

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

VODJA IN MANAGER – PRIMERJVA NALOG IN VLOG

IRENCA JURIČ

IZJAVA

Študentka Irenca Jurič izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod vodstvom mag. Sandre Penger in dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

V Litiji, dne 22.04.2008

Podpis

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. MANAGER ORGANIZACIJE.....	1
2.1. Vloga managerja	2
2.1.1. Primerjava vlog starega in novega managerja	4
2.1.2. Strateška vloga vrhnjega managementa	5
2.2. Naloga managerja	6
2.2.1. Proces sodobnega managementa.....	10
2.2.2. Fayolova načela – izhodišče za opravljanje managerskega dela.....	11
2.2.3. Chester Irving Barnard	12
3. VODJA ORGANIZACIJE	13
3.1. Vodenje v sodobnih podjetjih	15
3.1.1. Komunikacija v organizaciji	16
3.1.2. Zaposleni v organizaciji	16
3.1.3. Kultura v organizaciji	17
3.2. Vloga vodje	18
3.2.1. Vloga vodje pri modelu ciljev in poti (model Houseja).....	19
3.3. Naloga vodje	20
4. RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED MANAGERJEM IN VODJO.....	22
4.1. Razlike med managerjem in vodjo.....	22
4.2. Podobnosti med managerjem in vodjo.....	23
4.2.1. Učenje in izobraževanje managerjev in vodij.....	25
4.2.2. Manager kot vodja	26
5. SKLEP.....	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopenjski model.....	6
Slika 2: Model interaktivnih elementov v sodobnih organizacijah	9
Slika 3: Proces sodobnega managementa v organizaciji	10
Slika 4: Osebnostne značilnosti vodje	14
Slika 5: Vplivanje in usmerjanje vodje.....	19
Slika 6: Housejev model poti in ciljev	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Po Mintzbergu deset managerskih vlog	3
Tabela 2: Načela vrhnjega managementa za organizacijsko odločnost	5
Tabela 3: Prilagodljiva in neprilagodljiva organizacijska kultura.....	18
Tabela 4: Razlike med managerjem in vodjo	22

1. UVOD

Sodobna podjetja se spopadajo z vedno novimi izzivi kot so vse večja konkurenca, globalno gospodarstvo ter spreminjanje zahtev trgov in okolja. Pomembno je, da se spremembe sprejemajo in se jim hitro prilagajajo. Poudarjajo se drugačne sposobnosti vodilnih kot v preteklih obdobjih, da bi bili kos novim nastalim izzivom.

Spremembe vodenja in managementa sledijo prehodu iz industrijske družbe v družbo znanja. Sodobna podjetja so se znašla sredi visoko turbolentnega okolja, kjer je potrebno pritegniti čim bolj raznolika znanja in veščine ter jih prav tako uporabljati na nove načine. Vse te spremembe zahtevajo nove pristope vodilnih, saj potrebujemo podjetniške, strokovne, inovativne, pozitivno orientirane, visoko-poslovne in etične managerje in vodje.

Namen zaključne strokovne naloge je opozoriti na pomen spreminjanja oziroma oblikovanja novih in sodobnih vodilnih, saj morajo v sodobni ekonomiji prevzemati drugačne vloge kot v starih managerskih paradigmah, obenem pa razvijati sposobnosti ter pridobivanje znanja za širjenje kulture učenja po celotni organizaciji.

Cilj zaključne strokovne naloge je prikazati naloge in vloge, tako managerja kot tudi vodje organizacije, ki jih morata opravljati za uspešno delovanje podjetja. Nato pa poiskati podobnosti in razlike med managerjem in vodjo.

