kot tudi sodelavcem omogoči ne le dobro izvajanje tekočih nalog, temveč tudi ustvarjanje dolgoročnih perspektiv. Raven samostojnosti mora določiti manager, da temu lahko ustrezno prilagodi stil vodenja. Ker se stopnja samostojnosti spreminja, mora manager svojo oceno nenehno preverjati in to upoštevati pri izbiri najbolj učinkovitega stila vodenja.

Že omenjeno metodo, ki sta jo razvila Harsey in Blanchard, sta samostojna svetovalca mag. Bojan Erjavšek in Miha Potočnik prenesla iz Francije, in jo v obliki praktičnega seminarja za managerje, prilagojenega za slovenske razmere, posredovala slovenskim podjetjem (Erjavšek, Potočnik, 1992).

Večina slovenskih managerjev pretežno uporablja kot dominantni stil vodenja:

- stil prepričevanja (50%),
- sledi stil sodelovanja (34%),
- nato stil direktive (12%),
- najmanj pa je uporabljen stil poverjanja nalog (4%).

Večina slovenskih managerjev uporablja v svoji praksi vse stile vodenja; le v 17% odgovorov je razpon v stilih skrčen na tri stile vodenja. V takih primerih je odsoten največkrat stil poverjanja nalog, nato stil direktive.

To kaže, da brez znanja o pravilih uporabe stilov vodenja slovenski managerji ne reagirajo dovolj celovito in izkustveno uporabljajo med štirimi možnimi stili le dva oziroma tri.

Ključno je vprašanje, kako učinkovito uporabljajo managerji v praksi svoja orodja za vodenje – stile vodenja. Podatek, da večina uporablja stil prepričevanja, še ne pove, ali je bil posamezni stil uporabljen pravilno; ali je bil res uporabljen v situacijah s šibko samostojnostjo, ali pa nepravilno, na primer v situacijah z zelo šibko, zmerno ali celo z močno samostojnostjo.

Stil vodenja posameznega managerja je produkt osebnih dejavnikov (izkušnje, znanje, značaj, stališča in vrednote) in dejavnikov okolja, v katerem dela (vrsta dela, kultura podjetja, pretežni stili vodenja v okolju, pričakovanja kolegov, pričakovanja nadrejenih ter pričakovanja podrejenih). Stili vodenja so pomembno orodje vsakega managerja pri delu z ljudmi. Tu je ključno, da manager dobi

osnovno znanje v korektni uporabi stilov vodenja, nato pa z vajo doseže potrebno občutljivost za presojo konkretnih situacij ter temu ustrezno uporabi najučinkovitejši stil vodenja (Potočnik, 1995, str. 57).

2.5. RAZVOJ VODENJA V SODOBNIH ORGANIZACIJAH

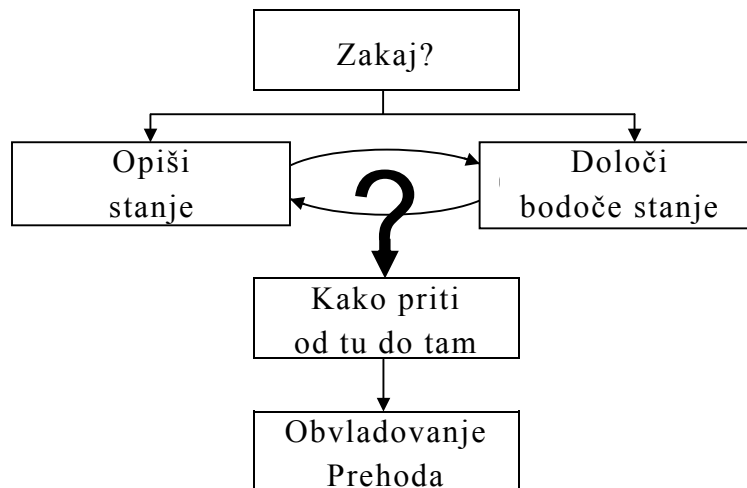
Vodenje je zapleten postopek, ki zahteva trdo delo. Da pridemo do uspešnega vodenja, je potrebnih več stopenj (Pagonis, 1992, str. 122). Prvi važen korak v procesu razvoja uspešnega vodenja se zdi očiten: spoznati samega sebe. Kakšna je tvoja usposobljenost? Kakšne so tvoje dobre lastnosti in kakšne so tvoje slabosti in kako jih odpraviš? Sestaviti je treba seznam svojih spretnosti in znanj, ki jih že imamo. Moramo pa tudi kompenzirati tiste, ki nam manjkajo. Takšna analiza nam pomaga, da smo lahko naravni. Pomembna stopnja je naučiti se kako in o čemu komunicirati. To ne zahteva le spretnosti govorjenja, ampak tudi spretnost poslušanja. Tretja pomembna faza osebnega razvoja se nanaša neposredno na strokovno podkovanost – manager mora poznati poslanstvo. Kaj mora biti opravljeno? Kako lahko svoje strokovno znanje najbolj uspešno uporabimo, da opravimo nalogo? To zahteva veliko trdega dela, manager mora opraviti svojo nalogo. Če so elementi osebnega razvoja vodenja na svojem mestu, se lahko manager posveti ustvarjanju ustreznih okoliščin za vodenje.

Najbolj kritično obdobje je obdobje sprememb. Takrat se mora pojaviti manager, ki zna oblikovati vizijo nadaljnjega razvoja, hkrati pa mora ljudi zagreti za to vizijo. Management mora zagotavljati gladke in učinkovite prehode od sedanjega do prihodnjega stanja. To vključuje ugotavljanje razlogov za spremembo, določanje trenutnega in prihodnjega stanja, odločanje o tem, kako priti od tu do tam in pomembno obvladovanje prehodnega stanja. To je najtežji del obvladovanja sprememb. Včasih je zelo preprosto določiti, kam želiš iti, težko pa je tja tudi priti (Armstrong, 1990, str. 20). Obvladovanje sprememb je analitičen proces. Začeti je treba s podrobnim analiziranjem, zakaj potrebujemo spremembo. Te analize nam dajo izhodišča za odločanje o tem, kateri so ključni problemi, s katerimi se bomo ukvarjali. Nato lahko določimo, kakšno spremembo bi radi uvedli. Tako bomo imeli oceno sedanjega in prihodnjega stanja ter podrobno pretehtana dejstva, ki jih moramo imeti pred očmi pri obvladovanju prehodnega stanja.

Pri obvladovanju sprememb gre v veliki meri za pretvarjanje vizije v resničnost. Včasih nam je sprememba vsiljena in jo moramo obvladati kot najboljše znamo, toda pogosteje managerji organizacije oblikujejo vizijo prihodnje organizacije in ta vizija pomeni osnovo za razvijanje programa spremembe. Program spremembe pa je v veliki meri odvisen od kakovosti managerja in stopnje, od katere lahko sporočajo svojo vizijo vsem, ki so v spremembo vpleteni. Temu včasih pravimo

transformacijsko vodenje. Naloga vodij pa je v glavnem obvladovanje sprememb. Managerji najboljše med vsemi razumejo, kaj se dogaja v organizaciji in njihova dolžnost je, da oblikujejo dolgoročno strategijo podjetja in določijo smer, v katero bo šla organizacija. Ta dolgoročna strategija v bistvu opisuje spremembe, ki se bodo morale zgoditi – tu pa nastopijo managerji in v tem smislu je vodenje obvladovanje sprememb.

Slika 1: Začetek spreminjanja



Vir: Armstrong Michael: RR, 1990, 7.

Torej je obvladovanje sprememb dobro vodenje. Dober manager uspešno obvladuje spremembe. In dober manager je tisti, ki se hitro in elastično odziva na dogodke, probleme in zahteve. V kriznih obdobjih se mora pospešiti vse, kar se dogaja v normalnih procesih vodenja. Potrebno se je hitreje odzvati in se v trenutku odločiti. Celo v krizah je bistvenega pomena, da izpeljemo enake procese kot v vsakem normalnem programu spremembe. Prav tako moramo analizirati položaj: kaj se dogaja, zakaj se dogaja, na koga vpliva, kaj lahko storimo. Sprememba je nekaj, pri čemer je potrebno zelo jasno določiti cilj, vendar: vztrajamo pri ciljih, ne pa pri metodah. Metode za dosego teh ciljev so lahko različne in se lahko spreminjajo.

2.5.1. Prihodnost vodenja

Prihodnost je vedno težko napovedati. Če ni jasna sedanost, je napovedovanje prihodnosti še toliko težje. Vodenje je področje, kjer se gibljemo na negotovih tleh. V naslednjih točkah bom predstavila dva avtorja, ki nam prikazujeta vodenje v prihodnosti. Prvi avtor je Peter F. Drucker (1993), drugi pa Bernhard Görg (1991).

2.5.1.1. Vodenje v postkapitalizmu

Drucker meni, da bo osnovna sprememba v delovanju managerjev v postkapitalizmu v tem, da se bodo morali znajti v situacijah, v katerih ne bo več avtoritete poveljevanja (Harris, 1993, str. 115). To je situacija, kjer niste niti kontrolirani niti ne kontrolirate. Učbeniki o vodenju še vedno govorijo o vodenju podrejenih. Vendar pa se manager ne bo več ocenjeval po tem, koliko ljudi mu je podrejenih. Delal bo z ljudmi, ki bodo večinoma visoko izobraženi specialisti in bodo tudi sami usmerjali svoje delo. Poleg tega bo prihajalo tudi do tega, da bo nekdo delal z ljudmi, ki bodo delali zanj, ne bodo pa pri njemu zaposleni (najmanj strokovnjakov).

Naslednja pomembna stvar je ta, da bodo morali posamezniki prevzeti odgovornost zase, ne pa da se zanašajo na podjetje. Podjetje ima več možnosti, da se razcepi, kot pa da ostane takšno kot je. Odpraviti bo potrebno miselnost, ki ji lahko rečemo »miselnost velikega podjetja«. Posamezniki se bodo morali naučiti usmerjati svojo kariero. Nikoli ne veš, kakšno bo tvoje naslednje delo in kje boš delal. Prevzeti moraš odgovornost, da spoznaš samega sebe, tako da lahko najdeš pravo službo zase, ko se razvijaš in ko postane tvoja družina pomemben faktor in vrednota. Danes si je zelo malo ljudi samih pripravljeno izbrati službo. Čas je, da opustimo zastarelo miselnost o poteku kariere in začnemo razmišljati o načinu sprejemanja ene naloge za drugo.

Še ena velika sprememba se bo morala dogoditi, in sicer sprememba v razumljivosti. Štirideset let je veljalo prepričanje, da če si razumljiv, nisi strokovnjak.

Znanje je moč in ravno zato so ga poskušali ljudje, ki so ga imeli, skrivati pred ostalimi. V postkapitalizmu pa se moč skriva v izmenjavi informacij, ki jih naredi produktivne. To pomeni, da ne smemo dopuščati izobraženske vzvišenosti. Izobraženi ljudje morajo skrbeti za to, da bodo razumljivi, managerji pa morajo biti ne glede na to, s katerega področja prihajajo, željni razumeti druge.

2.5.1.2. Managerji prihodnosti

Bernhard Görg napoveduje naslednje spremembe v prihodnosti (Görg, 1991, str. 12):

- trend internacionalizacij gospodarstva, hkrati pa se vse bolj uveljavlja nacionalna in regionalna samostojnost.
- Družba se razvije v družbo razvedrila. Hkrati pa raste družbena veljava storilnosti.

- Javnost postaja vse bolj kritična do industrije. Hkrati pa se vse bolj zaveda, kako odločilno vlogo ima gospodarstvo pri doseganju družbeno-političnih ciljev in reševanju družbeno-političnih problemov.
- Raven javne morale se viša, zasebna morala pa pada.

V skladu s temi spremembami se bo spremenilo tudi vodenje organizacij in vloga managerjev. Görg podaja nekaj tez o prihodnosti managerjev:

1. Povpraševanje po nadarjenih managerjih bo naraslo

Nadarjeni managerji so čedalje bolj zaželeni, zato postajajo čedalje bolj izbirčni. In dobra podjetja se s tem sprijaznijo in se odzivajo temu ustrezno. Pojavlja se nek novi trend: ne iščemo samo managerji sodelavcev, temveč si tudi sodelavci iščejo managerje. Vsekakor je res, da na trgu še nikoli ni bilo toliko kandidatov za vodilna mesta kakor zdaj. Hkrati pa drži tudi ugotovitev, da je za vodilne uslužbenke nastopila zlata doba. Povpraševanja po njih še zdaj ni mogoče zadovoljiti in lahko pričakujemo, da se bodo škarje med ponudbo in povpraševanjem še bolj razprle. Vzrok je v tem, da zmeraj več podjetij spoznava, da vodilni uslužbenci niso zgolj stroškovni, temveč tudi investicijski faktor. In vedno več med njimi se jih začneja zavedati, kako velika je razlika med zelo dobrim ter uporabnim managerjem; da ne govorimo o razliki med zelo dobrim in neuporabnim managerjem.

2. Podjetja potrebujejo managerje, ki jim je več do uspeha kakor do tega, da bi se izogibali neuspehom

Za mnoge managerje ni na prvem mestu doseganje uspeha, temveč izogibanje neuspehu. To je v zvezi z njihovo izkušnjo, da večina sistemov bolj kaznuje neuspeh, kot poplača uspeh. Neuspeh ima, za razliko od uspeha, močno lastnost, da ga opazijo, medtem, ko uspeh včasih ostane neopazen.

3. Manager prihodnosti potrebuje informacijski sistem

Moderno vodenje podjetja ni možno brez visoko razvitega računalniškega informacijskega sistema. Eden od ciljev podjetja mora biti ta, da se vsi sodelavci seznanijo z učinkovitostjo avtomatizirane predelave informacij. V današnjem managerskem življenju pa je vse bolj pomemben tudi informacijski sistem, katerega bi lahko imenovali kar managerski intuicijski sistem. Intuicija ni nič drugega kot »zdrava pamet«. Nihče ne more zanikati, da je zdrava pamet vedno pomembna ter včasih življenjsko potrebna managerjeva kakovost in nihče ne more podvomiti v to, da ima intuicija opraviti tudi z razsodnostjo. Intuicija je sestavljena iz več zmožnosti, te zmožnosti pa imajo za skupni imenovalec informacijo in interpretiranje informacij. Najprej je tu zmožnost zaznavati v

množici glasnih in nedvoumnih signalov tudi nejasne in tihe tone, jih zbirati in jih ob pravem trenutku pritegniti in interpretirati. Druga je zmožnost znati se med protislovnimi informacijami in dejstvi ter razplesti ta protislovja. In tretjič sodi k temu še zmožnost, da k pravkar dobljeni informaciji v hipu pritegneš poprej dobljene in zbrane informacije in jih sestaviš v celoto. Intuitivni manager sliši to, česar drugi ne slišijo več, vidi, česar drugi še ne vidijo, in čuti, česar drugi ne čutijo.

4. Managerjeva socialna inteligenca je tako važna kot njegova analitična inteligenca

Analitična inteligenca je zmožnost logičnega in kreativnega mišljenja. Vendar pa ta sama po sebi ni dovolj za uspešno vodenje. Potrebna je tudi socialna inteligenca:

- zmožnost dojemati in pravilno tolmačiti čustva drugih,
- zmožnost življenja v drugega,
- zmožnost preceniti, kaj lahko od drugega pričakujemo,
- zmožnost ravnati ustrezno situaciji,
- zmožnost s komuniciranjem ustvariti ozračje, ki je kar najboljše za lastne želje.

5. Dober manager okoli sebe zbere dobre ljudi

Kdor hoče biti vrhunski manager, mora biti zmožen odkrivati talente in jih tudi navezati nase. Nadarjene ljudi pa lahko zbirajo okoli sebe ne samo managerji, ki se šele vzpenjajo v karieri, ampak tudi tisti, ki so že dosegli vrh kariere.

6. V prihodnosti se bo preverjal tudi moralni sloves podjetij

Tradicionalnemu načrtovanju (raziskava trga – načrtovanje proizvodnje – načrtovanje prodaje – fizično načrtovanje) bo treba dodati novo dimenzijo: socialpolitično dimenzijo. K tej sodijo opazovanje družbenih trendov, analiziranje stališč do določenih tem v medijskih poročilih in zbiranje novic o možnih zakonskih pobudah. Prav tako spada k temu tudi pozorno registriranje prakse razsodb na sodiščih in pri upravnih oblasteh ter spremljanje dejavnosti, ki jo razvijajo regionalne in nadregionalne skupine za pritisk. Podjetje se ne sme več zanimati samo za stranke.

7. Manager prihodnosti mora obvladati odnos do družbe

Pred leti mediji niso posvečali veliko pozornosti gospodarskim temam. Danes je položaj čisto drugačen. Večina časopisov ima gospodarsko rubriko in gospodarski časopisi se dobro prodajajo. Opazna pa je že ena razlika: pred leti so bili

podjetniki in managerji bolj ali manj anonimne figure, katerih imena so bila znana le posvečenim. Danes, ko se kar naprej ponavlja teamski značaj podjetniškega vodenja, so kljub temu v medijskih poročilih posamezniki (podjetniki, managerji) v ospredju. Naj je managerju to po volji ali ne, vsekakor postajajo javne figure. Javno mnenje je lahko močan zaveznik ali pa tudi premočan nasprotnik. Vrhunski manager prihodnosti mora biti zato zmožen učinkovito izraziti želje svojega podjetja, v javnosti mobilizirati javno mnenje in se, če je potrebno, tudi postaviti v bran pred javnostjo. Podjetje v javnosti nikoli ne sme biti bolj zaupanja vredno, kot so zaupanja vredni njegovi managerji. Že danes lahko ponesrečen televizijski nastop kakšnega vrhunskega managerja podjetju bolj škodi kot pa kaka napačna investicijska odločitev.

Manager, ki hoče biti deležen zaupanja javnosti, mora imeti sledeče lastnosti:

- osebno verodostojnost, ki temelji na lastnem, trdnem stališču in zmožnosti za pošteno razumniško razpravljanje z drugim mnenjem,
- zgovornost in odrezavost (po možnosti s kančkom humorja),
- čut za časovno razporejanje (timing) pri javnem nastopu.

Če manager obvlada odnose z javnostjo, je to pomembno za njega samega. Če si znan, prinaša to tekmovalne prednosti pri lastni karieri.

8. Kdor ima stil, ima boljše možnosti

Vsekakor bodo lastnosti, ki bodo zelo pomembne za vrhunske managerje v prihodnosti, stil, kultura, videz in nastop. Simpatična zunanost je vse prej kot škodljiva. Simpatija pač poveča sprejemljivost pri sprejemniku obvestila. Ni dvoma, da današnji voditelji podjetij v povprečju izgledajo bolje kot njihovi kolegi pred štiridesetimi leti. Prvi vzrok je ta, da so prvi v povprečju mlajši od prejšnjih rodov nosilcev odločanja. Drugi vzrok pa je bolj zdravo in športno življenje današnjih managerjev.

Vendar bo vsak, ki se pozorno ozre naokrog med svojimi managerskimi znanci, takoj opazil ljudi, za katere vsi pravijo, da so v redu, vendar pa za njih vseeno ne velja, da imajo prepričljiv videz in nastop. Manjkata jim namreč zavest o lastni vrednosti in vrednosti o tem, kaj zmorejo. Sogovornik neposredno zaznava to pomanjkljivost. Samozavest je včasih prirojena, dostikrat pa tudi priučljiva, vsekakor pa je to pomembna sestavina stila in nastopa.

9. Internacionalizacija gospodarstva je nemogoča brez internacionalizacije managerjev

Prvi internacionalizacijski korak je prinesel izvoz. Najprej so ga izvajali v Evropi. Naslednji korak so napravila ameriška podjetja: ustanavljanje podružnic zunaj

ZDA. Zdaj smo sredi tretjega koraka – prevzemanje inozemskih podjetij ali udeležba pri njihovem poslovanju. Globalizacija gospodarstva pa zahteva globalizacijo mišljenja in delovanja managerjev. Potrebna je zmožnost, da vidimo svet kot eno samo tržišče. Globalno misliti pa pomeni tudi biti zmožen prilagoditve nacionalnim in regionalnim danostim. Inozemske izkušnje so kvalifikacija, ki ji v zadnjih desetih letih najbolj raste pomen v profilih zahtev, ki se postavljajo managerjem.

10. Kdor bi rad postal manager, mora študirati na univerzi

Sistem povezuje možnosti za poklicni razvoj z izpolnjenostjo formalnih izobrazbenih meril in postavljanje pregrade togosti. Najbolj strogo vezane na formalno izobrazbo so kariere v državni upravi, akademsko izobraženi ljudje pa prihajajo tudi na področja, ki so še pred dvajsetimi leti veljala za domeno neakademikov.

11. Delo managerjev bo v prihodnosti plačano, kot še nikoli

Dohodki managerjev v zadnjih letih spet rastejo. Mimo so časi, ko povišanja plač ni pokrila niti inflacija in se je realni dohodek pogosto zmanjševal. Dopustni sta dve napovedi za prihodnost: prvič, da bodo dohodki vodilnih moči hitreje rasli kakor dohodki nevodilnih uslužbencev, in drugič, da se bo na področju vodilnih moči še naprej povečeval razpon med vrhom in povprečjem.

12. Neodkritosrčen manager bo občutil rastoči družbeni problem odkritosrčnosti

Sodelavci bodo poskrbeli za to, da nepoštenim in nelojalnim managerjem v prihodnosti ne bo lahko. Manager prihodnosti se razlikuje od managerja preteklosti med drugim tudi po tem, da je veliko bolj odvisen od svojih sodelavcev, kakor pa so bili njegovi kolegi iz prejšnjih generacij. Manager oddelka je bil nekdanj večinoma tudi mož z najobsežnejšim profesionalnim znanjem v oddelku. Na večino vprašanj je vedel pravi odgovor. Jutrišnji manager bo lahko vesel, če bo znal postavljati prava vprašanja. Managerska naloga bo vedno bolj raznolika, zapletena in kompleksna. S tem se stopnjuje nevarnost za napake. In s tem nastaja tudi vedno več možnosti za to, da boste delali napake, ker vas bodo do tega pripravili sodelavci. Sodelavci, ki vidijo v svojem predstojniku poštenega človeka, ki jih ne pusti na cedilu pri vsaki napaki, ne samo, da te možnosti ne bodo izkoristili, temveč bodo ravno nasprotno, storili vse, da ga pred napako obvarujejo. Tistega, ki kot manager slovi po tem, da si gradi kariero z nepoštenimi sredstvi, bodo sodelavci vedno znova pripravili do tega, da bo delal napake, s tem pa si bo kvaril kariero.