Vsebinsko je zaključna strokovna naloga razdeljena na tri dele. V prvem delu, ki obravnava managerja sodobne organizacije, so opredeljene naloge in vloge managerja ter nekatere opredelitve lastnosti uspešnih managerjev. V tem poglavju sem tudi primerjala vloge starega in novega managerja. V drugem poglavju je predstavljen vodja organizacije, kjer so prav tako kot pri managerju, predstavljene naloge in vloge ter lastnosti uspešnih vodij. Osredotočila sem se tudi na vodenje v sodobnih podjetjih, in sicer na kulturo, zaposlene in komunikacijo. V zadnjem delu zaključne strokovne naloge pa sem najprej raziskovala razlike med managerjem in vodjo, nato pa podobnosti. Menim, da obstaja več podobnosti med vodilnima, saj naj bi imel moderni manager večina znanja, veščin in osebnostnih lastnosti kot vodja.

2. MANAGER ORGANIZACIJE

Management pomeni usklajevanje dejavnosti in nalog za doseg zastavljenih ciljev. Opredeljen je kot ustvarjalno reševanje problemov pri organiziranju, planiranju, vodenju in kontroliranju virov. V sodobnih organizacijah manager veliko truda vложи v uspešno sledenje spremembam (Dimovski et al., 2005, str. 27).

Spreminja se vse: družba, ljudje, konkurenca, tehnologija, pogoji, predpisi, tržišče in prav tako mora manager slediti spremembam. Približno 90 odstotkova vseh obstoječih problemov v podjetju je nastalo zaradi neprimernega oziroma slabega managementa.

Managerji se v sodobnih organizacijah ne spopadajo smo s spremembami, ampak tudi sprejemajo in celo ustvarjajo spremembe. Nekoč so vedenjski vzorci in organizacijske oblike prinašale uspeh, danes pa ne funkcionirajo več, temveč nastajajo nove. Danes ima večina managerjev občutek, da gradijo letalo, medtem ko letijo v njem (Dimovski et al., 2005, str. 316).

Manager je ključni podsistem v organizaciji, saj usmerja in povezuje vse druge podsisteme. Management torej obsega (Možina, 2002, str. 15-16):

- Učinkovito opravljanje nalog (načrtovanje, organiziranje, izvajanje, kontroliranje, opredeljevanje ciljev in pridobivanje različnih virov).
- Izvedba različnih poslovnih dejavnosti, in sicer odločitvene, razvojne in informacijske narave.
- Koordinacija materialnih, finančnih in človeških virov s cilji organizacije ter razvijanje organizacijskega razpoloženja za doseg skupnih in individualnih ciljev.

Uspešen manager je tisti, ki zna pridobljeno znanje prenesti v prakso ali z drugimi besedami, da ni samo izobražen, ampak tudi usposobljen za to zahtevno dejavnost (Možina, 1992, str. 9).

2.1. Vloga managerja

Manager mora poskrbeti, da je organizacija na pravi poti pri doseganju zastavljenih ciljev. Člane organizacije zavestno spodbuja, da kontrolirajo rezultate in s tem izvajajo ustrezne ukrepe (Dimovski et al., 2005, str. 45).

Vloga managerja mora biti vse manj »direktorska« in vedno bolj usmerjena v svetovanje in mentorstvo. Thonen, ki se že vrsto let ukvarja z razvojem obsežnega računalniškega sistema Odkrivanje in razvijanje potencialov uspešnosti, pravi, da je v slovenskih organizacijah bistveno premalo duha zmagam-zmagaš, da so vloge razdeljene na star način in premalo temeljijo na znanju, v skladu s tem pa vidi tudi managerski slog v teh organizacijah (Pavšič, 2003, str. 9).

Mintzberg navaja deset managerskih vlog (nabori pričakovanj za obnašanje managerjev), ki jih razdeli v tri kategorije. Vsaka vloga predstavlja aktivnosti, ki jih managerji uporabljajo pri izvajanju temeljnih managerskih funkcij (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje). Vloga je opredeljena kot niz pričakovanj, ki jih odraža managerjevo obnašanje. V medsebojni interakciji so vse navedene managerske vloge v praksi in jih ne moremo ločeno rešavati (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 10).

Tabela 1: Po Mintzbergu deset managerskih vlog

KATEGORIJA VLOG	VLOGA	DEJAVNOSTI
Medosebna	<i>Vodja</i>	Motivira in usmerja podrejene, tako da jim svetuje, z njimi komunicira in jih usposablja.
	<i>Zveza</i>	Vsak del organizacije mora biti dobro povezan navzven in z okoljem, da bo organizacija učinkovita. Skratka, vzdržuje stike zunaj in znotraj organizacije.
	<i>Predstavnik</i>	Podpisuje dokumente in sprejema obiskovalce.
Odločitvena	<i>Odpravljalec motenj</i>	Vloga vrhnjega managerja je, da odpravlja težave (krize, konflikte) in se prilagaja hitro spremljajočemu se okolju.
	<i>Razporejevalec virov</i>	Zadolžen je za terminski plan, predračun in določa prioritete.
	<i>Pogajalec</i>	Vloga vrhnjega managerja je, da poskuša doseči neko soglasje med različnimi mnenji, ko se srečuje s raznovrstnimi skupinami in člani.
	<i>Podjetnik</i>	Skrbi za uvajanje novih idej in deligira njihov izvajanje naprej.
Informacijska	<i>Razširjevalec</i>	Opravlja telefonske klice in posreduje informacije ostalim zaposlenim organizacije.
	<i>Govornik</i>	V vlogi predstavnika svojega dela ali dela organizacije prenaša z govorom informacije zunanjim sodelavcem, poročila,...

	<i>Nadzornik</i>	Pregleduje poročila in periodiko, skrbi za vzdrževanje osebnih stikov ter prejema in išče informacije.
--	------------------	--

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 10.

Managerji imajo tudi pomembno vlogo pri medorganizacijskih procesih povezovanja (integracijski managerji). Njihova vloga je pomembna predvsem takrat, ko potekajo velike organizacijske spremembe, kot na primer razvoj nove strategije, prevzemi ali pripojitve. Pomagajo neposredno širiti znanje v organizaciji ali med več organizacijami in oblikovati kulturo zaupanja. Taki managerji se hitro odzovejo na spremembe v okolju, saj so sposobni hitrega učenja. Uvajajo in podpirajo spremembe, ki organizacijo pripeljejo do uspeha. Imeti mora organizacijske in vodstvene sposobnosti, saj povezuje različne time z različno organizacijo, kulturo, lokacijo (Dimovski et al., 2005, str. 365-367), ...

Manager prihodnosti bo imel vlogo oblikovalca organizacije, ki bo prispeval in spodbujal aktivnosti oblikovanja vizije, namena in temeljnih vrednot, po katerih naj bi zaposleni v podjetju delali. Oblikovati bo moral tako strategijo, poslovno politiko in strukturo organizacije, s katerimi bo lahko poslovne ideje prenašal v poslovne odločitve in učinkovito bo moral prispevati k vzpostavitvi organizacijskega učenja. Kot trener in mentor bo na voljo svojim podrejenim, ki jih bo spodbujal pri iskanju novih priložnosti. Ustvarjal bo pozitivno energijo kot pomoč pri doseganju skupnih ciljev.

V sodobni ekonomiji se zahteva nove E-managerje, ki bodo morali biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo imela lastnosti, ki jih ima internet sam, in sicer temelji na znanju, odprtosti, brezmejnosti, povezljivosti in eksperimentalnosti. Od E-managerja se zahtevajo nove veščine in sposobnosti, kot so: sposobnost učenja, hitrost, sposobnost sodelovanja, dobra komunikacija, osredotočenje na kupca, internetna pismenost, hitro odločanje, znanje opredeljevanja standardov in sposobnost razvijanja filozofije ravnanja z znanjem.