13. »Maher« je prišel na slab glas, po njegovih lastnostih pa bo povpraševanje tudi v prihodnosti

Pred dvajsetimi leti so uspešnega managerja opisovali kot »doerja« oziroma »maherja«, kot nekoga, ki se zadev odločno loti, jih požene v tek in jih opravi. Danes maherji niso več zanimivi. Dinamika, odločnost in zmožnost uveljaviti svoja stališča gredo pri maherju v nič, če niso povezani z zmožnostjo predvidevanja in čutim za spremembe, ki se dogajajo v družbi. Manager mora imeti danes vse potrebne lastnosti. Samo trde veščine ne zadoščajo več; poleg teh je potrebno imeti še mehke veščine.

2.5.2. Težnje sodobnega vodenja

Kdor ni zmožen vsaj do določene mere anticipirati neposredne prihodnosti, preprosto ni rojen za manager. Gospodarska kriza, ki je v začetku devetdesetih let dobila svetovne razsežnosti, je inducirala bistvene spremembe v položaju in zavesti managementa. Spremembe so razvrednotile prepričljivost, uporabnost in kredibilnost utečenih konformnih starih modelov upravljanja temelječih na mehanicističnem ali organicističnem pogledu na podjetje kot na nekakšen socialni stroj, ki je odeterminiran z dinamiko medsubjektivnih relacij. Gledano iz aktualnih izkušenj krize se kaže danes vsako takšno iskanje nirvane na temeljih numerične analize in linearnih matric upravljanja kot navadna utopija, če ne celo kot čista abstrakcija (Jelovac, 1995, str. 58).

Sodobno podjetje predstavlja tisto značilno obliko socialnega sistema, ki deluje na področju gospodarjenja. Ne glede na to ali gre za majhno družbo ali veliko večnacionalko, pomeni razmišljati o podjetju kot o sistemu, ki mora jasno upoštevati, da gre pri tem vedno za organizirano kompleksnost in to za tisto področje, na katerem je znanstvena analiza zelo malo napredovala. Iz tega izhaja, da se kompleksni sistemi na večino strategij (reformne – preobrazbe) sploh ne odzivajo, ker imajo v sebi vgrajen tako imenovani instucionalni imobilizem, še slabše pa kaže strategijam »odločitvenega vodenja« ali »golega prebijanja skozi«. V takšnih primerih prihaja jasneje do izraza specifični vidik problemov managerskega odločanja v razmerah visoke kompleksnosti, ki jih inducirajo sodobni gospodarski sistemi. Poglavitne pasti, ki jih odkrivajo tisti, ki bi naj danes sprejemali dobre odločitve in ki bodo v prihodnosti še pogostejše, so:

- nekateri managerji še naprej iz navade ali inercije razmišljajo na klasični način, kar pomeni vzorčno posledičnih verigah, namesto da bi razmišljali mrežno ali krožno,
- se ukvarjajo s podrobnostmi in očitnimi stvarmi, pri tem pa zanemarjajo tisto, kar je bistveno, namreč celoten položaj,

- se spuščajo v razmišljanja na način »zdaj ali nikoli« ali »tako ali nikakor«, iz česar lahko nastanejo samo radikalne rešitve, ki namesto, da bi reševale, samo zaostrujejo problemske razmere,
- ne upoštevajo dovolj stranskih učinkov, stranskih produktov in mejnih vrednosti v sistemu,
- napačno ocenjujejo časovno dinamiko kompleksnih sistemov, ker niso zmožni v svoje kalkulacije vključiti časovne globine dogajanja tudi tedaj, ko obravnavajo časovne nize; dajejo prednost linearnim interpolacijam in ekstrapolacijam, namesto stvarni časovni razsežnosti.

Tisti managerji, ki bodo uspešni pri premagovanju čedalje bolj kompleksnih problemov, bodo morali imeti sposobnost za intenzivno analizo ciljev, za strateško strukturiranje tekočih problemov z medsebojno povezanimi parcialno taktičnimi odločitvami in predvsem sposobnost za samostojno intenzivno usmerjanje procesov razreševanja problemov na podlagi stalne kritične samorefleksije. Kot vse kaže, bo na področju managementa izrek »mislim torej sem« vedno bolj aktualen tudi v postindustrijski družbi (Jelovac, 1995, str. 58-62).

2.6. LASTNOSTI VODIJ

Vodilni kader opravlja naloge v organizaciji, v delovnem procesu. V delovnem procesu pa se pokažejo lastnosti slehernega posameznika v naslednjih oblikah (Drucker, 1990, str. 93):

- *kot sposobnosti in dispozicije, kar človek zmore narediti*; uspeh različnih ljudi pri kakem delu ni enak, čeprav so za delo enako motivirani, delajo v enakih objektivnih okoliščinah, po enako dolgem uvajanju v delo, ker so razlike znak njihovih neenakih sposobnosti za opravljanje tega dela;
- *kot navade, veščine, znanja, kar človek zna*; so učinek učenja, proces spreminjanja posameznika v teku novih aktivnosti;
- *kot značajske poteze, človekov karakter*; posameznik je lahko marljiv, odkrit, pošten, zanesljiv, ali pa len, lažniv, nezanesljiv, (ne)manipulativen itd., kakorkoli se je oblikoval sam oziroma ga je oblikovalo življenje (okolje in organizacija s svojo kulturo in vrednotami).

Opozoriti je treba na pogosto rabo izraza »sposobnost«. Psihologija opredeljuje sposobnost kot osebnostno lastnost, ki kaže, koliko je človek učinkovit in uspešen pri opravljanju določenega dela. Psihologi delijo sposobnosti na telesne, čutne, psihomotorične in intelektualne. Za vodenje so vse pomembne, najpomembnejše pa so prav gotovo intelektualne sposobnosti. Inteligentnost lahko pojmuje kot sposobnost abstraktnega mišljenja, kar omogoča odkrivanje in definiranje. Hkrati pa omogoča posamezniku razumno presojo in prilagajanje spremembam.

Sposobnosti so torej le osnova, na kateri gradimo znanje. Torej, ko govorimo o osebnostnih lastnostih vodij, moramo vedeti, da obravnavamo njihove sposobnosti in obratno (Kokalj, 1994, str. 289).

2.6.1. Temeljne sposobnosti vodenja

Uspešni managerji si pri delu na osnovi svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato s pridom uporabljajo. Toda organizacije velikokrat ne morejo čakati na to, da se bodo managerji izoblikovali pri opravljanju svojega dela. Zato iščejo med svojimi zaposlenimi ljudi, ki morda imajo sposobnosti za managerje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenja (Možina et al., 1994, str. 525-527).

Uspešni managerji imajo sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost usklajevanja vrednost dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

Delitev moči nastane, kadar manager zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani teama. Če je tako, potem manager pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem dobijo občutek pripadnosti organizaciji, občutek da obvladujejo situacije ter samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje osnovne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti lastnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatívno. Torej je manager svoje delo dobro opravil.

Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvideti spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje, je stvar **intuicije**. Dobri managerji imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice, potrebe članov, hitro ugotovijo, kaj se spleča v določenih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v teamu ali zunaj njega.

Skladnost vrednot pomeni, da je manager po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in manager s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani.

Poznavanje samega sebe je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti za premoščanje svojih slabosti.

Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti in načine za njeno uresničevanje. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izvirni cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, delničarji.

2.6.2. Modeli osebnih značilnosti

Zgodnje študije o vodenju so bile naravnane na odkrivanje osebnostnih lastnosti managerja. Potem so preučevanje razširili še na fizične in socialne ter delovne značilnosti (Možina et al., 1994, str. 530-531).

Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so osebnostne, socialne, delovne in fizične posebnosti značilne za vodjo. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med managerji in nemanagerji. Ključne značilnosti za identifikacijo managerja so:

- **Fizične:** mlajši oziroma srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti.
- **Osebnostne:** prilagodljiv, čustveno stabilen, obvladovalen, samozavesten, prediren.
- **Socialne:** prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovanja, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju.
- **Delovne:** usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, poln iniciativnosti, pripravljen sprejemati odgovornost.

Ljudje velikokrat menijo, da je samo po sebi razumljivo, da imajo managerji posebne interese, odlike, znanja in osebnostne lastnosti. Toda izkazalo se je, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno razlikovali dobrih vodij od slabih. To ne pomeni, da so posamezne naštetе značilnosti brez veljave. Pomeni le, da morajo biti navedene značilnosti ocenjevane v zvezi z okoliščinami in s potrebami članov skupine.

Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo fizične in osebnostne značilnosti. Fizične značilnosti nikakor niso povezane z uspešnim vodenjem, morda le nakazujejo managerjeve sposobnosti. Fizične značilnosti pridejo prav pri opravljanju nekaterih vrst fizičnega dela, nikakor pa višina, teža, vitkost ipd. niso povezane z uspešnim vodenjem. Za osebnostne značilnosti lahko rečemo, da so povezane z uspešnimi managerji, vendar ne toliko, da bi nanje kazali trdni rezultati.

2.6.3. Lastnosti, ki jih podrejeni pričakujejo od vodij

Zgodba o vodenju ne pripoveduje samo o voditeljih, ampak tudi o njihovih privržencih med podrejenimi. Vodenje je namreč obojestranski, vzajemen proces, saj poteka med ljudmi. Uspešno vodenje je veliko bolj odvisno od tega, kako podrejeni dojemajo voditeljeve sposobnosti, kakor pa od tega, kako vodja sam gleda nanje. Vodenje je uspešno takrat, ko ljudje verjamejo, da je vodja sposoben zadovoljiti njihove potrebe.

Zanimiva je posebna anketa, ki so jo izvedli v nekaterih uspešnih zahodnih podjetjih in je bila objavljena v reviji Computer Magazin. Zaposlene so vprašali, katere lastnosti naj bi imeli njihovi managerji. Največ vprašanih je menilo, naj bi njihov manager imel naslednje lastnosti in sposobnosti (Ivanko, 1990, str. 211):

- sposobnost povezovanja,
- sposobnost opazovanja,
- sposobnost odločanja,
- sposobnost ustvariti vizijo in z njo živeti,
- da je dober poslušalec,
- da zna prenašati kritiko,
- da zna upoštevati ugovore sodelavcev,
- da zna oblikovati team.

Zanimiva je ugotovitev, da niso v ospredju izjemna strokovnost, gospodarnost in podobne značilnosti. Uspešno vodenje danes ni samo v tesni povezavi z inteligentnostjo, temveč predvsem z občutkom človeške topline, odpornostjo in pravičnostjo. Pri tem naj pomagajo medsebojna pomoč in nikakršna sredstva manipulacije. Uspešno vodenje naj bo prijateljski odnos do sodelavcev.

James M. Kouzes in Barry Z. Posner z univerze Santa Clara v Kaliforniji sta v šestih letih izprašala več kot 7500 ameriških managerjev, zaposlenih v zasebnih in javnih podjetjih. Zastavila sta jim naslednje vprašanje: »Katere vrednote (osebne poteze ali značilnosti) pričakujete od svojih nadrejenih ali jih pri njih občudujete?« Odgovori so bili presenetljivo skladni. Katere so te bistvene lastnosti? Večina išče in občuduje voditelje, ki so pošteni, sposobni, znajo gledati naprej in so sposobni za svoje načrte navdušiti druge (M. A., 1992, str. 10-11).

POŠTENOST

Ta lastnost je bila v vseh raziskavah navedena najpogosteje. To ni nič presenetljivega: če naj bi nekomu voljno sledili, naj bo to v bitko ali pa v sejno sobo, se moramo prepričati, če ta oseba zasluži naše zaupanje. Zagotovo moramo vedeti, da je ta oseba resnicoljubna, moralna in načelna. In kako podrejeni ugotovijo tako subjektivno lastnost, kot je poštenost? Najboljši dokaz so voditeljevo vedenje in njegova dejanja. Podrejeni imajo svojega voditelja za

poštenega, če ta zares naredi kar reče, da bo. Neizpolnjeni dogovori in sporazumi, prikrivanje, neskladja med besedami in dejanji kažejo na pomanjkanje poštenosti. Če pa se po drugi strani manager obnaša v skladu z njegovimi ugotovljenimi vrednotami in prepričanjem, potem vemo, da mu lahko zaupamo svojo poklicno pot.

SPOSOBNOST

Druga najpogosteje navajana lastnost managerja je sposobnost. Če naj podpremo njegove načrte, moramo verjeti, da je sposoben in učinkovit. Sposobnost vodenja se ne nanaša nujno na tehnične zmožnosti. Manager mora biti sposoben tudi izzvati, navduševati in spodbujati, če hoče, da ga bodo imeli za sposobnega. O sposobnosti, ki jo potrebuje manager, bi lahko govorili kot o sposobnosti z dodano vrednostjo. Funkcionalna sposobnost je morda potrebna, vendar pa ne zadostuje.

POGLED V PRIHODNOST

To lastnost je izbrala približno polovica anketiranih. Povsem jasno je, da ljudje od managerja pričakujejo, da bo imel občutek za smer in skrb za prihodnost podjetja. Nekateri so uporabili besedo »vizija«, drugi »sanje«, ali »osebni vozni red«. Sporočilo je jasno: pravi manager mora vedeti, kam gre. Ker je kar 98% vprašanih odgovorilo, da bo ta lastnost za vodjo pomembna zlasti po letu 2000, je torej gledanje v prihodnost prav gotovo voditeljska sposobnost prihodnosti.

NAVDUŠEVANJE DRUGIH

Ne zadostuje, da manager o prihodnosti le sanja. Svojo vizijo mora znati posredovati tudi drugim, in sicer tako, da ljudi spodbudi, da se mu dolgoročno zapišejo.

Tri od teh lastnosti, to so poštenost, sposobnost in sposobnost navduševanja drugih, so osnova tistega, kar imajo družboslovci in komunikologi za verodostojnost. Verodostojnost je zelo krhka in občutljiva lastnost. Leta traja, da si jo manager zasluži, izgubi pa jo lahko v hipu. Izgubi jo lahko z nepremišljeno pripombo ali nedoslednim početjem ali prelomljenim dogovorom. Vodeni morajo managerju verjeti, zaupati v njegove besede, mu verjeti kar pravi, da bo tudi storil. Če je vodstvo prepričljivo, so zaposleni ponosni na pripadnost organizaciji, pripovedujejo o njej prijateljem, vidijo, da so njihove vrednote podobne organizacijskim, in imajo občutek solastništva. Če pa vodstvo ni prepričljivo, delajo le takrat, kadar so nadzirani, motivira jih le denar, o organizaciji govorijo dobro le javno, zasebno pa drugače, in iščejo priložnosti, da bi se zaposlili drugje.

2.6.4. Primerjava med uspešnim in neuspešnim managerjem

Značilnosti uspešnih vodij

Raziskava je pokazala, da se uspešni managerji razlikujejo od drugih vodij v kar nekaj značilnostih, lahko bi rekli tudi sposobnostih (Russel, 1990, str. 16-17). Med mnogimi izstopajo naslednje (Možina et al., 1994, str. 527):

- ❖ **Prizadevnost, želja po dosežkih.** Uspešni managerji so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.
- ❖ **Zmožnost učenja iz težav pri delu.** Večina intervjuvanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karieri, toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili.
- ❖ **Posvečanje delu.** Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot 60 ur časa opravljanju dela, in menijo, da je delo managerjev najbolj pomemben element njihovega dela.
- ❖ **Analiza in reševanje problemov.** Uspešni managerji so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikujejo sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
- ❖ **Delo z ljudmi.** Vsi vprašani so dejali, da dosegajo (organizacijske) cilje s pomočjo sodelavcev. V glavnem vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativni način dela.
- ❖ **Ustvarjalnost.** Če pride do sprememb, uspešni managerji na osnovi svojih zamisli reje napravijo drugačno strategijo, kot pa da bi spreminjali obstoječo, skratka, ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem.

Ameriška psihologa Morgan W. McCall in Michael M. Lombardo sta primerjala skupino 20 uspešnih direktorjev s skupino 21 direktorjev, ki so naredili nekaj usodnih napak in strmoglavili, morali so zapustiti podjetje oziroma se predčasno upokojiti. Ugotovila sta, da sta si na prvi pogled ob skupini osupljivo podobni. Vsak od 41 direktorjev je imel nadpovprečne sposobnosti in vsak izmed njih je imel eno ali več izrazitih slabosti (Pavšič, 1997, str. 50-53).

Na vprašanje, kaj je bilo usodno za direktorje, ki jim je le malo manjkalo do najvišjega mesta v podjetju, so sogovorniki navedli 65 dejavnikov, ki sta jih McCall in Lombardo strnila v deset kategorij:

- brezčuten do soljudi: zajedljiv, ustrašovalen, nasilen;
- hladen, vzvišen, aroganten;
- nezanesljiv;
- pretirano ambiciozen: razmišlja o drugi službi, taktizira;
- ima posebne probleme pri izvajanju poslov;
- nesposoben pooblaščati druge in zgraditi trdno delovno skupino;

- nesposoben ustrezno nastavlјati osebję;
- nesposoben strateško razmišljati;
- nesposoben prilagajati se šefom, ki imajo različne načine vodenja;
- pretirana odvisnost od mentorja oziroma od človeka, ki ga je uvedel v posel.

Nihče od vodij, katerih usode sta proučevala McCall in Lombardo, ni imel vseh teh pomanjkljivosti; v povprečju sta pri managerjih, ki so strmoglavili, ugotovila samo dve ali tri od navedenih slabosti.

Kot najpogostejši razlog strmoglavljenja so navedli brezčutnost do drugih ljudi. V stresnih okoliščinah so nekateri od neuspešnih vodij postali zajedljivi in so ustrahovali sodelavce. Drugi, ki so bili zelo dobri strokovnjaki, pa so postali arogantni in so sodelavce ustrahovali s svojim znanjem. Nekateri so naredili morda edini neodpustljivi greh v managementu: izdali so zaupanje. Šlo je za zlorabljanje drugega ali za neizpolnitev dane besede, kar je v nekaterih primerih pomenilo pravo katastrofo. Za naslednji tip vodij, ki jim je spodletelo, je bila značilna pretirana ambicioznost. Zbujali so občutek, da ves čas razmišljajo le o boljši službi; v svoji naglici pa so prizadeli sodelavce in porabili preveč časa, da bi ustregli vrhnjemu managementu. V nekaterih primerih so predolgo ostali navezani na enega samega mentorja oziroma svetovalca. Nekaterim od vodij, ki so jih proučevali, nikoli ni uspelo priti prek te točke, nikoli se niso naučili pooblaščati druge in si niso zgradili svoje delovne skupine. Nekateri od vodij pa sicer dobro shajajo z ljudmi, vendar si preprosto izberejo napačne sodelavce. Včasih jih nastavljajo po lastni podobi oziroma izberejo problematične ljudi. Za usodno pomanjkljivost se je pokazala tudi nesposobnost strateškega razmišljanja, kar pomeni imeti širok, dolgoročen pregled nad dogajanjem, upoštevati različne vidike in predvidevati morebitne spremembe. Neuspešni managerji so to svojo slabost zavestno ali nezavestno prikrivali s pozornostjo na podrobnosti in osredotočenjem na tehnične probleme. Naslednja od tipičnih napak se je pokazala kot konflikt z novim šefom. Čeprav so imeli tudi uspešni direktorji v svoji karieri podobne težave, se s šefi, ki so imeli drugačne načine vodenja, niso vojskovali, temveč so se jim poskušali prilagoditi. Nasprotno pa so managerji, ki so strmoglavili, pokazali vrsto povsem neprimernih reakcij – postali so vzkipljivi, kričali so na podrejene ali pa bili zgolj zlovoljni.

Na podlagi svoje obsežne raziskave McCall in Lombardo povzemata, da sicer obetavni in bistri managerji strmoglavijo iz štirih osnovnih razlogov, ki so vsi povezani z dejstvom, da se položaj s tem, ko se človek vzpenja po organizacijski hierarhiji, spreminja:

- Prednosti lahko postanejo slabosti: Zvestoba postane pretirana odvisnost, ozkost ali privatiziranje. Ambicioznost se sprevrže v taktiziranje in uniči podporo sodelavcev.

- Do izraza pridejo slabosti: Če je človek dovolj nadarjen, lahko z brezčutnim vedenjem shaja na nižjih ravneh vodenja, vendar ne na višjih ravneh, kjer so podrejeni močnejši in verjetno bistrejši. Tisti pa, ki uspejo na nižjih ravneh z očarljivostjo, vendar jim primanjkuje strokovne usposobljenosti ali bistrosti, ugotovijo, da je na višji ravni zahtevnost prevelika in problemi preveč zapleteni, da bi lahko shajali kot prej, zgolj s komunikacijskimi veščinami.
- Uspeh jim stopi v glavo: Po nizu uspehov nekateri managerji preprosto izgubijo svojo prvotno skromnost in postanejo hladni ter domišljavi. Ko se to zgodi, se njihovi informacijski viri izsušijo in ljudje z njimi nočejo več sodelovati.
- Napake se kopičijo: Malokateri od strmoglavljenih vodij je naredil le malo napak. Napake so naredili pri taktiziranju ali pri gospodarskih spremembah.

Med pogovori z direktorji in njihovimi svetovalci sta McCall in Lombardo slišala tudi nekaj zgodb o managerjih, ki »hodijo po vodi«. Manager, ki se najbolj prilega tej kategoriji, strmoglavil natančno zato, ker vsi v njegovem okolju domnevali, da je zmožen narediti absolutno vse. Vendar ko napreduje na višje stopnje upravljanja, se izgublja v podrobnosti, preveč se ukvarja s podrejenimi in na splošno se zdi, kot da je izgubil sposobnost reševanja zapletenih problemov. Še vedno mu nihče ne pomaga, saj vsi predvidevajo, da bo uspel ne glede na trenutne težave.