2.1.1. Primerjava vlog starega in novega managerja

Stari manager je imel vlogo kontrolorja in nadzornika, novi ima vlogo podpornika in trenerja. Stari manager je razmišljal o sebi kot o nadrejenem, rad je ukazoval in odločitve sprejemal sam in jih ni delil z drugimi. Medtem ko novi manager deli informacije z zaposlenimi, razmišlja o sebi kot o svetovalcu ali pokrovitelju. Danes je ključni pomen na vseh organizacijskih ravneh spretnost ravnanja z ljudmi. Kakovost in moč organizacijskih odnosov pridobiva velik pomen. Nekoč so managerji strmeli k obvladovanju financ in trženja, danes k obvladovanju širše ravni managerskih disciplin. Ni več časov, ko so bile pomembne dolge delovne ure, temveč so bolj pomembni doseženi rezultati. Danes konkurenca odpira nove načine sodelovanja med različnimi organizacijami in ne več

orodje za boj preživetja organizacije. Nekoč je podjetje delovalo v skladu z organizacijsko strukturo, danes se organizacijska struktura spreminja glede na nepredvidljivo okolje (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 87).

V današnjem, postindustrijskem podjetju ne potrebujemo več klasičnih managerjev, pravi sodobna znanstvena paradigma na področju managementa. Ključna lastnost današnjega podjetja je spontanost, ki temelji na timskem delu, samoorganiziranosti in podjetniški iniciativnosti. (Kovač, 2000, str. 33) V taki organizaciji bodo morali managerji spremeniti predvsem štiri temeljne managerske funkcije, tako da bo načrtovanje postalo učenje, usmerjanje in spodbujanje. Organiziranje bo pomenilo kakovost, standardizacijo in decentralizacijo. Vodenje zamenjajo poslovni timi in podjetniška iniciativnost. Nadzor pa bo dobil obliko odgovornosti do drugih in samonadzora.

2.1.2. *Strateška vloga vrhnjega managementa*

Najpomembnejša odgovornost vrhnjega managementa je razvijati strategijo, postavljati organizacijske cilje in določiti primerno organizacijsko obliko, ki jo je potrebno prilagajati hitro spremljajočemu se okolju. Vrhnji manager prav tako oblikuje vodilno filozofijo, politiko, vizijo ter skozi proces vodenja in izobraževanja motivira zaposlene.

Oakland navaja deset načel vrhnjega managementa za organizacijsko odločnost, ki je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 2: Načela vrhnjega managementa za organizacijsko odločnost

Načela	Opis
Filozofija »nič napak«	<i>Vpliva na spremembo organizacijske kulture. Pomembno je razumevanje pričakovanj in navad kupcev ter dela v timih, ki se razvija skozi proces sodelovanja zaposlenih ter upoštevanja sistema neprestanega izboljševanja poslovanja.</i>
Obvladovanje stroškov	<i>Večja kakovost proizvodov, zmanjšanje stopnje izpada proizvodov in znižanje celotne stroške poslovanja.</i>
Razumevanje odnosov »kupec–dobavitelj«	<i>Zavezanost k izpolnjevanju kupčevih potreb se začne pri vrhnjem managementu, šele potem se razširi na zaposlene.</i>
Zahteva po učinkovitem vodenju	<i>Naloga managementa je določevanje pričakovanih standardov in oblikovanje organizacije za njihovo uresničevanje.</i>
Metode nadzora in stalnega usposabljanja	<i>Potrebno je opaziti prizadevanja zaposlenih njihove uspehe in dosežke ter jih tudi javno pohvaliti. Nuditi jim je potrebno podporo,</i>

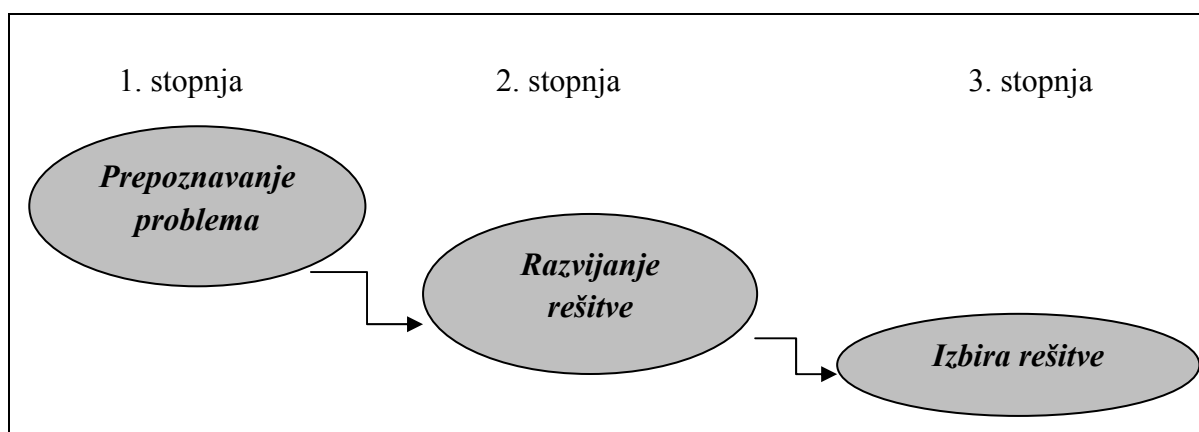
	<i>usposabljanje in pravi način nadzora.</i>
Dolgoročna zavezanost organizacije k stalnemu izboljševanju	<i>Proces izboljševanja se načrtuje na celotni organizacijski osnovi (vsi organizacijski oddelki, kupci, dobavitelji, poslovni partnerji in vse lokacije).</i>
Primerjanje z najboljšimi	<i>Organizacije analizirajo, ali zadovoljujejo pričakovanja. Oceniti morajo poslovanje in ga primerjati z najboljšimi.</i>
Odstranitev ovir in timsko delo	<i>Ovire se pojavljajo tam, kjer so oddelki organizirani ločeno drug od drugega. Potrebno je oblikovati time in izboljševanje komunikacije.</i>
Sistematični pristop	/
Stalno usposabljanje in izobraževanje	/

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 15-16.

2.2. Naloga managerja

Generična naloga managerja je odločanje. Vedno bolj pogosto se morajo odločati znotraj funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola) in reševati probleme. Na managerjevo odločanje vplivajo številni dejavniki, kot so na primer njihovo znanje, informacije, spretnosti, čas, ki je na voljo in tudi vrsta problema. Nekateri procesi odločanja potrebujejo več časa, drugi manj. Vendar pa večina procesov odločanja vključuje tri stopnje, po preučevanju Mintzberga. Model je poimenoval stopenjski model, ki je prikazan na spodnji sliki.

Slika 1: Stopenjski model



Vir: Zupan, Kaše, 2003, str. 103.

Pri prvi stopnji gre za zaznavanje problema, kjer je potrebno sprejeti rešitev za odpravo problema. Pri drugi stopnji manager išče najbolj primerno rešitev in na zadnji oziroma tretji stopnji se odloči za najboljšo rešitev. Managerji morajo tudi znati usklajevati. Ta

naloga zahteva določeno poznavanje razčlenjenega dela, ki ga usklajujejo. Vprašati se morajo, kako je to povezano med seboj in kako ga uskladiti v celoto. Managerji opravljajo tudi nekatera neodločitvena dela, vendar odločitve vseeno predstavljajo pretežni del dosežka dela managerja.

Managerji sprejemajo programirane in neprogramirane odločitve. Pri programiranih odločitvah se odločajo rutinsko ali po določenem programu. Srečujejo se z množico programskih odločitev, ki časovno ne jemljejo veliko časa. Neprogramirane odločitve pa so rezultat notranjega reševanja problemov, intuicije, ustvarjalnosti in presoje. Odločanje poteka v unikatnih situacijah, in sicer je veliko kompleksnosti in negotovosti. Za managerja je nerutinska odločitev zahtevna naloga, saj gre za odločitve, ki so strateškega pomena za celotno organizacijo in zahtevajo veliko finančnih virov ter časa (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 19).