Tako imajo tisti, ki so dosegli svoj cilj, kot tudi tisti, ki so strmoglavili, imajo veliko slabosti, čeprav ponavadi postanejo vidne šele kasneje v karieri. Dogodki, ob katerih so napake prišle do izraza, so le redko katastrofalni. Pogosteje se dogaja, da imajo napake kumulativen učinek. Kot je pokazala študija, se pomanjkljivosti praviloma pokažejo, ko se zgodi ena od petih stvari:

- Izgubijo šefa, ki je prikrival ali popravljajl njihove napake.
- Začnejo opravljati posel, za katerega niso usposobljeni, bodisi ker je odgovornost prevelika bodisi ker opravljajo dejavnost, ki je ne poznajo dovolj dobro.
- Za seboj imajo veliko nerešenih problemov ali prizadetih ljudi, bodisi ker so z njimi slabo ravnali bodisi zato, ker so jih obravnavali »z levo roko« ali pa se z njimi sploh niso ukvarjali, ko bi se morali.
- Vzpenjali so se, ko je podjetje raslo, in njihovega dela ni nihče natančno spremljal, dokler ni zabredlo v krizo.
- Pridejo v ožje vodstvo, kjer so medosebni odnosi lahko kritični dejavnik.

Eden ali več od naštetih dogodkov se dogaja večini vodij; dogodek sam po sebi torej pove samo to, da obe skupini razločujeta njegove posledice. Način, kako človek obvladuje svoje napake v stresnih okoliščinah, ima daljnosežne posledice in razloži, zakaj nekaterim uspe doseči svoj cilj, drugi pa strmoglavijo malo pred vrhom.

Kot je bilo rečeno uvodoma, sta si obe skupini vodij presenetljivo podobni: gre za nadpovprečno bistre in sposobne ljudi, ki jih okolje zaznava kot obetavne in od njih veliko pričakuje: so ambiciozni in pripravljeni za kariero veliko žrtvovati. Vendar podrobnejša analiza razkrije nekatere razlike; na ravni vrhunškega managementa pa je tudi majhna razlika več kot dovolj, da postanejo nekateri zmagovalci in drugi poraženci.

Predvsem je bila za managerje, ki so strmoglavili, značilna serija uspehov, vendar ponavadi v podobnih okoliščinah. Odlično so izpeljali dva posla ali uspeli v poslu, katerega obseg se je zelo razširil, vendar vse v okviru iste funkcije. Nasprotno pa je bila za zmagovalce značilna večja raznolikost pri njihovih uspehih – posel so izpeljali in uspešno sodelovali z osebjem ali začeli nov posel iz nič in podpisali posebno pogodbo, ki je bila drugačna od prejšnjih.

Strmoglavljene managerje so pogosto opisovali kot muhaste in vzkipljive, če so se znašli v stresnem položaju. Prepogosti izbruhi jeze so spodkopavali sodelovanje, ki je nujno za uspeh, njihovi sodelavci pa so začeli razmišljati, v kaj jih še namerava potunkati. Nasprotno pa so managerji, ki so uspeli, ostali umirjeni, zanesljivi in predvidljivi tudi v zelo stresnih okoliščinah. Sodelavci so vedeli, kako bodo reagirali, in so lahko v skladu s tem načrtovali svoje delovanje.

Čeprav so managerji v obeh skupinah naredili veliko napak, so jih zmagovalci obvladovali uravnovešeno in vljudno. Skoraj vsi so napake priznali, opozorili druge, da ne bi bili zavedeni, analizirali položaj in napako tudi popravili. Zelo zgovorni sta zlasti dve stvari, ki ju zmagovalci niso delali: za napako niso obtoževali drugih in, ko so položaj enkrat obvladali, se pri tem niso več zadrževali. Poleg tega so se neuspešni managerji večinoma odzivali na napake z defenzivnostjo, poskušali so jih prikriti in jih potihem rešiti, ko pa je postal problem viden, so zanj krivili druge. Čeprav je managerjem v obeh skupinah uspelo prepoznati probleme, je bila za zmagovalce značilna velika odločnost, da jih bodo rešili.

Končno so imeli zmagovalci – morda temeljni vzrok v raznolikosti izkušenj iz preteklosti - sposobnost sodelovati z različnimi tipi ljudi. Imeli so prirojeno (ali pa so jo razvili) sposobnost odkrito povedati svoje mnenje, ne da bi s tem ranili sobesednika. Niso dajali videza, da so »očarljivi, toda taktizirajo« ali »neposredni, toda netaktni«, temveč so bili »neposredni in diplomatski«.

Sposobnost oziroma nesposobnost razumeti stališča drugih ljudi je bila najbolj očitna razlika med zmagovalci in poraženci, ugotavljata McCall in Lombardo. Samo 25% poražencev so opisali kot dovolj občutljive za druge ljudi; med zmagovalci pa jih je 75%.

Na splošno je bilo za zmagovalce značilno neko zavedanje o samem sebi in pripravljenost spremeniti se. Ta prožnost je zelo potrebna, če mora človek sodelovati z različnimi tipi ljudi.

»Samo v dveh stvareh se zmagovalci razlikujejo od poražencev: popolna poštenost in razumevanje drugih ljudi«, je poudaril eden od starejših direktorjev. Zdi se, da ima pojem poštenost za vodilne poseben pomen, menita McCall in Lombardo. Beseda se ne nanaša samo na poštenost v vsakdanjem pomenu, temveč obsega tudi doslednost in predvidljivost, ki se gradi skozi leta in ki pomeni: »Naredil bom natančno to, kar pravim, da bom naredil, ko rečem, da bom naredil. Če si bom premislil, vam bom povedal vnaprej, tako da vas moja dejanja ne bodo prizadela.«

McCall in Lombardo sta opravila še eno raziskavo glede »neznosnih« vodij. Skupini nadpovprečno uspešnih managerjev sta zastavila vprašanje, ali so morali kdaj na svoji poklicni poti prenašati res nevzdržnega vodjo, kako so tak položaj obvladovali in kaj so se iz tega naučili. V raziskavi je sodelovalo 73 managerjev velikih industrijskih podjetij, od tega jih je imelo 50 enega nevzdržnega vodjo v življenju, štirje so navedli po dva, 19 managerjev pa je navedlo, da nikoli niso imeli neznosnega managerja. Tako sta avtorja raziskave dobila 58 opisov vedenja, ki ga, kot so ocenjevali uspešni managerji, ni mogoče oprostiti (Pavšič, 1998, str. 40-41).

Analiza je pokazala, da je teh 58 opisov mogoče razvrstiti v deset značilnih tipov neznosnih vodij, ki sta jih avtorja poimenovala kot podlež, diktator, valjar, sebičnež, prevarant, nesposobnež, drobnjakar, neopredeljivi, nemarnež in raznoteri. Takole sta jih opisala:

- **Podleži:** Najpogosteje omenja lastnost v katalogu neopravičljivih ravnanj vodij je pomanjkanje poštenosti. Ti ljudje lažejo, ne držijo besede, svoj položaj izkoriščajo za izsiljevanje zaupnih informacij, ki jih potem zlorablajo v škodo podrejenih: na splošno jim ni mogoče zaupati.
- **Diktatorji:** Ne prestraši jih niti vrsta napak in so užaljeni, če kdo drug odloča ali če izstopa na kakršenkoli način. Najlažje jih je prepoznati kot neznošno kategorijo, hkrati pa jih je najteže obvladovati.
- **Valjarji:** Ponižujejo, sramotijo in podcenjujejo ljudi, ki so pod njimi. Na različne načine kažejo svojo neobčutljivost in trdosrčnost. Taki managerji radi kritizirajo ljudi pred sodelavci.
- **Sebičneži:** Ti domišljavci vedo vse, ne poslušajo podrejenih in ponosno razkazujejo svojo veličino.
- **Prevaranti:** Ta vrsta vodij je nasprotje sebičnežev. Niso zmožni sprejemati odločitev in se izogibajo odgovornostim, če je le mogoče.
- **Nesposobneži:** Managerji v tej skupini ne vedo dobro, kaj delajo, a tega ne bodo nikoli priznali.

- Drobnjakarji: Taki managerji so očarani nad podrobnostmi. Natančno se držijo vseh predpisov in navodil – manj pomembno, tem boljše – in radi ustvarjajo velike probleme iz majhnih.
- Neopredeljivi: Iz razlogov, ki ponavadi niso povsem jasni, jih nihče ne spoštuje.
- Nemarneži: Njihove osebne navade, videz, način izražanja in predsodki so za sodelavce neznosni.
- Raznoteri: V tej skupini je nekaj opisov vodij, ki niso videti posebej zlohotni, vendar trčijo z nekaterimi tipi osebnosti; ali pa slabo predelovanje problemov med šefom in podrejenimi povzroči, da se težave še bolj zapletajo in jih kasneje ni več mogoče razrešiti.

Da bi lahko primerjali »najslabše« in »najbolj neznosne« z »najboljšimi« managerji, sta Lombardo in McCall prosila managerje, ki so sodelovali v raziskavi, naj opišejo še vodjo, od katerega so se na svoji poklicni poti največ naučili. Povsem nepričakovano sta ugotovila, da je imela kar petina od »najboljših« šefov eno ali več enakih pomanjkljivosti, kot so jih navedli za »najslabše« managerji. »Valjar, nezanesljiv, popoln osel« so bile besede, ki jih je eden od managerjev uporabil za opis managerja, ki ga je sicer omenil kot najboljšega. Drugi v tej skupini so občudovane managerje označili z izrazi, kot so denimo »vse ve«, »ne oprošča« ali »iz ljudi dela popolne bedake«. Vendar je pri tej vrsti vodilnih njihove pomanjkljivosti uravnotežila posebna moč (poslovna briljantnost, na primer, ali sposobnost izpeljati stvari) oziroma neka izrazita osebna značilnost (sposobnost vzdržati velike pritiske in premagovati probleme, ki se kažejo na delovnem mestu). Iz tega je mogoče sklepati, zakaj je 19 managerjev navedlo, da nikoli niso imeli nevzdržnega vodje. Kot kaže, so našli neko nadomestno lastnost, zaradi katere je sicer nemogoč človek postal znosen. Tako so nekateri od managerjev rekli, da »pravzaprav noben šef v resnici ni neznosen, kajti nekaj se lahko naučiš od vsakogar«.

Uspešni managerji, ki so sodelovali v raziskavi, so v pogajanjih z neznosnimi šefi dobili dve lekciji. Prvič, spoznali so pomembnost potrpežljivosti in načine, kako obvladovati težak položaj. Nekateri so iznašli zelo učinkovite strategije pogajanj v dogodkih, ki jih niso mogli neposredno nadzorovati. Druga lekcija, ki so jo dobili managerji, pa je bila, kako uspešneje voditi na podlagi opazovanja nekoga drugega, ki to počne napačno. Pokazalo se je, da je polovici vodij uspelo prevesti negativne izkušnje v pozitivna načela:

- *Pohvali ljudi za vse, kar uspešno izvedejo. »Naredi ljudi, ki so ti podrejeni, vidne,« kot je to načelo izrazil eden od vodij.*
- *Zaupaj ljudem odgovorne naloge, daj jim priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti.*

- *Poglejte, kaj je pod površjem, da bi bolje razumeli ravnanje ljudi.*
»Negativizem, dvom, odpor, pogosto izhajajo iz negotovosti,« je ugotovil eden od vodij.
- *Sprejmite svoje odgovornosti.*

Med največje napake vodij spadajo: neupoštevanje mnenja podrejenih, preveč avtoritativno vodenje, neustrezno komuniciranje, neodzivanje na težave v medsebojnih odnosih, nedoslednost, popuščanje pri disciplini in pomanjkanje navodil. Vodilni napravijo največ napak pri obvladovanju samih sebe zaradi preobčutljivosti in prehitrega odzivanja, zapiranja vase, arogance, maščevalnosti in agresivnosti ter preveč avtoritativnega vodenja.

Delavci pri managerjih ne marajo arogance, pretirane avtoritete, nestrokovnosti, neupoštevanosti, favoriziranja, skrivanja, izmikanja, neustreznega komuniciranja, neupoštevanja predlogov in slabe informiranosti.

Če vzamemo kot podlago Coveyevo razmišljanje o sedmih poteh do uspešnosti, lahko naštejemo sedem temeljnih značilnosti uspešnega in neuspešnega managerja. **Uspešen manager** je proaktiven, ima jasne cilje, je osebno organiziran, skuša biti eden od dobitnikov, je človekoljub, je dober sodelavec in vzdržuje svojo osebnost. **Neuspešen manager** je reaktiven, nima jasnih ciljev, osebno je neorganiziran, poskuša biti edini dobitnik, je egocentričen, ni dober sodelavec in ne vzdržuje svoje osebnosti (Brajša, 1996, str. 97-100).

Uspešen proaktiven manager je za svoje vedenje odgovoren, ker je to posledica njegovih odločitev, ne pa naključnih okoliščin. Ne prepušča se trenutnim vzgibom, temveč vse podreja določenim vrednotam, ki jih je prej temeljito premislil, izbral in osvojil. V danih okoliščinah zna obvladovati svoje vedenje. Spreminja se od znotraj navzven. Sam odloča, kako se bo odzval na zunanje okoliščine. Razloge za neuspeh išče v svojih reakcijah in odločitvah. Med zunanjimi dražljaji in njegovim odzivanjem nanje je prostor za svobodno odločanje, pri katerem prevladujejo njegova samozavest, sposobnost zaznavanja, zavest in neodvisna volja.

Neuspešen reaktivni manager je žrtev lastnih čustev, okoliščin in okolja. Spreminja se od zunaj navznoter. Njegovo vedenje je odgovorno. Odvisen je od zunanjih okoliščin in okolja. Prepušča se dogodkom okoli sebe. Razloge za neuspeh išče v zunanjih okoliščinah. Za vse, kar se dogaja, je vedno kriv nekdo ali nekaj zunaj njega. Svojega vedenja in odzivanja ne nadzira. Njegove reakcije so neposredno vezane na zunanji dražljaj.

Uspešen manager ima jasne in določene osebne in poslovne cilje. Ima lastno življenjsko in poklicno filozofijo. Razmišlja o posledicah svojega vedenja. Je

moder in prepričan vase. Ima občutek lastne vrednosti, razvito identiteto in samospoštovanje. Odloča se po svojih merilih in načelih. Je uravnovešen in celovit. Presoja modro in zna razlikovati stvari in dogodke. Je sposoben in spreten, energičen in prilagodljiv. Ima vizije in perspektive. V svojem delu vidi smisel. Ima jasne kratkoročne in dolgoročne cilje. Ve, kaj hoče in kaj si želi.

Neuspešen manager nima ne jasne predstave o svojih ciljih, ne osebne ali poklicne filozofije. Ne razmišlja o posledicah svojega vedenja in ravnanja. Je negotov, zgubljen in brez moči. Nima jasnih načel. Ne vidi smisla in pomena svojega dela. Nima nobene vizije in perspektive. Pri delu in v življenju ga vodijo le kratkoročni cilji.

Uspešen manager je osebno organiziran. Pomembnim problemom vedno posveti dovolj časa. Zna razlikovati dobro od slabega. Preprečuje krize. Ne opušta začetnih del. Nadzira okoliščine, težave opazi pravočasno in jih rešuje sproti. Ukvarja se samo s težavami, ki so bistvene. Vse dela počasi in umirjeno. Nepomembne težave prepušča podrejenim. Ne dovoli si, da bi bil pod pritiskom nepomembnih težav in jih rešuje pravočasno.

Neuspešen manager je osebno neorganiziran. Vedno je pod pritiskom nujnih in pomembnih težav, ker izgublja čas z nepomembnimi in nenujnimi, saj ne razlikuje pomembnega od nepomembnega. Vedno tekmuje s časom in je pod stresom. Skoraj vedno prekinja začeta dela. Je žrtev okoliščin in naključij. Odziva se na trenutne težave, ker jih ni zmožen pravočasno opaziti in rešiti. Obložen je z nepomembnimi problemi. Ne pozna prednostnih meril in ne zna izrabiti časa. Nikoli ga nima dovolj, da bi opravil delo dobro in temeljito, vedno pa ga ima dovolj za ponavljanje slabega in manj pomembnega.

Uspešen manager je človekoljub. Sodelavce posluša in jih skuša razumeti. Razmišlja o vsem, kar mu povedo. Skuša jih pozitivno sprejemati, jih imeti rad in jih priznavati. Premore dovolj empatije, da se lahko v svoje sodelavce vživi. Ne misli samo nase, ampak tudi nanje.

Neuspešen manager je egocentričen. Posluša samo sebe. Razumevanje zahteva samo zase, svojih sodelavcev pa niti ne posluša niti jih ne skuša razumeti. Hoče, da ga drugi razumejo, mu pritrjujejo, ga imajo radi in ga priznavajo. Posluša samo z ušesi, s čustvi pa ne.

Uspešen manager je dober sodelavec. Je družaben, osebno organiziran, proaktiven, zaupa vase, je moder, močan in vzdrževan. Sodelavce odprto sprejema. Sprejema različna mnenja. Predlogov sodelavcev ne podcenjuje in jih ne zavrača, ampak jih dopolnjuje in širi. Ne bojuje se samo za svoj prav, ampak da prav tudi sodelavcem.

Neuspešen manager ni dober sodelavec. Želi si biti edini zmagovalec in dobitnik. Osebnost je neorganizirana, reaktiven, negotov, brez cilja in izgubljen. V razmerju do sodelavcev je vedno v obrambnem položaju ali napadu. Ne prenaša različnih mnenj in nasprotovanj. Bojuje se samo za lastne pravice. Meni, da pri vsaki reči obstaja samo ena pravica.

Uspešen manager je vzdrževan. Skrbi zase, vzdržuje svojo osebnost, mentalno, socialno in duhovno kondicijo. Sodelavcem daje podatke o sebi, hkrati pa tudi sprejema njihova mnenja o sebi. Rad se uči in razvija. Veliko pozornosti in časa posveča tudi sebi, ne le podjetju. Do sebe je kritičen, zaveda se svojega vedenja in odzivanja. Je skromen in se nima za najpametnejšega. Uči se tudi od svojih sodelavcev.

Neuspešen manager je ne vzdrževan. Zase ne skrbi in je sam sebi velika neznanica. O sebi ne daje podatkov in jih tudi od sodelavcev ne sprejema. Je nekritičen. Svojega vedenja in odzivanja se večinoma ne zaveda. Ne ohranja svoje fizične, mentalne, socialne in duhovne kondicije. Meni, da je skrb za samega sebe nepomembna in nepotrebna.

Covey poudarja, da se uspešen manager nikoli ne nehá učiti, da dela za druge, in ne samo zase, da izžareva pozitivno energijo, zaupa svojim sodelavcem, je uravnovešena osebnost in jemlje življenje kot zanimivo dogodivščino. Tak manager omogoča sodelovanje in skrbi za osebnostno obnavljanje. Samo proaktiven, osebnostno naravnán in organiziran, sodelovalno razpoložen in vzdrževan manager lahko vodi podjetje dobro in uspešno.

Podrejeni imajo pravico, da so dobro vodeni, da je vodstvo kompetentno, predano in uspešno. Imajo pravico do managerja, ki je sam učinkovit in uspešen, ker sicer tudi sami ne morejo biti uspešni. Iskrenost in resnost vodstva lahko preverjamo z načinom, kako manager spoštuje integriteto in značaj ljudi. Manager nikoli ne sme biti človek, ki svojo vizijo usmerja na človekove slabosti, namesto na njegove vrline. Ne sme biti človek, ki vedno ve, časa ljudje ne morejo narediti, ne vidi pa, kaj lahko. Ne sme biti cinik. Ne sme biti človek, ki ga bolj zanima, kdo ima pravico, kot kaj je pravica. Manager tudi ne sme biti človek, ki inteligentnost jemlje za pomembnejšo od integritete ali značaja človeka. Prav tako se ne sme bati močnih podrejenih in ne sme biti človek, ki za svoje lastno delo sam sebi ne postavlja visokih zahtev. Nihče ne more imeti toliko znanja, take briljantnosti in nihče ne more biti tako uspešen, da bi mu v vlogi managerja lahko opravičili slab značaj. Slab značaj lahko v organizaciji uniči vsak navdih, vsako učinkovitost in vsak uspeh (Černetič, 1997, str. 185).

3. POVERJANJE NALOG

3.1. POVERJANJE NALOG

Število podrejenih, ki jih manager lahko učinkovito vodi, jim postavlja cilje, organizira delo, ga usmerja in nadzoruje, je omejeno. Pomaga vertikalno členjenje podjetja na več ravni, ustvarjanje hierarhije, ki združuje načelo o enotnosti vodenja (vsak zaposleni naj ima le enega samega nadrejenega) ter omejeno število podrejenih, ki jih zmore obvladovati en manager. Hierarhija pomeni členitev oblasti, obvladovanje podjetja z poverjanjem nalog – kar pravno pomeni »prenesti pristojnost od enega organa na drugega« (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1987, str. 362). Višji manager v podjetju prenese na nižjega nekaj svojih pristojnosti, ta pa mu za izvajanje teh pristojnosti odgovarja. Tako nastane v podjetju veriga pristojnosti in odgovornosti, ki sega od poslovnega vrha do izvajalne osnove podjetja.

Na teoretični ravni obstaja več ravni vpletenosti managerja, managerja in podrejenih v proces poverjanja nalog (v praksi pa je možnih veliko več kombinacij in variacij):

- 1. raven: Manager sprejema odločitve in izvaja naloge sam brez sodelovanja drugih.
- 2. raven: Manager pridobi mnenja in nasvete od podrejenih, vendar sprejema odločitve in izvaja naloge sam.
- 3. raven: Manager je član skupine, ki sprejema odločitve in izvaja naloge.
- 4. raven: Manager prenaša odgovornost za sprejemanje odločitev in izvajanje nalog na posameznika ali skupino.

Vir: Ward, MacPhail Wilcox, 1999, str. 24.

Nekaj dejavnikov, ki dovoljujejo povečanje števila podrejenih na managerja:

- *Sorodnost nalog*: čim sorodnejše so, tem lažje manager obvladuje podrejene.
- *Lokacija*: če so podrejeni na eni lokaciji, jih manager lažje obvladuje.
- *Enostavnost nalog*: če so naloge bolj sestavljene in zahtevne, se mora manager več ukvarjati z vsakim izmed podrejenih.
- *Mera neposrednega nadzora*: če manager lahko pusti podrejenim večjo avtonomnost pri delovanju, ima sprti z vsakim od njih manj opravka.

- *Mera usklajevanja*: če sta razmejitvev in povezanost delokrogov bolj opredeljeni, poteka mnogo dejavnosti po uhojenih poteh, posegov managerja pa je manj.
- *Mera načrtovanja*: podrobno načrtovanje dela obremenjuje managerja, okvirno mu daje manj dela.

Poverjanje nalog sestoji iz priznanja avtoritete ali pravice do sprejemanja odločitev na točno opredeljenih področjih ter dodelitve odgovornosti podrejenim za izvršitev poverjane naloge. Je izvrstna managerska metoda, s katero, zaradi neposredne bližine viru informacij, nižjih ravni managementa, dobimo boljše in hitreje odločitve in hkrati tudi izvrstna tehnika za motivacijo podrejenih.

Prisotnost problemov in pristranost managerja pa pogosto vodita do slabega poverjanja nalog. Včasih se manager nagiba k temu, da poverja delo, ki ga ne zmore, ne zna opraviti sam ali ga ne razume. To ni poverjanje nalog, ampka odpoved nalogi.

Poverjanje nalog ima več vsebinskih stopenj. Na splošno velja, da terja obsežnejše poverjanje nalog več predhodnega načrtovanja, ki podrobneje opredeljuje dejavnost podrejenih ter mnoge odločitve, ki jih sprejemajo, spreminja v rutino. Predpogoji za uspešno poverjanje nalog so: da je podrejeni dovolj zmožen, da je zanesljiv, da ima dovolj izkušenj, da ima potrebne informacije za samostojnejše delovanje ter da zna sodelovati z vrstniki in drugimi, ki mu lahko pomagajo pri delu.

Tabela 1: Stopnje poverjanja nalog in njihove značilnosti

Stopnja poverjanja nalog	Značilnost stopnje
POPOLNA CENTRALIZIRANOST	
<i>Trajno nadzorovanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Manager podrobno nadzoruje način in izide delovanja podrejenega. ◆ Podrejeni skoraj nima svobode delovanja in pobud. ◆ Na videz popolno nadzorovanje se zaradi neobvladljivosti rado sprevrže v popolno neobvladovanje.
<i>Izbirno nadzorovanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Poverjanje nalog obsega vse odločitve, razen najbolj pomembnih; značilno je periodično pregledovanje dela podrejenega. Nadzorovanje je kakovostno, vendar terja veliko časa managerja. ◆ Manager in podrejeni se sporazumeta za mejnike v nadzorovanju (po obdobjih – dnevno, mesečno – po vsebini ipd.). ◆ Poverjanje nalog obsega vse odločitve, rednega pregledovanja ni.

Nadzorovanje po izjemah

- ◆ Ta način povečuje samostojnost, pobude, ustvarjalnost podrejenih in terja manj časa managerja.
- ◆ Manager tvega, da ne bo izvedel za zadeve, ki presegajo zmožnosti podrejenega in da ne bo posegel vmes, čeprav bi moral.

Prepustitev

- ◆ Prepustitev je skrajna stopnja poverjanja nalog in deluje le, če manager ve, da podrejeni zmore in hoče opraviti poverjane naloge dejavnosti enako dobro kot on sam.
- ◆ Prepustitev je lahko tudi znak za nesposobnost ali malomarnost managerja.

POPOLNA DECENTRALIZIRANOST

Vir: Tavčar, 1996, str. 329.

Proces učinkovitega poverjanja nalog

Da bi poverjanje nalog lahko bilo učinkovito, je potrebno nalogo najprej pregledati v mislih – kakšna je, kaj je potrebno storiti, s kakšno natančnostjo, kako se je lotiti ipd. Potreben je seznam vsega, ker je potrebno storiti.

Zahtevne naloge, ki naj jo zaposleni opravi, se morajo ujemati s sposobnostmi, znanjem, spretnostjo in motivacijo te osebe v razmerju 1:1. Pri tem je predvsem pomembno, da se ne poverja nalog tako zahtevnih nalog, da jih zaposleni ne bi zmogli opraviti ali tako lahkih, da v njih ne najdejo nobene motivacije. Poverjanje nalog naj manager uvaja postopoma; najprej naj poverja nalog manj zahtevne naloge, da ustvari zmogljivosti in zaupanje – skozi določeno časovno obdobje mu mora podrejeni pokazati svoje sposobnosti – in šele kasneje preide na poverjanje zahtevnejših nalog. Zaposleni, katerim je naloga poverjana, naj se osredotočijo na rezultate, ki jih morajo doseči, poleg tega pa morajo natančno vedeti, katere vire bodo imeli na razpolago za izvršitev naloge in vedeti za rok(e), do katerih mora biti naloga opravljena.

Manager lahko poveča učinkovitost tudi tako, da izvaja management z izjemami. Kadar nekomu v celoti dodeli nalogo, jo jasno določi – kaj je potrebno storiti, do kdaj, kako meriti rezultate in se dogovori za razpored pregledovanja – pusti to osebo pri miru. Le-ta pa mu poroča samo o spremembah, torej le, kadar pride do odstopanja od plana. Kadar pa stvari tečejo skladno s planom, poročanje ni potrebno.

3.2. PREDNOSTI POVERJANJA NALOG

V nadaljevanju bom prikazala prednosti, ki jih prinaša proces poverjanja nalog ne le za managerje, temveč tudi za posameznike, katerim se poverja, ter za podjetja,

v katerih se procesa poverjanja nalog poslužujejo in uspešno izvajajo (Dale, Michelson, 1986, str. 51).

3.2.1. Prednosti za managerja

Kot prvo si oglejmo managerjeve prednosti. S poverjanjem nalog si manager pridobi čas za pomembnejša opravila kot so planiranje, organiziranje in kontroliranje. S posluževanjem poverjanja nalog bo opravljeno tudi tisto delo, katerega sam ni mogel opraviti. Manager s poverjanjem nalog opravi delo tako, da ga izvedejo drugi. Tako si razbremeni delovni čas in se lahko posveti svojemu izobraževanju. Z razdeljenim delom pridobi čas, v okviru katerega lahko razmišlja o pomembnih zadevah. Pridobi »čas za premislek«, na katerega ne smemo gledati kot na »izgubo časa«. V tem času lahko manager reši oziroma dobi ustrezno rešitev za odpravo določenega problema, lahko se mu porajajo pomembne ideje, do katerih v svoji delovni preobremenjenosti ne bi prišel.

Pomembna prednost je tudi ta, da manager s procesom poverjanja nalog svoje zaposlene usposablja ter pripravlja na dela, katera bodo lahko opravljali brez njegove prisotnosti. To je odločilnega pomena pri managerjevem napredovanju. Če manager ne usposobi ustreznega kadra, ki bi lahko prevzel njegovo delo, z vidika podjetja takšno napredovanje ne bo možno.

3.2.2. Prednosti za zaposlene

Kakšne prednosti pa prinaša poverjanje nalog posameznikom, katerim je delo poverjeno? S spodbujanjem lastne iniciative iz z razvijanjem različnih veščin se poveča njihova pripadnost podjetju ter zavzetnost pri delu. Še posebej, če je vse skupaj podkrepljeno z nagrajevanjem in priznavanjem njihovega delovanja. To ima za posledico večjo posameznikovo motiviranost, možnost prikaza njegovih sposobnosti in odkritja skritega talenta.

Z managerjevim napredovanjem lahko pričakujejo tudi zaposleni svoje napredovanje. Zanj bodo primerni ravno zaradi poverjanja nalog, s katerim bodo razvijali nove sposobnosti in pridobivali nova znanja. Hkrati se bodo razvijali v odgovornejše osebe, ki bodo znale izrabiti priložnost svojega dokazovanja ob managerjevem napredovanju ali njegovi odsotnosti. Tako se z poverjanjem nalog z roko v roki razvijata posameznikov osebni ter poslovni razvoj.

3.2.3. Prednost za podjetje

Vse prednosti, ki so jih z poverjanjem nalog deležni managerji in zaposleni, vplivajo tudi na prednosti podjetja. Z razbremenitvijo predstavnikov ravnalne strukture, ti dosegajo boljše delovne rezultate, kar ima vpliv na izboljšanje celotnega poslovanja podjetja. Njegova poslovna uspešnost vodi do številnih ugodnosti kot so večje možnosti za zmago podjetja v tekmovanju s konkurenčnimi podjetji, boljši družbeni ugled, pridobitev zaupanja bank pri zaprošanju kreditov in podobno.

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

Danes podjetja hitro širijo svoje poslovanje in iščejo možnosti za svoj prodor. Če so na to pripravljeni tudi zaposleni in managerji, bodo tako oni kot podjetje, s poznavanjem in pravilnim izvajanjem procesa poverjanja nalog, povečali možnost uspešnega poslovanja ter svojega razvoja.

3.3. OVIRE, KI SE POJAVLJAJO PRI POVERJANJU NALOG

Podobno kot prednosti, lahko tudi ovire, ki se pojavljajo pri poverjanju nalog, razvrstimo v tri glavne skupine. Te tri skupine predstavljajo ovire, ki se pojavljajo na strani managerjev, zaposlenih ter na strani podjetja. Lahko bi jih razdelili le v dve skupini, v tem primeru na psihološke (ovire managerjev in zaposlenih) ter v skupino organizacijskih ovir (Hellriegel, Slocum, 1993, str.341).

3.3.1. Ovire s strani managerjev

Najbolj nevarna in pogosta ovira s strani managerjev je strah. Nekateri se ne želijo odreči niti kančku svoje avtoritete. Zakaj? Strah jih je, da bodo izgubili nadzor nad svojo avtoriteto takoj, ko bo ta v rokah nekoga drugega. Bojijo se za varnost svojega položaja, ker menijo, da jih bodo zaposleni izpodrinili takoj, ko bodo večji njihovega dela. Tu je tudi strah pred neučinkovito izvedbo naloge, ki bi jo opravili zaposleni.

Pogosto se managerji izogibajo poverjanja nalog z raznimi izgovori. Pravijo, da sami opravijo delo najbolje ali pa se izgovarjajo na zaposlene, da niso dovolj

sposobni. Pogosto se izgovarjajo na čas, da izgubijo preveč dragocenega časa s tem, ko zaposlenim razložijo, kaj morajo storiti (Hellriegel, Slocum, 1993, str. 341). Ti izgovori se upravičeni le v primeru, ko zaposleni niso ustrezno usposobljeni.

Pogost je tudi strah pred prehitrim napredkom osebnega ter poslovnega razvoja zaposlenih. Zato mnogi managerji zavračajo poverjanje nalog in namenoma povečujejo odvisnost zaposlenih.

Poleg strahu pred neučinkovito izvedbo obstaja tudi možnost, da zaposleni ne sledijo managerjevim napotkom, temveč opravijo delo po svoji presoji ter z njim zablestijo. Tako bi lahko nekdo dosegal prevelike uspehe in zameglil položaj managerja pri nadrejenih. Tudi ta strah ni upravičen, saj managerjev ugled raste z učinkovitostjo njegovih zaposlenih.

Kot naslednjo oviro naj predstavim prepričanje managerjev o njihovi nezamenljivosti. S tem, ko menijo, da so nezamenljivi, opravijo vse delo sami. Ne le svojega dela, temveč tudi delo, ki pripada zaposlenim. Zaradi tega se počutijo preobremenjene. Počutijo se, kot da zaposleni pričakujejo od njih stvari, katere so za zaposlene pomembne, a se njihovega dela niti ne tičejo. Ko se že lotijo dela, jih zmoti nekdo, ki pričakuje njihovo pomoč kje drugje. Večino časa presedijo na sestankih ali pri telefonu. Ko končno opravijo z goro papirja in razporedijo svoje naslednje sestanke, jim zmanjka časa za izpeljavo pomembnih zamisli, katere resnično predstavljajo njihove zadolžitve.

Managerji s prepričanjem o nezamenljivosti so prej nevarni kot ne, še posebej, če ovirajo delo drugih. Kaj hitro jih zamenjajo ravno zaradi škode, ki jo povzročajo. Ne morejo pričakovati svojega napredovanja, saj ne izučijo in ne usposobijo za njihovo delo svojih naslednikov. Takšno nastopanje kaj hitro privede do stanja, ko managerjem zmanjkuje časa, medtem ko njihovim zaposlenim zmanjkuje dela.

S tem, ko prevzamejo tuje zadolžitve, dajo zaposlenim vedeti, da jih hočejo imeti. Zato več, ko jih sprejemajo, več jim jih ponujajo. Zmanjka jim delovnega časa za rešitev »tujih« in svojih nalog. Čas si začno sposojati na račun svojega prostega časa. S takšnimi dejanji delajo zaposlene vse bolj odvisne od sebe, kar slej ko prej načne samozavest zaposlenega in zaupanje v sebe.

Na Kokaljevo anketno vprašanje »Ali ste prezasedeni?« je več kot polovica anketiranih managerjev odgovorila pozitivno (Kokalj, 1995, str. 48). Sklepamo lahko, da preveč dela opravijo sami, ker premalo zaupajo svojim zaposlenim. Vzroke za njihovo prezasedenost lahko iščemo tudi v njihovi neorganiziranosti in v slabem planiranju lastnega dela. Preobremenjenost najbolj občutijo managerji v privatnih podjetjih (69%), v katerih smo že videli, da tudi najmanj poverja.

Prezasedenost vodi do tega, da dela v delovnem času niso sposobni opraviti. Polovica vseh anketiranih managerjev podaljšuje delovni čas na račun svojega prostega časa, saj delo večkrat odnašajo domov. Na anketno vprašanje »Ali večkrat nesete delo domov?« so s pritrdilnim odgovorom tudi tokrat izstopali managerji v privatnih podjetjih. Tem se pridružujejo tudi managerji v srednje velikih podjetjih, ki so dosegli enak odstotek (77%). Zanimiva je primerjava med starejšimi in mlajšimi managerji. 61% managerjev starih nad 45 let večkrat nese delo domov in enak odstotek je managerjev starih pod 45 let, ki tega ne počno (Kokalj, 1995, str. 48).

Na vprašanje »Ali ostajate dalj časa v službi kot kolegi?« je pozitivno odgovorilo kar 63% vseh anketiranih managerjev. Zopet so v ospredju managerji v privatnih podjetjih, saj je kar 88% takšnih, ki podaljšujejo svoj delovni čas. Poleg tega, da starejši managerji odnašajo delo domov, ostajajo tudi dlje časa na delovnem mestu kot njihovi kolegi. Takšnih managerjev je veliko tudi v velikih podjetjih, vendar je med njimi več kot polovica takšnih (58%), ki dela ne odnašajo domov.

Vsi dosedaj prikazani rezultati Kokaljeve ankete nam dajo slutiti, da se naši managerji premalo poslužujejo procesa poverjanja nalog. Razumljivo je, da so posledično temu preobremenjeni, da morajo delo, če želijo, da bo pravočasno končano, odnašati domov ali pa ostajati dalj časa v službi. Ti problemi najbolj izstopajo v privatnih podjetjih.

Z mnenjem o nezamenljivosti je povezana tudi managerjevo nezaupanje v zaposlene. Ta nezaupljivost je posledica preteklih izkušenj z zaposlenimi, predvsem od njihovih uspehov pri podobnih zadolžitvah.

Poleg naštetih situacij prihaja tudi do takšnih, ko managerji:

- poverjajo le nepomembne in nezanimive zadolžitve, ki jim ne ustrezajo. Obdržijo tiste, katere radi sami opravljajo brez prevelikega truda, saj so nanje že navajeni;
- razvijejo prepričanje, da njihovi nadrejeni pričakujejo, da je naloga zaupana izključno njim;
- zaupajo najmanj zanimivo delo najbolj usposobljenim zaposlenim. Včasih je takšno dejanje upravičeno, vendar se pogosto zlorablja zaradi skrbi pred možnimi napakami;
- pretirano stopnjujejo svoj nadzor nad zaposlenimi in jih s svojo prisotnostjo le nervirajo in načenjajo njihovo samozavest, češ da nič ne znajo;
- ne poverjajo naloge ustreznega obsega avtoritete in odgovornosti;
- dajejo nejasne in nezadostne informacije, kar je lahko posledica nepoznavanja poverjane izvedbe. To zopet ni primerno, saj z zaposlenčevim neuspehom kvarijo tudi svoj ugled.

Kaj pa najbolj ovira pri poverjanju nalog naše managerje? Njihovi odgovori so bili takšni (Kokalj, 1995, str. 49):

- kadrovski problemi, saj jim primanjkuje strokovnih in odgovornih kadrov,
- podrejeni slabo obvladujejo svoje delo, kar je posledica neustrezne motiviranosti ali pa zaposleni nimajo ustreznih sposobnosti in ustreznega znanja, kar je lahko posledica nezadostnega usposabljanja,
- premalo razvite kontrole funkcije izvajanja,
- zaupnost informacij, zaradi katere ne zaupajo nalog zaposlenim.

3.3.2. Ovire s strani zaposlenih

Ravno tako kot managerji, imajo tudi njihovi zaposleni določene pomisleke in strah pred poverjanjem nalog. Bojijo se zadolžitev, ker jih je strah napak, katere bi lahko zagrešili s svojim delovanjem. Bojijo se prevzeti potrebno avtoriteto in odgovornost, ki sta povezani z zadolžitvijo. Zaradi tega se ob pojavu problemov raje zatekajo k nadrejenemu, ter od njega pričakujejo rešitev. Pomanjkanje ustreznih informacij in podatkov pogosto pripelje do negotovosti zaposlenih. Ne vedo, kaj morajo storiti, kaj se od njih pričakuje, kakšne rezultate morajo z zadolžitvijo doseči, ter zakaj so pravzaprav izbrani oni. Ne poznajo in ne razumejo ciljev ter organizacijskih meril. Vsa ta neodgovorjena vprašanja puščajo zaposlene v negotovosti. Tudi pomanjkanje samozaupanja, katerega še dodatno načno managerji, predstavlja pomembno oviro. Vse to lahko vodi do povratnega poverjanja nalog, ko zaposleni, kateremu je manager poverjal zadolžitev, odgovornost in avtoriteto, le-te prenese nazaj na managerja.

Pogosto managerji poverjajo zadolžitve zaposlenim, ki svoje delo vestno opravljajo. Ti imajo že preveč dela in s sprejetjem novih zadolžitev ne morejo speljati do konca ne svojih ne poverjanih zadolžitev. Včasih pa se zaposleni poslužijo preobremenjenosti kot izgovor, s katerim se izognejo procesu poverjanja nalog.

3.3.3. Ovire s strani podjetja

Ovire v procesu poverjanja nalog lahko najdemo že v značilnostih podjetja. V majhnih podjetjih managerjem ni potrebno poverjati nalog, saj obseg dela ni tako velik. Tako se ne spoznajo s procesom poverjanja nalog, ki ga posledično tudi ne obvladajo. Ker so v teh podjetjih svoje zadolžitve opravljali sami, so se pokazali za zelo sposobne in ambiciozne managerje. Zaslužili so si napredovanje v srednje velika ali velika podjetja. Tu je njihova uspešnost padla. Za razlog lahko vzamemo njihovo nepoznavanje procesa poverjanja nalog, kateri v velikih podjetjih predstavlja pomembno nalogo ter spretnost vsakega managerja.

Tudi vzroke managerjeve preobremenjenosti najdemo v sami organizaciji podjetja. Krivec je lahko slabo organiziran izvedbeni proces, zaradi katerega je potrebno ponovno razdeliti delo ter določiti naloge na novo sestavljenim oddelkom.

Pogosta organizacijska ovira je pomanjkljiva opredelitev obsega avtoritete in odgovornosti za posameznega managerja. Ker ti ne vedo, kolikšen je njihov obseg avtoritete in odgovornosti, ne moremo od njih pričakovati, da ju bodo v ustreznem obsegu poverjati svojim zaposlenim.

Ovire v komuniciranju imajo pogosto vzrok v organizaciji podjetja. Če so zaposleni razvrščeni v oddelke, se povečuje njihov občutek pripadnosti k oddelku bolj kot pa pripadnost k podjetju. S tem je ovirano komuniciranje med oddelki. Tudi razlike v hierarhični lestvici imajo vpliv na uspešnost komuniciranja. Zaradi podrejenčevega dvoma o tem, ali bo nadrejeni sprejel njegovo sporočilo ali ne, ga enostavno raje ne odda. S tem pa je zopet moten krog povratnih informacij. Te so še kako pomembne pri sprejemanju pomembnih odločitev ter smotrnega managerjevega delovanja.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA MOTOR d.d.

4.1. ZAČETKI IN RAZVOJ

Podjetje, v katerem sem izvedla anketo, in katerega predstavljam, bom imenovala z imenom Motor, ker podjetje želi ostati neimenovano. Leta 1946 je bila ustanovljena proizvodna zadruga kovinarjev NIKO, v kateri je bilo že nekaj strojev za proizvodnjo pisarniško kovinske galanterije. Z leti so širili proizvodni program in leta 1953 izdelali prve elektromotorje. V naslednjih letih so se usmerili še v proizvodnjo gospodinjskih aparatov in sesalnikov za prah, ki je za Motor danes najpomembnejši gospodinjski aparat, v katerega so vgrajeni elektromotorji. Povečali so proizvodnjo elektromotorjev in jih leta 1958 tudi začeli izvažati v ZDA.

Leta 1959 so zgradili novo tovarno, v katero so prenesli proizvodnjo elektromotorjev. Po prisilni upravi leta 1961 je sledila integracija z Iskro. Specializirali so se v proizvodnji malih elektromotorjev, za kar so bile potrebne investicije in so se usmerili v kooperacije z velikimi svetovnimi proizvajalci (Girmi, Braun, AEG). Od Iskre se je leta 1963 odcepil obrat pisarniške galanterije in nastalo je novo podjetje.