Naloga managerja je tudi, da obvladujejo procese. Naloge managerjev pri organiziranju delovnih procesov so:

- znati motivirati za uvajanje izboljšav,
- odkriti tehnologije in tehnike za izboljšanje obstoječega (hitreje, ceneje, enostavneje in racionalno),
- omogočiti izboljšave oziroma razvoj delovnega procesa (z uvajanjem iniciativ, s prerezporeditvami na ustrezna dela, z usposabljanjem in izobraževanjem) in
- spoznati delovni proces.

Kupci prodirajo vse do raziskovalnih proizvodnih procesov proizvajalcev, zaradi intenzivnega razvoja novih tehnologij in globalnih omrežji. Sledenje hitrim procesom sprememb in nenehno učenje sta glavna naloga in izziv sodobnih managerjev (Dimovski et al., 2005, str. 25).

Ena od ključnih nalog managementa v sodobnih organizacijah postaja načrtno spremljanje možnosti in oblikovanje konkurenčne prednosti, ki je nujna za doseganje dolgoročnega uspeha in preživetje sodobnih podjetij.

Naloge vrhnjih managerjev (predsednik družbe, izvršilni direktor, predsednik uprave) so oblikovanje in implementacija strategij, prepoznavanje sprememb v nepredvidljivem okolju, analiziranje in spremljanje zunanjega okolja, spremljanje dolgoročnih strateških odločitev in postavljanje strateških ciljev. Sposobni so izrabiti posebne spretnosti, sposobnosti in znanja vsakega zaposlenega v organizaciji. Prav tako spodbujajo podjetniški navdih, oblikujejo organizacijsko kulturo in opredeljujejo vizijo organizacije. Naloge srednjih managerjev (npr. manager razvojnega oddelka) so uresničevanje politik in strategij, ki jih določa vrhnji manager. Vodijo različne aktivnosti v organizaciji, spodbujajo timsko delo, rešujejo konflikte in negujejo dobre odnose s sodelavci. Tu pa so še nižji managerji (npr. kontrolor proizvodnje), katerih naloga je poslovoditi odnose z zaposlenimi,

ki se ne tičejo managementa. Izvajajo pravila in postopke za doseganje učinkovite proizvodnje (Dimovski et al., 2005, str. 236-238).

Ko govorimo o procesu prenosa znanja, je naloga managerja, da spodbuja zaposlene k učenju ter s tem povečanje konkurenčne sposobnosti podjetja. Manager mora poskrbeti, da zaposleni ne izgubijo znanje pridobljeno iz zunanjega in notranjega okolja in ga čim hitreje izkoristijo v storitvah ali izdelkih podjetja. Pri opredelitvi znanja, veščin in spretnosti posameznega zaposlenega je potrebno imeti jasno postavljene strateške cilje podjetja. Pomembno je, da manager ve, katera znanja iz zunanjega sveta je smiselno razvijati v podjetju.

Managerjeva naloga je tudi, da zna motivirati zaposlene, kar vpliva na produktivnost podjetja. Zaposlene motivirajo tako z denarnimi kot tudi nedenarnimi spodbudami. V sodobnih podjetjih postaja vse bolj pomembno nedenarno motiviranje zaposlenih, in sicer graditev kariere in možnost napredovanja. Denar ne spodbuja aktivnost zaposlenega, vendar pa je pomemben, ker z njim lahko uresničimo različne želje.