Leta 1974 so razvili sesalno enoto, za nadaljnji razvoj pomemben izdelek, in leto kasneje začeli s proizvodnjo sesalnih enot, ki jih je v sesalnike začel vgrajevati AEG.

V naslednjih dveh desetletjih so večkrat spremenili naziv podjetja. Leta 1974 so tovarno znotraj Iskre vključili kot tozid v Industrijo široke potrošnje; leta 1987 so tovarno preimenovali v Iskra DO Elektromotorji, Industrija električnih motorjev in gospodinjskih aparatov. Leta 1991 je postalo samostojno podjetje Elektromotorji, podjetje za proizvodnjo in trženje elektromotorjev in gospodinjskih aparatov, d.o.o. Naslednje leto pa dobi ime »Motor« in razvije tudi svojo blagovno znamko. Konec leta 1996 so zaključili proces lastninjenja in se preoblikovali v delniško družbo.

4.2. ORGANIZACIJSKA IN KADROVSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura podjetja Motor je bila v celoti spremenjena s 1.4.1998. Celotno poslovanje je razdeljeno na sedem področij in vsa so odgovorna upravi oziroma generalnemu direktorju. V okviru te organizacijske struktura pa posluje še profitni center – Orodjarna, ki je ravno tako odgovoren upravi podjetja. Skrbeti mora za pozitiven poslovni rezultat v svoji enoti, kar pomeni, da morajo biti prihodki večji od odhodkov.

S 1.9.1998 se je izločil profitni center – Indramat, ki je predstavljal 12% Motorjeve prodaje. Nastal je kot plod dolgoletnega sodelovanja z nemškim partnerjem. Znotraj Motorja je proizvodnja servo motorjev predstavljala zaokroženo celoto, ki je sedaj v stoddostni lasti nemškega Mannesmann-Rexroth. Na Motorjevem dvorišču sta tako sedaj dve podjetji, kajti podjetje Indramat Elektromotorji d.o.o. ima v najemu prostore; tudi delovna povezava ostaja, saj mu Motor nudi orodjarske, remontne storitve itd. odkupili pa so know - how, stroje in tehnologijo.

Konec leta 1999 je bilo zaposlenih 805 delavcev, kar Motor uvršča po številu zaposlenih med velika podjetja. V tem letu je odšlo 200 delavcev, od tega je bilo 138 delavcev prerazporejenih v podjetje Indramat, prišlo pa je 42 delavcev. Kljub zmanjšanju števila zaposlenih v letu 1999 se izobrazbena struktura ni bistveno spremenila. V prihodnje nameravajo v podjetju izobrazbeno strukturo zaposlenih še izboljšati z dodatnim izobraževanjem zaposlenih in s štipendiranjem dijakov in študentov.

4.3. PROIZVODNI PROGRAM

Odkar se je izločil profitni center Indramat, imajo v podjetju le en proizvodni program, in sicer proizvodnjo elektromotorjev za vgradnjo v sesalnike in druge gospodinjske aparate. Pred tem so imeli tudi proizvodnjo industrijskih elektromotorjev (servo motorji), ki jih vgrajujejo v pogone obdelovalnih strojev. Profitni center Orodjarna izdeluje orodja za potrebe lastne proizvodnje, v zelo majhnem obsegu pa nudijo tudi storitve podjetju Indramat Elektromotorji.

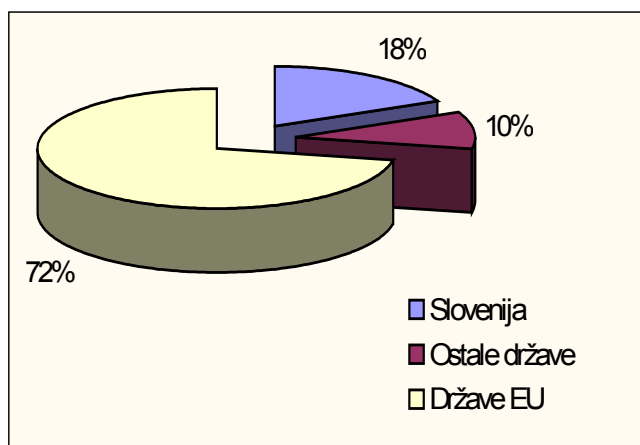
V Motorju proizvajajo naslednje elektromotorje:

- *Sesalne enote*, ki predstavljajo največji delež proizvodnje in jih delijo na:
 - suhe sesalne enote, namenjene talnim in ročnim sesalnikom,
 - mokre sesalne enote, namenjene kombiniranim in profesionalnim sesalnikom,
 - elektronsko komutirane sesalne enote, namenjene profesionalni uporabi (zahtevana daljša življenjska doba);
- *Univerzalni kolektorski motorji* so uporabni za vgradnjo v gospodinjske aparate, električna ročna orodja in podobno;
- *Permanentno magnetni kolektorski motorji* (DC motorji) se uporabljajo za vgradnjo v gospodinjske aparate, kot so kavni mlinčki, mešalniki in povsod tam, kjer se zahteva manjša teža, majhna masa in velika moč; njihova uporaba pa je tudi v avtomobilski industriji;
- *Asinhronski in sinhronski motorji*: prvi so namenjeni pogonu ventilatorjev, črpalk, centrifug in sušilnikov perila, drugi pa za pogon lužnih črpalk v pralnih in pomivalnih strojih, akvarijskih črpalk, za vgradnjo v male gospodinjske aparate ter za enostavne motorske pogone.

4.4. POSLOVNI USPEH PODJETJA

Podjetje je izrazito izvozno usmerjeno, kar nam kaže tudi razmerje med proizvodnjo za domači trg in proizvodnjo za tuje trge. Podjetje namreč 18% izdelkov proda domačim kupcem, kar 82% izdelkov pa izvozi v več kot 20 držav po celem svetu, predvsem v države članice EU, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: Delež proizvodnje podjetja Motor za domači trg in tuje trge v letu 1999



Vir: Interni podatki podjetja Motor, 2000.

Med ostalimi državami so bile v letu 1998 pomembne predvsem Rusija, Češka, Iran in Avstralija, v letu 1999 pa so prevladovala Češka, Južna Afrika, Avstralija in Iran, medtem ko je izvoz v Rusijo močno upadel zaradi ruske krize. V Sloveniji je najpomembnejši in največji kupec LIV Postojna.

Skupni trg sesalnih enot znaša 50 mio sesalnih enot. Z vidika proizvajalcev sesalnih enot je ta trg razdeljen na »zaprti in prosti trg«. Razmerje med zaprtim in prostim trgom v svetu je 50 : 50. Za proizvajalce sesalnih enot to pomeni, da ti lahko prodajajo svoje izdelke le na prostem trgu (25 mio sesalnih enot), kjer se nahajajo mali in srednje veliki proizvajalci sesalnikov. Ti proizvajajo zgolj sesalnike (nekateri tudi druge gospodinjske aparate), medtem ko sesalne enote kupujejo pri specializiranih proizvajalcih sesalnih enot. Za Motor je ta trg izredno pomemben. Sedaj izdelujejo že blizu 3 mio sesalnih enot. Njihov delež na celotnem prostem trgu je 12% (kar je velik uspeh).

Na zaprtem trgu pa so veliki proizvajalci sesalnikov, ki vlagajo v razvoj lastnih sesalnih enot. Vendar se pričakuje trend opuščanja lastne proizvodnje sesalnih enot zaradi specializacije in drage opreme, to pa pomeni priložnost za podjetja, kot je Motor.

5. RAZISKAVA O VODENJU IN POVERJANJU NALOG

Namen raziskave

Namen raziskave v specialističnem delu je ugotoviti, ali vodje z ustreznim načinom vodenja, to je s poverjanjem nalog, izboljšujejo svoje delo in delo vodij oddelkov in s tem omogočajo večjo učinkovitost celotnega podjetja.

Na osnovi proučene literature o vodenju in poverjanju nalog, sem si postavila različna vprašanja na katera sem skušala z raziskavo odgovoriti. Zanimalo me je:

- Kako zaposleni ocenjujejo dobrega vodjo in kakšne naj bi bile vrednote dobrega delavca.
- Kakšen je odnos med sodelavci in odnos vodilnih do podrejenih.
- Kakšna je zmožnost vodij poverjanja nalog.

Opis metodologije

Za proučevanje ustreznega načina vodenja in poverjanja nalog, s katerim bi lahko prišla do potrebnih podatkov, se mi je zdela najprimernejša tehnika vprašalnik. S prošnjo za izvedbo vprašalnika sem se obrnila na kadrovsko službo v podjetju Motor. Pojasnila sem jim, čemu služi ta vprašalnik in pripravljeni so bili sodelovati.

Vprašalnik je sestavljen iz splošnega dela in štirih poglavij. Splošni del vsebuje vprašanja o spolu, izobrazbi, starosti, velikosti podjetja. Vodje podajo podatke o tem, koliko zaposlenim so nadrejeni in koliko let že delajo na vodilnem položaju. Na koncu prvega dela pa vsak posameznik opredeli svoje zadovoljstvo s svojim delom.

Prvo, drugo in tretje poglavje vprašalnika se nanaša na vrednote dobrega delavca in vodje, značilnosti dela, odnose med sodelavci in odnos vodilnih do podrejenih delavcev.

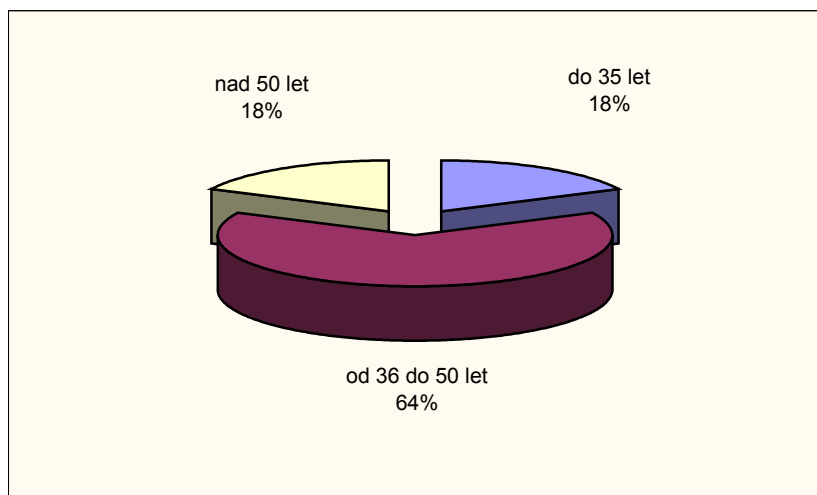
Četrto poglavje pa izpolnijo pretežno vodje, kjer izrazijo svoja mišljenja glede odnosov, ki veljajo v podjetju, na relaciji podrejeni – nadrejeni, obremenitvijo pri delu, izkušnje pri prenašanju nalog na podrejene, odločanju, pogovoru... Trditve sem izbrala na osnovi obstoječe literature. Priloga 1 prikazuje originalni vprašalnik.

Rezultati raziskave

5.1. Predstavitev vzorca anketirancev

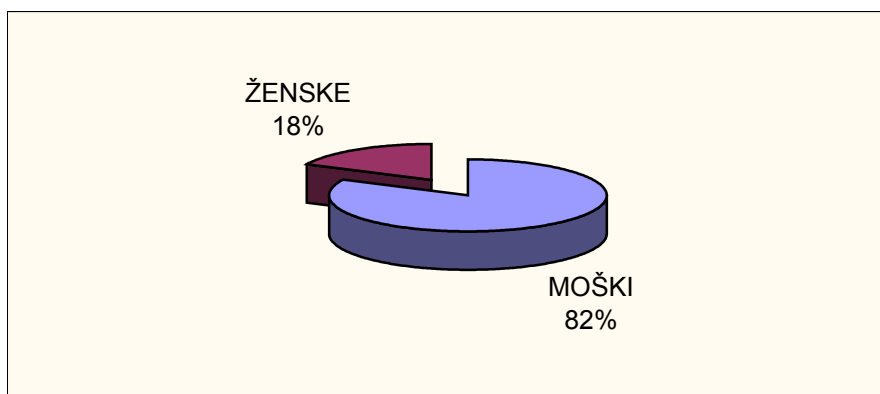
Vzorec je zajemal 28 zaposlenih, od tega 8 direktorjev in 20 vodij oddelkov. Ti so stari največ 54 let. Starostno strukturo oseb zajetih v vzorec prikazuje slika 3. Vzorec je zajemal 5 žensk in 23 moških.

Slika 3: Starostna struktura oseb zajetih v vzorec



Vir: Podatki iz ankete

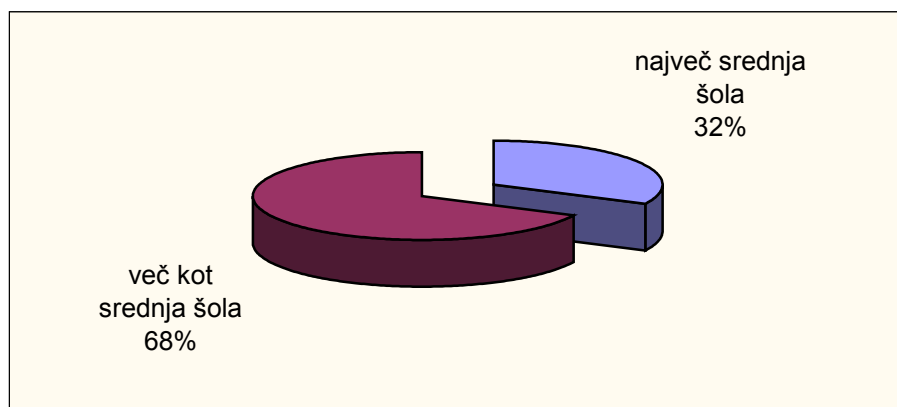
Slika 4: Spolna struktura oseb zajetih v vzorec



Vir: Podatki iz ankete

Približno 32% anketiranih je imelo največ končano srednjo šolo, ostali pa več kot srednjo šolo.

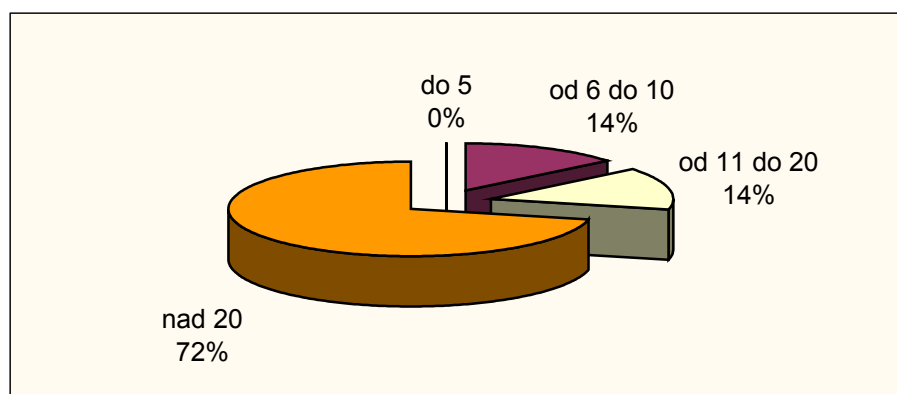
Slika 5: Izobrazbena struktura oseb zajetih v vzorec



Vir: Podatki iz ankete

Slika 6 prikazuje, koliko zaposlenim so neposredni vodje.

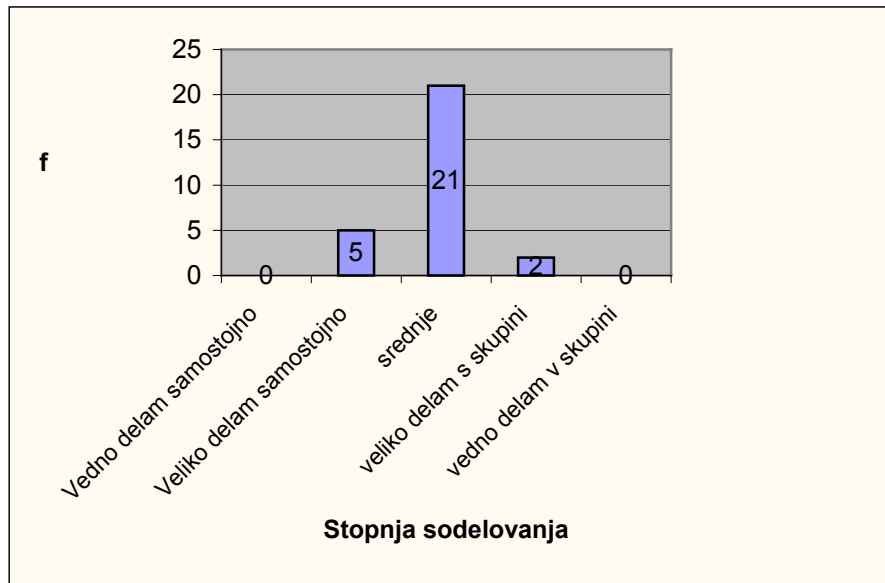
Slika 6: Neposredna nadrejenost zaposlenim



Vir: Podatki iz ankete

Ljudje se med seboj razlikujejo tudi po tem, da so pri opravljanju delovnih nalog relativno samostojni, ali pa delajo v skupini. V sliki 8 je prikazano, da v vzorcu ni nikogar, ki bi delali povsem samostojno oziroma vedno v skupini.

Slika 7: Razporeditev zaposlenih po stopnji samostojnosti pri delovnih nalogah



Vir: Podatki iz ankete

5.2. Ocenjevanje posamezne lastnosti uspešnega vodje

V poglavju 1 so vodje in direktorji pojasnili, kolikšen pomen pripisujejo posamezni lastnosti in sicer tako, da so na šeststopenjski lestvici, na kateri ocena 1 pomeni, da je lastnost malo pomembna, ocena 6 pa zelo pomembna, ocenili njihovo pomembnost. Naštete lastnosti so tiste, ki jih različni avtorji največkrat omenjajo in za katere sem predvidevala, da jih mora imeti uspešen manager.

Tabela 2: Pomembnost posamezne lastnosti uspešnega vodje

LASTNOST	OCENA POMEM. LAST.						Št. Vodij	Povpr. ocena	Stand. odklon	Koef. variac.
	1	2	3	4	5	6				
Pošten	0	0	0	8	16	6	30	4,93	0,69	13,99
Sposoben	0	0	0	2	9	19	30	5,57	0,62	11,13
Usmerjen v prihodnost	0	0	2	10	7	11	30	4,90	0,99	20,20
Inspirativen	0	2	7	10	4	7	30	4,23	1,25	29,55
Inteligenten	0	0	6	9	5	10	30	4,63	1,16	25,05
Umirjen	0	4	8	13	3	2	30	3,70	1,05	28,37
Pripravljen sodelovati	0	2	5	7	8	8	30	4,50	1,25	27,78
Občutljiv za druge ljudi	5	8	4	4	3	6	30	3,33	1,80	54,05
Ambiciozen	0	3	6	6	7	8	30	4,36	1,35	30,96
Samozavesten	1	3	6	4	9	7	30	4,27	1,46	34,19
Hladnokrven	4	8	5	3	4	6	30	3,43	1,77	51,60
Komunikativen	0	0	0	4	9	17	30	5,43	0,73	13,44
Neodvisen	2	3	5	11	3	6	30	3,93	1,46	37,15
Prizna svoje napake	1	5	13	6	2	3	30	3,40	1,24	36,47

Vir: Analiza odgovorov na prvo poglavje o oceni pomembnosti posamezne lastnosti.

Legenda: Ocena pomembnosti lastnosti

OCENA POMEMB. LAST.: o = 1...6

$$POVP.OCENA = \frac{\sum_{0=1}^6 x_0 \cdot o}{\sum_{0=1}^6 x_0}$$

$$STAND.ODKLON = \sqrt{\frac{\sum_{0=1}^6 x_0 (o - POVP.OCENA)^2}{\sum_{0=1}^6 x_0}}$$

S statističnimi raziskovanji želimo spoznati lastnosti populacije. Lastnosti populacije opisujemo s statističnimi parametri ali kratko parametri, npr. z

aritmetično sredino, standardnim odklonom, regresijskih koeficientom itd. Parametri so torej mere, s katerimi merimo lastnosti populacije (parameter je opredeljen kot mera za merjenje lastnosti populacije, ki je določena s porazdelitvijo spremenljivke v obravnavani populaciji, npr. aritmetična sredina in standardni odklon pri normalni porazdelitvi).

$$KOE.F.VARIA. = \frac{100 \cdot STAND.ODKLON}{POVP.OCENA}$$

Koeficient variacije je relativna mera variabilnosti, ki izraža za dano spremenljivko razmerje med standardnim odklonom in aritmetično sredino (Košmelj, Rovan, 1997, str. 121).

Glede na povprečno oceno pomembnosti posamezne lastnosti sem lastnosti razvrstila v tri skupine:

1. skupina vsebuje lastnosti sposobnost in komunikativnost (povprečna ocena pomembnosti je med 5 in 6).

Kot najpomembnejše lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen manager, se nam v tabeli 4 kažejo sposobnost in komunikativnost. Te lastnosti izstopajo po povprečni oceni pomembnosti, ki je večja od 5, pa tudi po nižjem koeficientu variacije, kot je značilen za druge lastnosti. Standardni odklon je pri obeh približno enak, kar kaže na razmeroma usklajeno mnenje anketiranih.

Usklajenost mnenj glede pomembnosti te lastnosti je zelo visoka. Sposobnosti je kar 19 anketirancev prisodilo najvišjo oceno pomembnosti, saj mora manager vedeti, kaj dela, sposoben je rešiti zapletene probleme, vodene zna navdihniti, spodbujati in jih usposobiti za delo. Verjetno pa si težko predstavljamo vodjo, ki ne bi bil komunikativen. Tej lastnosti je 17 anketirancev prisodilo najvišjo vrednost (6). Ne le, da mora biti dober govornik, ampak mora znati tudi poslušati. Ljudje spoštujejo tistega, ki jih posluša, razume in priznava njihovo mnenje. Tega se zavedajo tudi anketiranci.

2. skupina lastnosti ima povprečno oceno pomembnosti med 4 in 5.

V to skupino so anketiranci razvrstili naslednje lastnosti: pošten, usmerjen v prihodnost, inspirativen, inteligenten, pripravljen sodelovati, ambiciozen, samozavesten. Povprečna ocena pomembnosti je 4,54; te lastnosti imajo višji koeficient variacije kot prejšnji dve lastnosti. Zanimivo je, da je precej na vrhu te lestvice lastnosti poštenost (4,93), za njo pa usmerjenost v prihodnost (4,90) in je standardni odklon manjši od 1. Poštenost, zaupanje, verodostojnost so osnove vodenja. Vodje stojijo za tem, v kar verjamejo, držijo svoje obljube, so vedno na

strani poštenja, še zlasti takrat, ko so drugi ljudje nepošteni. Resnično znamenje vodenja je, kako pošten si lahko do drugih, kadar so le-ti nepošteni do tebe.

Usmerjenosti v prihodnost je 11 anketirancev prisodilo najvišjo oceno pomembnosti. Gre za to, da ima manager vizijo, vedeti mora, kam gre. Anketiranci menijo, da je vedno uspešnejši tisti, ki natančno pozna svoj cilj, h kateremu se giblje. Delo brez vizije pomeni stagniranje, tavanje, lovljenje drugih in v končni fazi tudi propad.

3. skupina lastnosti ima povprečno oceno pomembnosti med 3 in 4.

V to skupino sem razvrstila pet lastnosti, ki imajo najobsežnejši razpon ocen pomembnosti od 1 do 6: umirjen, občutljiv za druge ljudi, hladnokrven, neodvisen, prizna svoje napake. Povprečne ocene so nizke.

Najmanj pomembnosti so anketiranci pripisali lastnostima občutljiv za druge ljudi, prizna svoje napake. Večina ljudi težko prizna lastne napake, vendar menim, da jih manager mora, saj je zgled vsem ostalim. Le kam bi prišli, če bi jih zamolčali ali celo druge obtoževali zanje? Razpon te lastnosti je od 1 do 6, vendar pa je največ anketirancev (13) podalo srednjo vrednost (3).

Uspešen manager premore čustva, vendar ne sme biti preveč občutljiv za druge ljudi. Očitno so anketirani vodje mnenja, da občutljivost za druge ljudi lahko postane slabost, ker jih lahko zaposleni začnejo izkoriščati. Povprečna ocena pomembnosti te lastnosti je najnižja (3,33).

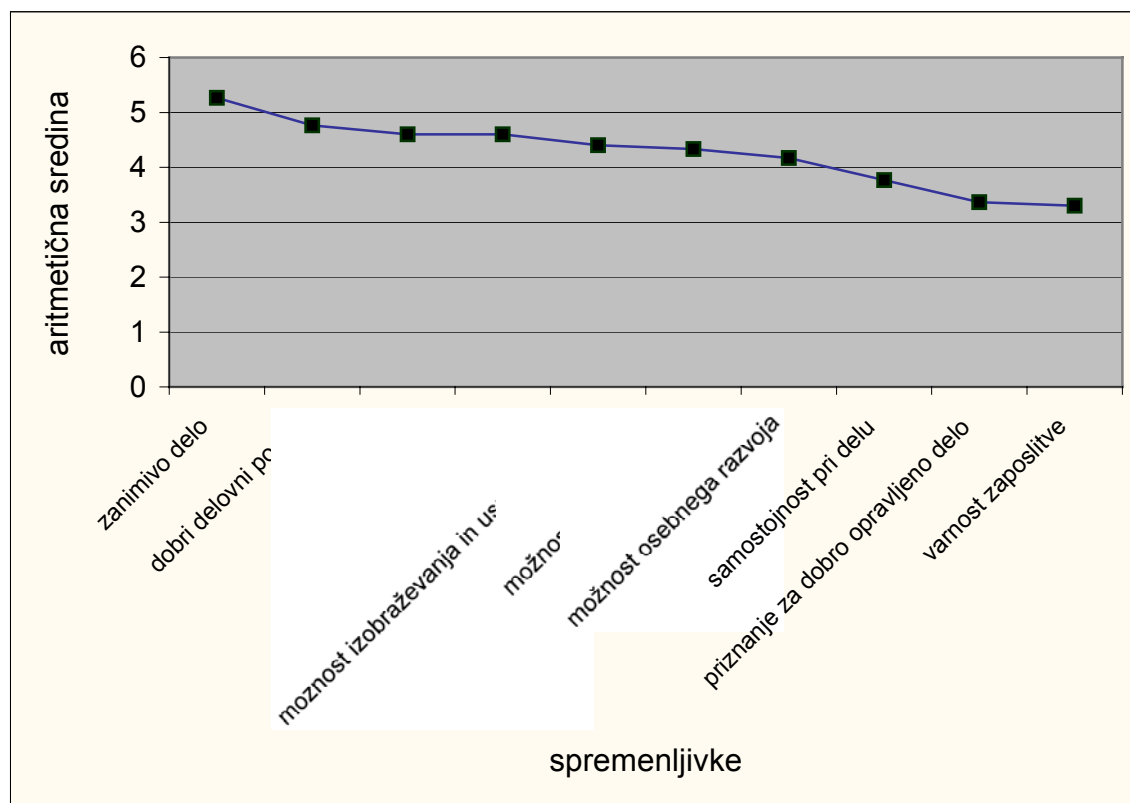
5.3. Ocenjevanje pomembnosti značilnosti dela

V tem poglavju me je zanimalo predvsem, katere značilnosti njihovega dela so za zaposlene najpomembnejši in katere manj pomembni.

Z odgovori na sklop desetih vprašanj so zaposleni predstavili svojo prioritarno lestvico vrednot, ki bi jo morali upoštevati vodilni v podjetju, če si želijo učinkovito izkoristiti zmogljivost zaposlenih. Vprašani so odgovarjali s pomočjo šeststopenjske lestvice, pri čemer pomeni 1 »najmanj pomembno« in 6 »zelo pomembno« kategorijo značilnosti dela v podjetju Motor d.d.

Testiranje s pomočjo χ^2 testa je pripeljalo do zaključka, da so aritmetične sredine vzorca statistično značilne za vse spremenljivke. Domneve sem preverila s 5% stopnjo značilnosti.

Slika 8: Prioritetna lestvica značilnosti dela v podjetju

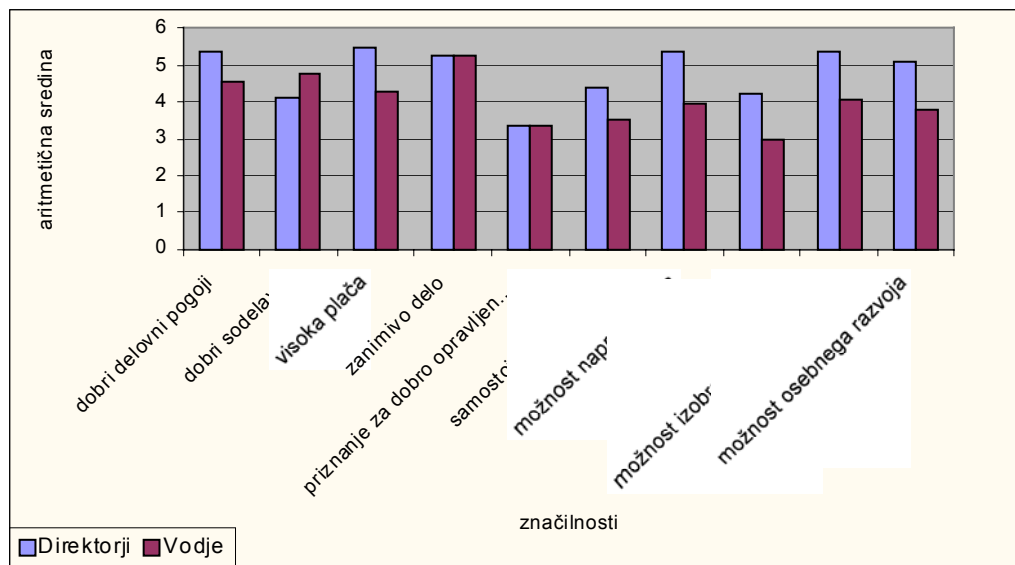


Vir: Analiza odgovorov na drugo poglavje.

Odgovori nam pokažejo zelo različne dobljene rezultate. Kot najpomembnejše značilnosti pa so zaposleni izpostavili: zanimivo delo, dobre delovne pogoje, dobre sodelavce ter visoko plačo. Na zadnje mesto pa so anketiranci postavili: priznanje za dobro opravljeno delo in varnost zaposlitve.

Iz naslednje slike (slika 9) lahko vidimo razliko med odgovori anketiranih direktorjev in anketiranih vodij.

Slika 9: Prioritetna lestvica značilnosti dela v podjetju med direktorji in vodji



Vir: Analiza odgovorov na drugo poglavje.

Rezultati ankete so pokazali, da se odgovori direktorjev in vodij ne razlikujejo samo v dveh značilnostih: zanimivo delo, priznanje za dobro opravljeno delo (kar je bilo tudi označeno za najmanj pomembno v obeh kategorijah anketirancev). Vodjem je najbolj pomembna značilnost visoka plača in možnost napredovanja, medtem ko so pri odgovoru o dobrih sodelavcih presegli mnenja direktorjev. V vseh ostalih dejavnikih so direktorji izpostavili višjo raven pomembnosti.

5.4. Odnos med sodelavci in odnos med vodilnimi in podrejenimi v podjetju glede na delovno mesto anketiranih

S t-testom sem preverila ali se zaposleni, glede na to, kakšno delovno mesto zasedajo, razlikujejo tudi pri ocenjevanju odnosov med sodelavci in odnosa vodilnih do podrejenih (tabela 3).

H_0 : Direktorji in vodje se ne razlikujejo glede videnja odnosa med sodelavci.

H_0 : Direktorji in vodje se ne razlikujejo glede videnja odnosa vodilnih do podrejenih.

H_0 : Direktorji in vodje se ne razlikujejo glede zadovoljstva s svojim delom.

Tabela 3: Odnos med sodelavci, odnos vodilnih do podrejenih delavcev, zadovoljstvo s svojim delom v povezavi s statusom zaposlenih

Odnos in zadovoljstvo	Aritmetična sredina		T-vrednost	Prostostne stopnje	Verjetnost	Standardni odklon	
	direktorji	vodje				Direktorji	vodje
Med sodelavci	2,00	2,04	-0,141	28	0,445	0,75	0,78
Vodilnih do podrejenih	2,00	2,45	-1,039	28	0,154	0,92	1,10
Zadovoljstvo o z delom	2,12	2,04	0,209	28	0,209	0,83	0,95

Vir: Podatki iz ankete

Ugotovila sem, da direktorji in vodje odnos med sodelavci ocenjujejo dokaj podobno; obstaja minimalna razlika, ki pa ni statistično značilna (ničelne hipoteze ne moremo zavrni) in gre v prid vodij.

Odnos vodilnih do podrejenih pa vodje ocenjujejo bistveno ugodneje od direktorjev. Kot vidimo v tabeli 3 se obe podskupini statistično zelo malo razlikujeta (ne moremo zavrni ničelne hipoteze).

Natančnejšo sliko razporeditve frekvenc pri omenjenem vprašanju kaže priloga 2. Sklepam lahko, da status anketiranih ne vpliva bistveno na zadovoljstvo odnosov vodilnih do podrejenih delavcev.

5.5. Odgovori na postavljene hipoteze

V četrtem poglavju sem želela zbrati podatke o tem, če se vodje in direktorji poslužujejo poverjanja nalog ter kaj jih pri tem ovira.

Če je najbolj splošno sprejeta definicija vodenja sposobnost, da opravimo stvari skozi in s pomočjo drugih, potem je ena najpomembnejših lastnosti vodje sposobnost poverjanja dela drugim. Pravzaprav je njegov uspeh določen tudi s sposobnostjo in pripravljenostjo poverjanja dela drugim ljudem, v takšni obliki in na tak način, da ga lahko opravijo na primeren način. Njegova nesposobnost poverjanja ga bo obsodila na življenje brez dosežkov, uspeha in na neučinkovitost.

Hipoteza 1

H_0 : Ni bistvenih razlik med prezasedenostjo direktorjev in vodij.

Tabela 4: Vprašanje o prezasedenosti

Prezasedenost	Direktorji		Vodje		Skupaj	
	Štev.	%	Štev.	%	Štev.	%
Vedno	3	37,50	5	22,70	8	26,70
Včasih	2	25	12	54,50	14	46,70
Nikoli	3	37,50	5	22,70	8	26,70
Skupaj	8	100	22	100	30	100

$$\chi^2 = 2,142, \text{ prostostne stopnje} = 2, p = 0,1715$$

Vir: Podatki iz ankete

Odgovori na vprašanje »Ali ste prezasedeni?« kažejo na to, da je kar 37,5% direktorjev vedno prezasedenih in 46,7% vseh anketiranih včasih prezasedenih. Iz tega lahko sklepamo, da preveč dela opravijo sami, da pa premalo zaupajo sodelavcem.

Glede na preizkus ničelne hipoteze lahko sklepamo, da ni bistvenih razlik med direktorji in vodji glede prezasedenosti.

Hipoteza 2

H_0 : Tisti, ki delajo pretežno samostojno, ne poverjajo dovolj.

Tabela 5: Odnos med poverjanjem nalog in pretežnim delom

Delam sam	Poverjam				Skupaj	
	da	%	ne	%	Štev.	%
Vedno sam	1	7,1	4	25	5	16,7
Veliko sam	3	21,4	5	31,3	8	26,7
Enako oboje	2	14,3	5	31,3	7	23,3
Veliko v skupini	5	35,7	1	6,3	6	20
Vedno v skupini	3	21,4	1	6,3	4	13,3
Skupaj	14	100	16	100	30	100

$$\chi^2 = 7,585, \text{ prostostne stopnje} = 4, p = 0,054$$

Vir: Podatki iz ankete

Iz odgovorov lahko sklepamo, da tisti anketirani, ki veliko ali pa vedno delajo sami, ne poverjajo dovolj. 43,4% anketiranih dela vedno ali veliko samostojno, od tega pa jih 56,3 ne poverja. Torej ni značilne razlike med anketiranimi, čeprav iz statističnih rezultatov ne moremo zavrniati ničelne domneve.

Hipoteza 3

H₀: Uspešen manager dovolj prenaša naloge na podrejene.

Tabela 6: Odnos med poverjanjem nalog in uspešnostjo v vodenju

Uspeh v vodenju	Poverjam				Skupaj	
	da	%	ne	%	Štev.	%
Zelo uspešen	8	57,1	0	0	8	26,7
Dovolj uspešen	5	35,7	6	37,5	11	36,7
Še kar uspešen	1	7,1	9	56,3	10	33,3
Lahko bolj uspešen	0	0	1	6,3	1	3,3
Skupaj	14	100	16	100	30	100

$$\chi^2 = 19,796, \text{ prostostne stopnje} = 3, p = 0,000$$

Vir: Podatki iz ankete

Iz odgovorov lahko sklepamo, da tisti anketirani, ki so bili mnenja, da so zelo uspešni, dovolj poverjajo in obratno; eden anketiranec je odgovoril, da bi bil lahko bolj uspešen in da ne poverja. Iz tega lahko sklepamo, da ničelna hipoteza drži.

Glede na to, da je 16 anketirancev od 30. odgovorilo na to, da ne poverjajo dovolj, so le-ti odgovorili tudi na naslednje vprašanje. Pri tem vprašanju so lahko obkročili več odgovorov ali pa so pripisali drug razlog, ki jih ustavlja pri poverjanju nalog.

Tabela 7: Kaj vas ovira pri poverjanju nalog?

Vzrok nepoverjanja nalog	Štev.	%
Kadrovski problemi	5	29,4
Slabo obvladovanje svojega dela pri podrejenih	7	41,2
Zaupnost informacij	5	29,4
Drugo	0	0

Vir: Analiza odgovorov na prejšnjo hipotezo.

Iz rezultatov je razvidno, da veliko anketirancev, ki ne poverjajo, slabo obvladuje svoje delo pri podrejenih. Delajo po načelu nenadomestljivosti, ker menijo, da je dobro samo tisto, kar opravijo sami. Postopoma pride do nezaupanja zaposlenih, do lastne preobremenjenosti, ki vodi v stres in neučinkovitost.

Iz vsega zapisanega lahko sklepamo, da je polovica anketiranih odgovorila pritrdilno, druga polovica pa negativno glede poverjanja nalog. Pri vsem tem smo spoznali, da poverjanje nalog ne pomeni le razdeljevanja zadolžitev brez potrebnih navodil, niti ne razdeljevanja na osnovi točno opredeljenih korakov, kateri bodo zaposlenega pripeljali do cilja. Pri tem pa narejeni tesno za njegovim hrbtom nadzira njegovo delo.

Poverjanje nalog pomeni dati nekemu cilj, katerega naj doseže. Pomeni prenašanje dela na zaposlene, ki imajo v tem procesu tako avtoriteto kot odgovornost, da se lahko samostojno odločajo.

6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO V PROCESU VODENJA

Ugotovitve raziskave glede možne povezave med preobremenjenostjo vodij ter direktorjev in odsotnostjo poverjanja nalog ali pomanjkljivim načinom poverjanja nalog pri njihovem delu ter morebitnih razlik med načinom poverjanja nalog vodij in direktorjev lahko strnem v naslednje:

- Vodje pravijo, da so preobremenjeni. Na to vpliva v veliki meri tudi njihov odnos do poverjanja in njegovo izvajanje. O popolni odsotnosti poverjanja nalog ne moremo govoriti, vendar pa poverjanje, kakršnega izvajajo vodje in direktorji, do sedaj tako po obsegu kot tudi po učinkovitosti, ni posebej obsežno niti uspešno in kot tako ne more odpraviti njihove preobremenjenosti, niti doseči drugih ciljev pri poverjanju nalog.

- Pomembna ovira uspešnemu poverjanju nalog je pomanjkanje časa. Vodje opravljajo le tekoče naloge. Anketirani menijo, da so večkrat prezasedeni in pogosto odnesejo delo tudi domov. Prav tako pa pogosto vztrajajo, da naloge, ki jih najboljše opravljajo sami, tudi izvršijo. Torej ne prenašajo delo na podrejene. Tisti, ki ne poverjajo nalog, najraje iz razloga, ker so poskusi tega prinesli manj, kot je bilo pričakovati. Tako morajo večino svojih nalog še naprej opravljati sami.
- Krog je sklenjen. Vodje nimajo časa, da bi usposobili svoje podrejene. Če jih ne usposobijo, jim ne morejo poverjati svojih nalog. Če nalog ne morejo poverjati, jih morajo opraviti sami. Če morajo vse naloge opraviti sami, pa so preobremenjeni že s tekočimi nalogami in zanemarjajo svoje managerske naloge ter svoje podrejene.
- K temu pa dodatno prispeva še pomanjkanje samozavesti pri vodjih, saj se ne počutijo dovolj uspešni vodje. Če pa ne zaupajo vase, v svoje znanje in sposobnosti, je težko pričakovati, da bodo zaupali v podrejene in njihovo znanje in sposobnosti, in bodo zahtevnejše naloge sploh poverjali.

6.1. NADZOROVANJE USPEŠNOSTI DELOVANJA ZAPOSLENIH IN MANAGERJEV

Nadzorovanje je najprej merjenje. Da bi managerji lahko merili, morajo vedeti, s kakšnim merilom (merskimi enotami) bodo merili učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja, delov podjetja, zaposlenih – ter kako bodo presojali izide meritev: kaj je zadovoljiv izid (standard) pri doseganju ciljev podjetja. Cilji seveda izhajajo iz interesov udeležencev ter iz vizije podjetja. Dobri standardi (zadovoljiva uspešnost pri doseganju ciljev) so tisti, ki jih je mogoče objektivno meriti, ki jih zaposleni razumejo ter so dosegljivi in zato izzivni (Tavčar, 1996, str. 367).

Primerno velikost standardov je mogoče določati po dosežkih preteklosti, po primerjavah ali po tehničnih standardih. Na splošno velja, da merila uspešnosti in standardi največkrat določajo količine, kakovost, stroške in čas.

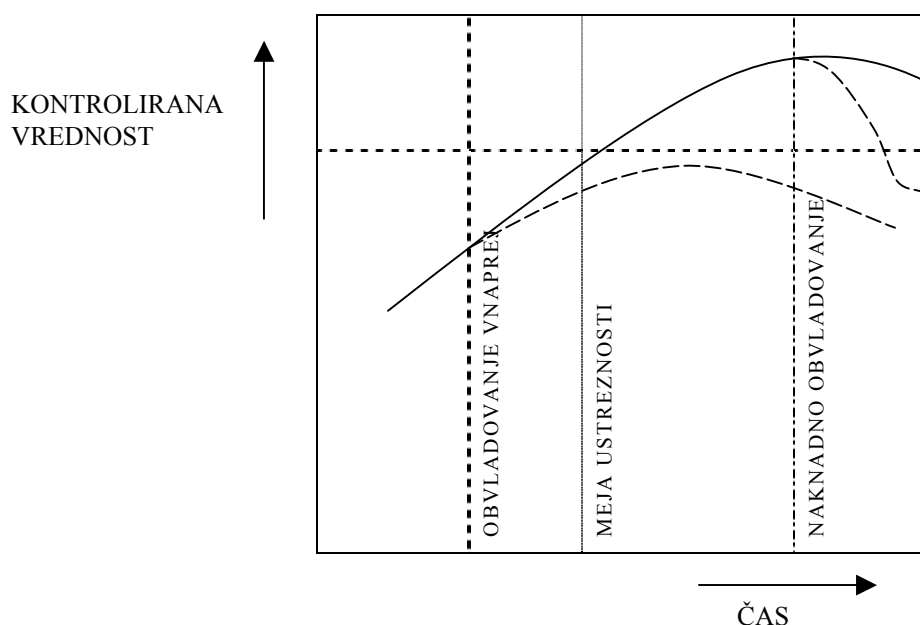
Merjenje dosežkov podjetja pri doseganju ciljev in ugotavljanje vrzeli med temi dosežki ter cilji podjetja sta le sredstvi za uspešno obvladovanje stanj in dejavnosti v podjetju. Na koncept obvladovanja bistveno vplivata merjenje vnaprej, merjenje ob dogajanju ali merjenje po opravljeni dejavnosti. Samo merjenje vnaprej in delno sprotno merjenje omogočata preprečevanje. Sprotno merjenje in zlasti merjenje kasneje pa omogočata le popraviljanje.

Nadzorovanje vnaprej je usmerjeno v prihodnost, v usmerjevalne in omejevalne dejavnosti, ki skušajo vnaprej odpraviti potrebo po popravljanju smeri ali obsega delovanja in ne v merjenju izidov ter njihovo primerjanje s cilji.

Sprotno nadzorovanje meri izide takrat, ko nastajajo – spremlja izide delovanja in omogoča njihovo sprotno usklajevanje s standardi. Od odzivnega časa nadzornika pa je odvisno, kdaj bo po potrebi posegel v dogajanja.

Nadzorovanje pa je lahko tudi *naknadno*. V tem primeru izide merimo šele po opravljeni dejavnosti, torej šele po zaključku dejavnosti.

Slika 10: Razlika med preprečevalnim in popravnim nadzorovanjem



Vir: Tavčar, 1996, str. 345.

V mnogih primerih je vnaprejšnje (preventivno) kontroliranje enostavnejše, manj tvegano in porablja manj sredstev podjetja – seveda pa ni vselej možno.

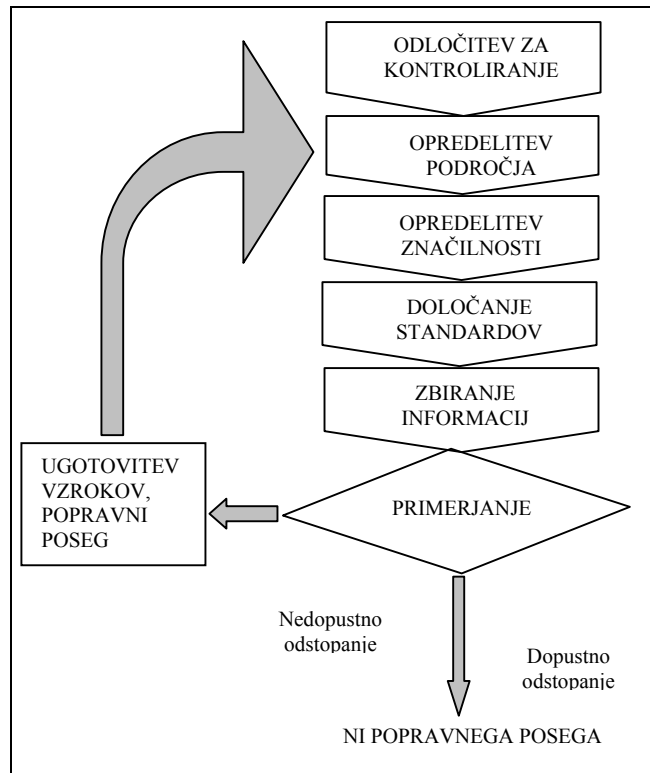
6.1.1. Potek nadzorovanja

Management se mora odločiti za področje, ki naj ga nadzoruje, za način, kako naj nadzorovanje poteka ter za čas nadzorovanja – torej za odgovore na vprašanja »kaj«, »kako« in »kdaj«.

Na prvem mestu je pri tem presoja, da morajo koristiti zaradi nadzorovanja občutno presegati porabo sredstev zanj. Pri odgovoru na vprašanje »kaj« naj manager ugotovi, katera so tista dogajanja in stanja v podjetju, ki vplivajo na uspešnost

podjetja tako, da jih je vredno nadzorovati. Za vprašanje »kako« veljajo podobne presoje. Neracionalno bi bilo namreč nadzorovati vse sestavine dogajanja in ves čas.

Slika 11: Potek nadzorovanja v podjetju



Vir: Tavčar, 1996, str. 348.

6.1.2. Nadzorovanje sodelavcev

Osrednje vprašanje pri nadzorovanju delovanja je, kdo je odločevalec in v kakšnem razmerju je do izvajalcev v podjetju. Pri izbiranju odločevalca so na voljo tri možnosti. Po prvi, najobičajnejši, prejme informacijo v ukrepanje in odločanje manager, ki je izvajalcu nadrejen v isti dejavnosti (liniji) podjetja. Po drugi, prejme informacijo v ukrepanje posebna strokovna služba; če ta presodi, da je ukrepanje potrebno, posreduje navodila izvajalčevemu nadrejenemu, ta pa seveda izvajalcu. Pri tretji pa ugotovi in presodi odstopanje izvajalec sam ter če je potrebno, primerno ukrepa, da popravi odstopanje (Tavčar, 1996, str. 366).

Povratna zanka obvladovanja je najdaljša, če je odločevalec strokovna služba, krajša, če je odločevalec linijski manager, in najkrajša, če je odločevalec izvajalec sam. Daljša povratna zanka pomeni več vpletenih oseb. Odzivni čas na informacijo, ki javlja odstopanje, je zato daljši. Poleg tega je vsakršno prenašanje informacij priložnost za popačitve.

Zlasti pri sporočanju po hierarhiji podjetja navzgor delujejo oportunistične presoje: vir posreduje prejemniku predvsem tiste informacije, ki so viru lahko v prid in ki mu ne morejo škodovati. Neprijetna in neugodna sporočila rada obtičijo ali pa dosežejo prejemnika bistveno omiljena. Sorodno reševanje informacij deluje tudi pri prejemnikih, zlasti če prejemajo navodila z višje ravni v podjetju. Zavestno ali podzavestno sprejemajo le informacije, ki so zanje ugodne. Zaradi takšnega selektivnega zaznavanja se rado zgodi, da izvajalca ne dosežejo, v verigi posredovanja, neprijetna navodila. Nenazadnje zlasti za izvajalca – ki morda pri odstopanju učinkovitosti ali uspešnosti od standarda ni docela nedolžen – navodila niso dobrodošla že samo zato, ker prihajajo od zgoraj. Zato se lahko zgodi, da jih ne bo (v celoti) upošteval.

Hitrost odzivanja, popačitve v informacijskih verigah, odpor do navodil z vrha in padanje kakovosti odločanja glede na oddaljenost dogajanj, govorijo v prid samonadzorovanju. Kjer je le mogoče, naj nadzorovanje dejavnosti v skladu s postavljenimi standardi opravlja izvajalec sam.

6.1.3. Prava mera nadzorovanja

Sodobno pojmovanje nadzorovanja v podjetjih je izrazito pozitivno: nadzorovanje naj ne omejuje osebne svobode in pobude zaposlenih, naj ne bo žandarstvo ne ovaduštvo, temveč naj vsakemu izvajalcu v podjetju pomaga pri izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti v podjetju. Pri tem je odločilna presoja, koliko nadzorovanja koristi in koliko škoduje, kje je torej dopustna meja (Tavčar, 1996, str. 364).

Premalo nadzora:

- povečuje občutek tveganja pri zaposlenih, kadar se znajdejo v dvoumih okoliščinah;
- poslabšuje gospodarjenje v podjetju, učinkovitost delovanja ter uspešnost pri doseganju ciljev;
- prinaša anarhijo;
- preveč ohlapen sistem povzroča preveliko zaskrbljenost posameznih managerjev, ki čezmerno zaostrejujejo nadzorovanje svojih podrejenih.

Preveč nadzora:

- duši ustvarjalnost zaposlenih in jim nadeva oklep omejitev ter navodil »od zgoraj«;
- zaposleni ga občutijo kot tiranijo;
- stopnja nadzora, ki jo zaposleni voljno sprejemajo v kriznih okoliščinah, je nesprejemljiva v normalnih razmerah;

- pretog sistem nadzora v podjetju lahko zniža budnost posameznih managerjev, ki se preveč zanašajo na sistem.

Če zaposleni občutijo, da je nadzorovanje v nasprotju z njihovimi interesi, ga začnejo izigravati. Najpogosteje se dogaja, da zadržujejo ali spreminjajo informacije. Najbolj usodne učinke pa ima nadzorovanje, ki demotivira zaposlene, ker od njih zahteva preveč in daje premalo, ker duši iniciativo, ker jemlje osebni ugled, ker zapira pot za osebni razvoj in še kaj.

Nadzorovanje opravljajo ljudje, managerji in je pretežno namenjeno ljudem, zaposlenim v podjetju. Dobro je nadzorovanje, ki spodbuja, pomaga k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih; slabo je tisto, ki duši pobude, prinaša strah in negotovost. Zato naj bo nadzorovanje sprejemljivo. Sprejemljivo je tisto nadzorovanje, ki koristi izvajalcem, ki je pošteno in ki ni pretirano, ki predvsem spodbuja koristno vedenje in šele nato pomaga odpravljati nekoristno obnašanje. Prvi pogoj za sprejemljivost je razumljivost. Zaposleni, ki jih nadzorovanje zadeva, morajo razumeti, zakaj obstaja in kako deluje. Prejemati morajo dovolj informacij, da lahko nadzorovanje uporabijo za boljše delo.

6.2. SPREMLJANJE IZVEDBE POVERJANJA NALOG

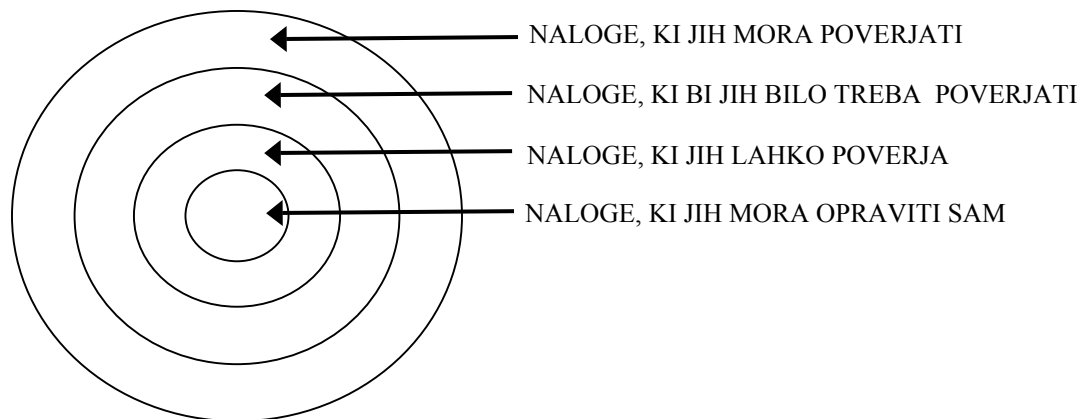
Kljub temu, da je manager izvedbo naloge prepustil podrejenemu, jo mora ves čas spremljati, saj je navzven odgovoren še vedno on sam. V tej fazi procesa poverjanja nalog manager podrejenega predvsem podpira in kontrolira. Aktivnosti nista neodvisni ena od druge in ju tudi ne izvaja ločeno eno od druge, temveč sta povezani, se prepletata, pogosto počne obe naenkrat.

6.2.1. Izbira naloge

Izbira naloge zahteva poglobljeno analizo svojega dela. Ni namreč možno in pravilno poverjati vseh nalog. Uspešno poverjanje nalog zahteva ravno pravih razmerje med nalogami, ki jih poverja, in nalogami, ki jih opravi sam. To razmerje pa je seveda odvisno od konkretne vsebine managerjevega dela. Obstaja več različnih razvrstitev del, nalog in zadolžitev, ki naj bi managerju pomagale pri presoji, kaj naj poverja. Po eni lahko manager vse naloge, zadolžitve in dela, ki bi bila primerna za poverjanje, razporedi v rutinske naloge, nujne naloge, specialnosti, malenkosti in nepomembnosti, drobne opravke in najljubše zadeve ali hobije. Te in druge naloge pa glede na nujnost poverjanja nalog lahko razdelimo na (Keenan, 1996, str. 15-16): naloge, ki jih mora poverjati; naloge, ki bi jih bilo treba poverjati; naloge, ki jih lahko poverja; naloge, ki jih ne sme

poverjati. Razvrstitev je v obliki ciljnih področij poverjanja nalog managerja prikazana tudi na sliki 13.

Slika 12: Ciljna področja poverjanja nalog za managerja



Vir: Maddux, 1998, str. 27.

Naloge, ki jih mora poverjati.

Najprej so to malenkosti in nepomembnosti. Vanje se vpletajo managerji sami ali pa jim pri tem pomagajo zaposleni. Tudi dobro opravljene naloge zelo malo vplivajo na doseganje ciljev, ki jih manager in organizacija želita doseči. Zanje je značilno, da ukvarjanje z njimi zahteva kar veliko časa, ne zahtevajo pa posebnih znanj in sposobnosti managerja. Niso zapletena za poverjanje nalog, zato bi jih enostavno opravljali tudi podrejeni. Njihovo opravljanje zahteva posebna strokovna znanja, ki jih manager nima. Četudi jih je kot strokovnjak nekoč imel, bi vzdrževanje in ažuriranje teh znanj in sposobnosti zahtevalo od managerja preveč časa, kar pa ne more in ne sme biti namen. Včasih zahtevajo take naloge tudi neformalna znanja, zato jih je potrebno poverjati naloge tistim podrejenim, ki jih imajo. Nenazadnje bi med naloge, ki jih manager mora poverjati, šteli tudi zadeve, s katerimi se manager ukvarja tako rekoč ljubiteljsko kot nekakšen hobi. Običajno gre za naloge, ki vežejo managerja z njegovo preteklostjo, ko to še ni bil. So nekako ostanek pretekle strokovnosti na nekem področju in zanj vez za ohranjanje stikov, lahko pa gre tudi z druga znanja in sposobnosti, ki jih manager uporablja zunaj organizacije v svojem prostem času. Čeprav je izvajanje teh aktivnosti managerju v užitek, pa ne spada med njegove redne naloge in mu lahko jemlje preveč časa. Težko pa ga je prepričati, da te naloge poverja. Vsem nalogam v tej skupini je skupno to, da je njihovo poverjanje zelo malo tvegano.

Naloge, ki bi jih bilo treba poverjati

To so najprej rutinske naloge, ki se ponavljajo in jih manager opravlja sam brez večjega napora, saj obvlada vse faze, ima potrebna znanja in sposobnosti, pozna

okoliščine in možna tveganja. Zato je poverjanje dokaj preprosto ob domnevi, da so podrejeni zmožni opraviti te naloge, saj manager lahko nudi podrejenim vso možno podporo in pomoč ter morebitne inštrukcije. Tako je tudi tveganje pri poverjanju takih nalog sorazmerno majhno. So pa učinki poverjanja lahko zelo veliki glede na vloženo delo in trud managerja pri poverjanju. Proces poverjanja je namreč enkratno dejanje, medtem ko se naloge izvajajo večkrat. Zato so prihranki časa in druge prednosti poverjanja rutinskih nalog, ob upoštevanju sorazmerno majhnega tveganja, lahko zelo veliki. Ovire pa obstajajo velikokrat v managerju samem, ki nekako ne prepozna teh nalog, primernih za poverjanje. Med naloge, ki naj bi jih bilo treba poverjati, spadajo tudi drobni, za managerja neugodni ali neprijetni opravki. Zanje je značilno, da se jim manager izogiba, vendar pa ni naklonjen njihovem poverjanju nalog, saj meni, da ni primerno poverjati podrejenim nekaj, kar je že njemu neprijetno. To mora presoditi glede na posamezno situacijo, naravo opravila in morebitno časovno stisko. Poleg tega pa je treba upoštevati, da so navedene naloge za določene podrejene lahko prijetne, lahko jih razbremenijo enoličnosti obstoječih nalog, tako da jih lahko uspešneje opravijo kot manager. Sem bi lahko uvrstili tudi vse naloge, za katere manager presodi, da bi lahko pripomogle k razvoju znanj, sposobnosti in izkušenj podrejenih, saj bi zanje pomenile določen izziv (Roebuck, 1998, str. 35).

Naloge, ki jih lahko poverja

V to skupino nalog prištevamo vse, ki zahtevajo predhodno učenje in izpolnjevanje podrejenih, da bi bili sposobni zadovoljivo opraviti naloge. Pri teh nalogah je tveganje večje in se zmanjšuje le v daljšem obdobju, ko se podrejeni dovolj usposobijo. Tveganje je tudi najpomembnejši kriterij pri poverjanju nujnih nalog, ki jih lahko prištevamo v to skupino. Pri nujnih nalogah obstaja tveganje tudi pri managerju, če teh nalog ne poverja. Po eni strani je le-to veliko, saj zaradi časovne stiske in prezaposlenosti obstaja možnost, da naloga ne bo opravljena. Nasprotna pa je situacija v primeru poverjanja pri podrejenih. Zato mora manager v vsakem posameznem primeru presoditi, ali lahko določene naloge poverja ali ne.

Naloge, ki jih ne sme poverjati

Manager mora zadržati in sam opravljati naloge, ki pravzaprav pomenijo bistvo njegovega dela in odgovornosti in se nanašajo na vodenje, planiranje dela, komuniciranje z zaposlenimi in prenos informacij organizacijske rešitve, izbiro zaposlenih, spremljanje, nadzorovanje, podpiranje, vrednotenje in tudi nagrajevanje sposobnosti, truda zaposlenih in doseženih rezultatov.

Posebej lahko opozorimo na protokolarne ali ritualne zadeve, kreiranje politike, osebne zadeve, krizne razmere in zaupne zadeve. Protokolarne ali ritualne zadeve so situacije, v katerih je potrebna managerjeva navzočnost ne zaradi njegovih znanj, izkušenj, sposobnosti, temveč zaradi njegovega položaja, prestiža in naziva. Poverjanje takih nalog bi zadevo razvrednotilo in zelo vplivalo na

zmanjšanje pričakovanih rezultatov. Ravno tako mora kreiranje politike ostati v pristojnosti managerja. Na ta način postavlja meje odločanja.

Manager lahko poverja dela in naloge, ki se nanašajo na uresničevanje določene politike ali le njenih delov, vendar pa ne sme poverjati nalog in pristojnosti, ki omogočajo, da na ta način lahko podrejeni spreminja postavljeno politiko oziroma kreira novo. Področje osebnih zadev pomeni široko paleto situacij, nalog in opravil, ki zahtevajo od managerja, da jih sam ureja. Najpogosteje gre za področja vrednotenja, nagrajevanja, napredovanja, disciplinskih postopkov, razsojanja v sporih, izvajanja poverjanja ter spremljanja in kontrole poverjenih nalog in razvoja podrejenih in podobno. Ker gre za občutljiva področja medčloveških odnosov, bi vsak poskus managerja, da zadeve poverja, povzročil razočaranje, zmedo in celo razvrednotil ustvarjeni odnos med njim in podrejenim ter tudi položaj, avtoriteto in moč managerja nasproti vsem ostalim podrejenim. Krizne razmere so posebna, zelo zapletena in negotova situacija, v kateri se znajde manager in celotna organizacija. Takrat je potrebno zelo hitro ukrepati in se odločiti.

Vsaka izmed odločitev zahteva upoštevanje množice predvidljivih in nepredvidljivih dejavnikov in ima lahko usodne posledice. Pojasnjevanje in razlaga nalog, okoliščin in razmerij ob poverjanju nalog bi bila preveč tvegana in tudi časovno neučinkovita. Zato mora manager izvajati večino svojih nalog sam. Tudi pri zaupnih zadevah že samo ime pove, da je potrebno delovati v omenjenih okvirih. V vsaki organizaciji obstaja veliko zadev, ki so zaupne narave in se nanašajo bodisi na podatke o poslovanju, tehničnem in poslovnem razvoju, konkurenci in načrtovanih tržnih akcijah, lastninskih in personalnih spremembah in podobno. Če je zaupnost iz katerega koli razloga zahtevana in bi vpletanje in informiranje širšega kroga ljudi v te zadeve lahko organizaciji škodovala, potem mora manager dela in naloge opraviti sam. Poleg tega pa manager ne more poverjati tudi nalog, ki so njemu poverjane in je pri tem zahtevana njegova osebna izvedba. Prav tako ne sme poverjati nalog, ki po zahtevnosti presegajo znanja, sposobnosti in izkušnje kateregakoli njegovega podrejenega (Roebuck, 1998, str. 35).

6.2.2. Izbira izvajalca naloge

Odlično bi bilo, da bi izbrana oseba imela zadostno znanje, ustrezne sposobnosti, bila pravilno motivirana ter bi imela dovolj časa za zadolžitve, ki bi jo s takšnimi lastnostmi izvedla v svoje in managerjevo zadovoljstvo.

Pogosto pa mora manager izbirati med zaposlenimi, ki nimajo popolnega znanja, sposobnosti in izkušenj. V tem primeru je najbolj ustrezno izbrati tistega, ki je

glede na svoje sposobnosti delo sposoben opraviti in je hkrati željan novega znanja. Znanje bi pridobil pri opravljanju zadolžitve s tem, ko bi sledil pomoči ter vodenju svojega managerja. Manager ne želi postati nezaupljiv in na vsakem koraku spremljati pravilno izvajanje zadolžitve. Zato izbere tistega, za katerega ve, da bo zadolžitvi kos, da bo prišel po njegovo pomoč, ko jo bo potreboval ali preden bi sprejel slabo odločitev.

Kako naj manager ve, komu zaupati nalogo? Najboljši način je, da zaposlenim sprva zaupa manjše in manj pomembne naloge. Pri tem jim počasi povečuje obseg samostojnosti ter neprestano spremlja njihov napredek. Če so pri tem uspešni, se povečuje njihov občutek odgovornosti in pravilne presoje, kar daje managerju možnost, da zaupa vanje. S časoma jim lahko zaupa zahtevnejše in odgovornejše naloge.

Najprimerneje je poverjati zadolžitev osebi (Brown, 1993, str. 101):

- ki je managerju neposredno odgovorna,
- ki ima željo po sprejetju večje odgovornosti, željo po delu, kateri ji predstavlja izziv,
- katere razvoj bo imel pozitivne učinke ne samo za zaposlenega, temveč tudi za managerja, za njegovo delovno skupino ter za podjetje.

Manager se mora izogibati dajanju zadolžitev vedno istim zaposlenim in na druge pozabljati. Vsem mora dati možnosti dokazovanja svojih sposobnosti. Tako imajo vsi enake možnosti in priložnosti.

Jakob Kokalj je med slovenskimi managerji opravil anketo, s katero je želel ugotoviti, kako in v kolikšni meri naši managerji poverjajo (Kokalj, 1995, str. 47). Zaradi premajhnega števila anketiranih managerjev (56), rezultatov ne moremo tolmačiti kot splošno veljavne trditve. Avtor je oblikoval naslednje vzorce:

a.) po velikosti

- velika podjetja (nad 250 zaposlenimi),
- srednje velika podjetja (pod 250 zaposlenimi);

b.) po obliki lastnine

- družbena in
- privatna podjetja;

c.) starost anketirancev

- do 45 let,
- nad 45 let;

d.) po izobrazbi

- visoka (doktor, magister, visoka),
- višja (višja, srednja).

Managerji ankete so na vprašanje »Komu poverjati naloge?« odgovorili, da je za to odločitev potrebno imeti izdelane jasne kriterije.

Tabela 8: Poverjati naloge je treba samo sposobnim

	DA	%	NE	%	SKUPAJ
Vsi	24	43	32	57	56
Visoka izobrazba	18	42	25	58	43
Višja izobrazba	6	46	7	54	13
Velika podjetja	11	33	22	67	33
Srednje velika podjetja	13	57	10	43	23
Nad 45 let	9	32	19	68	28
Pod 45 let	15	54	13	46	28

Vir: Kokalj: Naši managerji in poverjanje nalog. Organizacija, 1995, št. 1, str. 50.

Polovica managerjev večkrat nese delo domov, druga polovica pa tega ne počne. Več nosijo delo domov višje izobraženi (62%), in kar 77% v privatnih podjetjih. Podoben je odnos v srednje velikih podjetjih. Zanimiva pa je primerjava med starejšimi in mlajšimi managerji, saj 61% managerjev, ki so stari nad 45 let, večkrat nese delo domov, pod 45 let starih pa je takih, ki nosijo delo domov le 39%.

6.2.3. Vrednotenje poverjanja nalog

Vrednotenje se pojavlja kot zadnja faza v procesu poverjanja nalog. Pogosto se niti ne izvaja. Razlog je v reduciranju te faze na golo obsojanje in kritiziranje, Česar nobena od strani noče delati. Vendar pa je dejanski pomen vrednotenja izvedbe poverjenih nalog širši. Po zaključku naloge imate obe strani več časa za samostojno razmišljanje in skupen pogovor, katerega *namen je*:

- Podati podrejenemu informacijo o uspešnosti ali neuspešnosti izvedbe poverjane naloge. Ob uspehu ga pohvaliti in nagraditi, če pa ni šlo vse po pričakovanjih, pa to analizirati in mu svetovati, kako naj v prihodnje ravna.
- Ovrednotiti sposobnosti, pridobljene izkušnje in znanja podrejenega zaradi uspešnejšega poverjanja bodočih nalog.
- Pridobiti informacije in poglede podrejenega na izvedbo vseh faz poverjanja in izvedbo naloge.

- Razmišljati o možnih izboljšavah svojega ravnanja v vseh fazah poverjanja.
- Preveriti postavljene standarde kontrole in razmišljati o učinkovitejših bodočih standardih.

Iz tega je razvidno, da je vrednotenje izvedenega poverjanja potrebno in koristno za obe strani. **Koristi za podrejenega** so naslednje (Schwartz, 1992, str. 83):

- Pridobi popolno povratno informacijo o svojem napredku, uspešnosti pri izvedbi naloge glede na postavljene standarde in pričakovane rezultate, o svoji zmožnosti opravljanja omenjenih nalog.
- Dobi potrditev svojih sposobnosti, kar ga motivira za nadaljnje sodelovanje.
- Dobi večji vpogled v postavljene cilje, kar ga tesneje poveže z delovanjem organizacije.

Koristi za managerja pa so naslednje (Schwartz, 1992, str. 84):

- Dobi vpogled v zmožnost in pripravljenost podrejenega opravljati poverjane naloge.
- Dobi povratno informacijo o svojih sposobnostih in morebitnih napakah pri poverjanju nalog.
- Omogoča mu, da izboljša medsebojne odnose s podrejenim, odkrije dodatne možne ovire med njim in podrejenim in jih poskuša odpraviti.

Vrednotenje se običajno izvaja s pogovorom med managerjem in podrejenimi. Kot vsak drug pomembnejši razgovor, mora tudi ta potekati po ustreznem vrstnem redu od vsebinske priprave naj, ureditve prostora, uvodnih besed, začetka vrednotenja, aktivnega poslušanja, definiranja problemov, določanja vzrokov, dogovora o ustreznih ukrepih in nazadnje spodbudno naravnane zaključka. Poudarki in priporočila managerju za vrednoteni sestanek so naslednja (Schwartz, 1992, str. 90-92):

- Dati dovolj časa podrejenemu, da se pripravi in lahko vnaprej razmišlja o nekaterih iztočnicah, ki jih dobi od managerja, o svoji vlogi in vlogi managerja.
- Razloži namen vrednotenega razgovora o pregledu dosežkov podrejenega pri izvajanju poverjane naloge.
- Ločiti sestanek od drugih sestankov, na katerih se rešujejo problemi, inštruira, iščejo posamezne rešitve in podobno.
- Trditve in mnenja je potrebno podpreti z dokumenti in ostalimi dejstvi, kar je za podrejenega bolj sprejemljivo od raznih domnev.
- V vseh obravnavanih zadevah pridobiti mnenje in pogled podrejenega, da lahko manager osvetli zadevo z obeh strani.
- Aktivno poslušati podrejenega, kar omogoča lažje sprejemanje informacij in argumentov nasprotne strani, je pa tudi izraz spoštovanja sogovornika.
- Sprejemati občutke podrejenega, vendar se vzdržati sodb in razprave o teh občutkih.

- Ne kritizirati na razgovorih, temveč poskušati prek izpostavljanja problemov iskati ustrezne rešitve in odpravljati napake podrejenih.
- Povratne informacije o ustreznosti izvedbe se morajo izogibati posplošenih ocen, temveč mora biti konkretno izraženo, zakaj je bilo nekaj dobro ali ne.
- Postaviti nekaj pomembnih točk, področij, ki jih je potrebno pri podrejenem izboljšati do prevzema naslednje zadolžitve.
- Pridobiti mnenje in oceno podrejenega o managerju in njegovi vlogi, obnašanju in sodelovanju v procesu poverjanja nalog.
- Omogočiti dovolj časa, da se na eni strani ovrednoti preteklo izvajanje obeh strani in tudi doseže dogovor o prihodnjem delovanju.
- Zaključek naj bo vzpodbuden s pričakovanjem dobrega sodelovanja obeh strani za doseganje ciljev organizacije.

Poverjanje nalog kot proces se redko pojavlja kot enkratno dejanje, v zaporedju kot je bilo prikazano, temveč se ponavlja oziroma poteka neprestano. Zato se manager dnevno pojavlja v vseh navedenih fazah procesa poverjanja nalog ne samo nasproti enemu podrejenemu temveč nasproti vsem podrejenim. Skrbeti mora, da so vse faze opravljene kar najbolje, morebitne napake pa morajo služiti predvsem za učenje in izboljševanje izvajanja v prihodnosti.

7. SKLEP

Vsak manager uporablja svoj stil vodenja, za katerega meni, da je najboljši. Za uspešno vodenje pa se šteje tisti način vodenja, s katerim manager dosega ali celo presega zastavljene cilje. Če manager z uporabljenim načinom vodenja ni zadovoljen, ga lahko zamenja ali pa uporabi kombinacijo več različnih načinov vodenja. Vsak manager ima nek način vodenja, ki ga lahko prilagodi okoliščinam le v mejah, ki so določene z njegovo sposobnostjo prilagajanja in sposobnostjo zaznavanja potreb po prilagajanju. Stalno prilagajanje svojega vodenja spremljajočim se okoliščinam pa je zelo naporno in posamezni manager se lahko prilagodi le do neke mere.

Današnje vodenje se mora usmerjati bolj kot na vodenje obstoječega podjetja na urejanje novih in dodatnih aktivnosti zaradi optimalnejše, boljše izrabe obstoječih zmogljivosti. Vodstvo mora postati podjetnik v pravem pomenu besede, v smislu vodenja in prave inovativne organizacije. Večine novih tehnologij še ne poznamo, zato mora vodstvo znati voditi tako obstoječo organizacijo kot tudi novo inovativno organizacijo. Pri tem se moramo zavedati, da so družbene inovacije celo pomembnejše od tehniških.

Pri poverjanju nalog je pomembno to, da manager s procesom poverjanja nalog svoje zaposlene usposablja ter pripravlja na dela, katera bodo lahko opravljali

brez njegove prisotnosti. To je odločilnega pomena pri managerjevem napredovanju. Z managerjevim napredovanjem lahko pričakujejo tudi zaposleni svoje napredovanje. Zanj bodo primerni ravno zaradi poverjanja nalog, s katerim bodo razvijali nove sposobnosti in pridobivali nova znanja. Hkrati se bodo razvijali v odgovornejše osebe, ki bodo znale izrabiti priložnost svojega dokazovanja ob managerjevem napredovanju ali njegovi odsotnosti. Tako se s poverjanjem nalog z roko v roki razvijata posameznikov osebni ter poslovni razvoj.

Danes podjetja hitro širijo svoje poslovanje in iščejo možnosti za svoj prodor. Če so na to pripravljeni tudi zaposleni in managerji, bodo tako oni kot tudi podjetje, s poznavanjem in pravilnim izvajanjem procesa poverjanja nalog povečali možnost uspešnega poslovanja ter svojega razvoja.

V delu smo spoznali, da poverjanje nalog ne pomeni le razdeljevanja zadolžitev brez potrebnih navodil, niti ne razdeljevanja na osnovi točno opredeljenih korakov, kateri bodo zaposlenega pripeljali do cilja. Seveda pa managerji porabijo precej časa za reševanje vseh njihovih problemov.

Če podrejenih ne morejo usposabljeni, jim ne morajo poverjati svoje naloge. Če nalog ne morejo poverjati, jih morajo opraviti sami. Če morajo vse naloge opraviti sami, so preobremenjeni že s tekočimi nalogami in zanemarjajo svoje managerske naloge ter svoje podrejene. Zato se kot ovira za uspešno poverjanje nalog kaže tudi managerska nesamostojnost in negotovost kot posledica pomanjkanja znanja, sposobnosti in izkušenj.

Poverjanje nalog ni le managerjevo orodje v sedanjosti, temveč tudi v prihodnosti. Prepričana sem, da se že iščejo in se bodo iskali managerji, kateri bodo delili cilje z zaposlenimi in jih podpirali. Želeni bodo managerji, kateri bodo dobri poslušalci ter bodo odprti za predloge zaposlenih. V poslu se bodo morali bolj kot kdajkoli doslej zavedati konkurenčnosti, prednosti decentraliziranega organiziranja ter v akcije usmerjeni dejanj.

Poverjanje nalog je dolgoročni proces in tudi ustrezni rezultati se lahko pokažejo le v daljšem obdobju, tako pri managerjih kot tudi pri podrejenih. Pri poverjanju nalog ne spreminjamo stvari, temveč ljudi, njihove navade, vedenje, vrednote in poglede. Zato je to težaven proces, kjer do uspeha ne vodijo bližnjice, ni enotnih receptov, temveč trdo in sistematično delo managerja s sabo in svojimi porejenimi na podlagi določenih teoretičnih spoznanj, praktičnih izkušenj drugih, učenja iz lastnih napak in včasih tudi upoštevanja preproste zdrave pameti.

8. LITERATURA

1. Armstrong Michael: Ljudje podpirajo, kar so pomagali graditi. Revija za razvoj, Ljubljana, 1990, 7, str. 20-23.
2. Bass B.M. (ed): Stogdill's Handbook of Leadership. New York : The Free Press; London : Collier Macmillan, 1990. 1182 str.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana : Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU UNIVERZUM, 1983. 242 str.
5. Brown Geraldine, Brady Catherine: The successful manager. London: Kogan Page, 1993. 118 str.
6. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
7. Dale Ernest, Michelon L.C.: Modern management methods. Harmondsworth : Penguin Books, 1986. 234 str.
8. Drucker Peter F.: Managing the non-profit organization. New York : Harper Collins, 1990. 235 str.
9. Drucker Peter F.: The Society of Organizations. Harvard Business Review, Harvard, 1992, 5, str. 95-104.
10. Görg Bernhard: Prihodnost managerjev. Managerji prihodnosti. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 218 str.
11. Harris George T.: The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker. Harvard, 1993, 3, str. 115-122.
12. Hellriegel Don, Slocum W. John: Management. Šesta izdaja. New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1993. 775 str.
13. Hersey Paul, Blanchard Kenneth H.: Management of organizational behavior (Utilizing human resources), 6th edition. Englewood Cliffs (New Jersey) : Prentice – Hall, 1993. 536 str.

14. Ivanko Štefan: Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu. Kranj : Moderna organizacija, 1990. 252 str.
15. Jacobs, Roderick A.: Readings in English transformational grammar. London : Ginn and company, 1970, 277 str.
16. Jelovac Dejan: Nove težnje v sodobnem managementu. Manager, Kranj, 1995, 21, str. 58-61.
17. Katz Daniel: The social psychology of organizations. New York : J. Wiley & Sons, 1978. 838 str.
18. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
19. Keenan Kate: The Management Guide to Delegating. Horsham : Ravette Publishing. 1996. 62 str.
20. Kokalj Jakob: Profil in osebne lastnosti naših managerjev. Organizacija in kadri, Kranj, 27 (1994), 3, str. 258-295.
21. Kokalj Jakob: Naši managerji in delegiranje. Organizacija, FOV Kranj, 28 (1995), 1, str. 45-52.
22. Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 1997. 312 str.
23. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
24. M. A.: Ali sem res uspešen manager? Manager, Ljubljana, 1992, 1, str. 10-11.
25. Maddux B. Robert: Delegating for Results. Menlo Park, California : Crisp Publications, Inc. 1998. 87 str.
26. Možina Stane, Merkač Marjana: vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
27. Možina Stane: Management. Ljubljana : Didakta, 1994a. 530 str.
28. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.

29. Pagonis William G.: The Work of the Leader. Harvard Business Review, Harvard, 1992, 6, str. 118-126.
30. Pavšič Mojca: Neznosni in najbolj neznosni šefi. Manager, Ljubljana, 1998, 6, str. 40-42.
31. Pavšič Mojca: Vodja, ki hodi po vodi, utone. Manager, Ljubljana, 1997, 5, str. 50-53.
32. Potočnik Miha: Prevladujoči stili vodenja pri nas. Manager, Kranj, 1995, 3, str. 55-57.
33. Roebuck Cris: Effective delegation. New York : American Management Association. 1998. 95 str.
34. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarki vestnik. 1993. 312 str.
35. Russel C.J.: Selecting Top Corporate Leaders, Journal of Management, 1990.
36. Schwartz E. Andrew: Delegating Authority. Hauppauge : Barron's. 1992. 104 str.
37. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti managementa. Ljubljana : Tangram, 1996. 606 str.
38. Yukl Gary A.: Leadership in Organizations. New York : Prentice Hall, in., 1981. 340 str.

VIRI

1. Covey Stephen A.: 7 navad zelo uspešnih ljudi. Ljubljana : Založba Mladinska Knjiga. 1994. 318 str.
2. Interni podatki podjetja Motor, 1999.
3. Interno gradivo Biro Praxisa: Erjavšek Bojan, Potočnik Miha: Situacijski management. Novo mesto. 1992.

Priloga 1: Anketni list

Anketa

Prosim, če lahko izpolnite naslednjo anketo. Anketa je zaupne narave in zagotavlja popolno anonimnost. Odgovori bodo analizirani v okviru specialističnega dela in so namenjeni zgolj v raziskovalne namene. Le-ti bodo združevani glede na posamezne podskupine. Anketa je sestavljena iz splošnega dela ter štirih poglavij, od katerega četrto poglavje izpolnijo samo direktorji.

Vaša funkcija v podjetju: _____

SPLOŠNI DEL

1. Spol: M Ž

2. *Starost:*

a) do 35 let b) od 36 do 50 let c) nad 50 let

3. *Stopnja izobrazbe:*

a) največ končana srednja šola b) več kot srednja šola

4. *Koliko zaposlenim ste neposredni vodja:*

a) do 5 b) 6-10 c) 11-20 d) nad 20

5. *Leta na vodilnem položaju:*

a) do 3 b) 4-10 c) 11-20 d) nad 20

6. *Pretežno delam:*

- a) Vedno delam samostojno
- b) Veliko delam samostojno
- c) Približno enako časa delam samostojno in v skupini
- d) Veliko delam v skupini
- e) Vedno delam v skupini

7. Ali ste nasploh zadovoljni s svojim delom:

- a) Zelo zadovoljen
- b) Zadovoljen
- c) Delno zadovoljen, delno nezadovoljen
- d) Nezadovoljen
- e) Zelo nezadovoljen

POGLAVJE 1:

Označite, kako pomembna je posamezna lastnost, ki naj bi jih imel uspešen vodja. Ocenite lahko s šest stopenjsko lestvico:

Najmanj pomembno = 1 2 3 4 5 6 = Zelo pomembno
--

LASTNOSTI	1	2	3	4	5	6
pošten						
sposoben						
usmerjen v prihodnost						
inspirativen						
inteligenten						
umirjen						
pripravljen sodelovati						
občutljiv za druge ljudi						
ambiciozen						
samozavesten						
hladokrven						
komunikativen						
neodvisen						
prizna svoje napake						

POGLAVJE 2:

Ocenite, katere značilnosti vašega dela so za vas bolj in katere manj pomembne tako, da jih ovrednotite s šest stopenjsko lestvico:

Najmanj pomembno = 1 2 3 4 5 6 = Zelo pomembno

ZNAČILNOSTI	1	2	3	4	5	6
Dobri delovni pogoji						
Dobri sodelavci						
Visoka plača						
Zanimivo delo						
Priznanje za dobro opravljeno delo						
Samostojnost pri delu						
Možnost napredovanja						
Varnost zaposlitve						
Možnost izobraževanja in usposabljanja						
Možnost osebnega razvoja						

POGLAVJE 3:

1. Odnosi med mano in mojimi sodelavci so:

- a) Odlični
- b) Dobri
- c) Povprečni
- d) Slabi
- e) Zelo slabi

2. Odnos vodilnih do podrejenih delavcev je:

- a) Odličen
- b) Dober
- c) Povprečen
- d) Slab
- e) Zelo slab

POGLAVJE 4:

POVERJANJE NALOG

1. *Ali ste prezasedeni?*

- a) vedno
- b) včasih
- c) nikoli

2. *Ali večkrat nesete delo domov?*

- a) Vedno
- b) včasih
- c) nikoli

3. *Ali vztrajate, da naloge, ki jih najboljše opravljate sami, opravite sami?*

- a) vedno
- b) včasih
- c) nikoli

4. *Ali dovolj poverjate naloge?*

- a) da
- b) ne

Če je vaš odgovor ne, prosim odgovorite še na naslednje vprašanje:

5. *Kaj vas ovira pri poverjanju nalog?*

- a) kadrovski problemi
- b) slabo obvladovanje svojega dela pri podrejenih
- c) zaupnost informacij
- d) drugo (navedite): _____

6. *Kakšne so dosedanje izkušnje pri prenašanju nalog na podrejene:*

- a) Svojih nalog ne prenašam na podrejene, ker so dosedanji poskusi prinesli dokaj neugodne rezultate.
- b) Ne prenašam na podrejene, ker so poskusi prinesli manj, kot sem pričakoval.
- c) Kljub temu, da so dosedanji poskusi prinesli manj, kot sem pričakoval, bom še naprej prenašal svoje naloge na podrejene.
- d) Svoje naloge bom še prenašal na podrejene, saj so dosedanji poskusi prinesli dobre rezultate.

7. *Ali si dovolj prizadevate, da bi do podrobnosti poznali vse naloge, ki jih opravljajo vaši podrejeni:*

- a) Vedno si prizadevam
- b) Pogosto
- c) Redko
- d) Se ne prizadevam

8. *Za delo oddelka ste odgovorni vi, zato:*

- a) O vsem odločam sam
- b) Redke odločitve prepuščam podrejenim
- c) Večino odločitev prepuščam podrejenim
- d) Najpomembnejše odločitve prevzamem sam, ostalo pa prepuščam podrejenim.

9. *Kako prenašate svoje naloge na podrejenega:*

- a) Kjerkoli
- b) Pisno
- c) Na sestanku oddelka
- d) Na osebnem razgovoru

10. *Kako pogosto prihaja do nesporazuma glede naročenega dela med vami in podrejenim:*

- a) Pogosto
- b) Včasih
- c) Redko
- d) Se ne dogaja

11. Ali se s svojim podrejenim pogovarjate več, kot je nujno potrebno:

- a) Ne
- b) Redko
- c) Včasih
- d) Pogosto

12. Kot vodja sem:

- a) Lahko bolj uspešen
- b) Še kar uspešen
- c) Dovolj uspešen
- d) Zelo uspešen

Hvala za vaš trud in podarjeni čas!

Priloga 2: Zadovoljstvo z delom glede na odnos vodilnih do podrejenih delavcev

H_0 : Zadovoljstvo z delom in odnos vodilnih do podrejenih delavcev nista povezana.

Zadovoljstvo z delom	Odnos vodilnih do podrejenih delavcev				Vsota vrstic
	Slab	Povprečen	Dober	Odličen	
Nezadovoljen	1	0	0	0	1
Delno oboje	3	4	3	0	10
Zadovoljen	1	2	3	3	9
Zelo zadovoljen	0	2	3	5	8
Vsota stolpcev	5	6	9	8	28

$\chi^2 = 15,920$, prostostne stopnje = 9, $p = 0,069$

Vir: Podatki iz ankete

Priloga 3: Organizacijska shema podjetja Motor d.d.