Managerji so zadolženi za opredelitev poslanstva in vizije sodobnih organizacij. Vizija mora obsegati na primer, kakšna naj bo organizacija, prepričanja in vrednote o tem, kaj naj bi obsegala in kakšen je njen namen. Skratka, potrebno je opredeliti bistvo organizacije. Managerji razvijejo program, po katerem bo organizacija uresničevala svojo vizijo in poslanstvo. Med izvajanjem aktivnosti ugotavljajo, ali so bili zaposleni uspešni ali ne in katere zmožnosti bi še potrebovali. Po končani aktivnosti podajo managerji oceno, in sicer če je bil dosežen napredek organizacije in vizija izpolnjena.

Po Taylorju obstajajo štiri osnovni elementi uspešnega managerja, ki naj bi po njegovem mnenju zagotovili visoko produktivnost dela (Winterleitner, 2002, str 8):

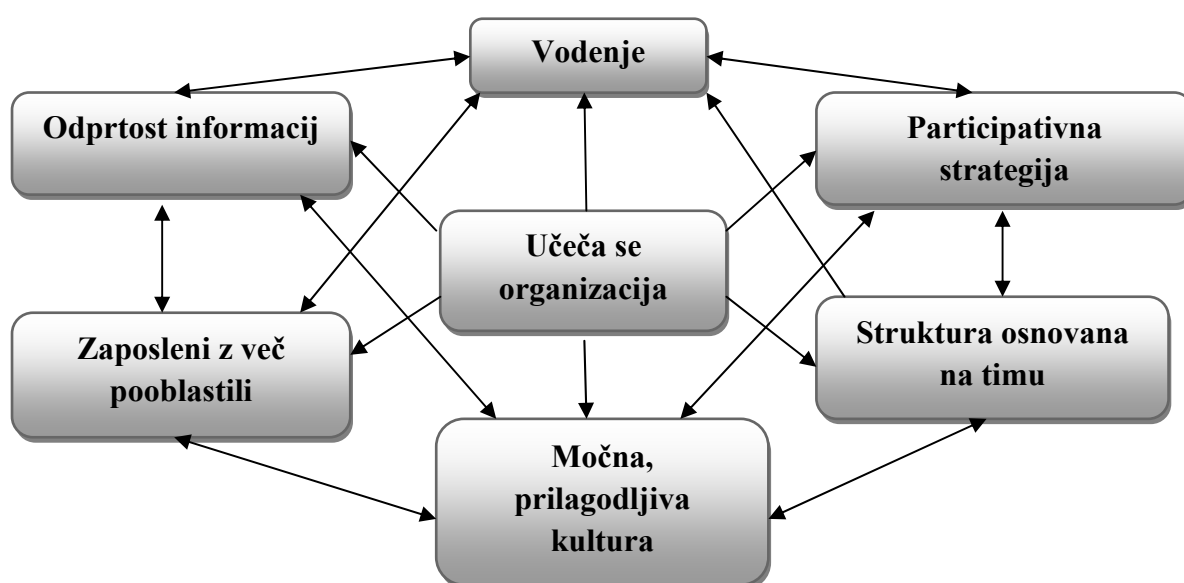
- Odgovornost in delo se nanaša na delavce in managerja. Delavci morajo opravljati določene naloge v skladu z odločitvami managerja. Managerji pa aktivno prevzemajo svoj del, in sicer planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje.
- Za vsako nalogo mora izbrati najboljšega delavca, ki ga razvija in pouči. Delavcu je potrebno dopuščati, da sam izbere svoje delo in nalogo ter jo opravi po svojih najboljših močeh.
- Naloga managerja je, da dopolnjuje znanost za vsako delo tako, da standardizira postopke, delovne razmere in razvija orodja.
- Manager mora imeti razvito sposobnost sodelovanja z delavci na prisrčen in prijateljski način. Zagotoviti mora tudi, da bo delo potekalo v skladu s pravili.

Manager ima torej pomembno vlogo, saj oblikuje novo celoto, ki je večja od vsote njenih delov, to je celoto, ki ponudi več kot je vsota vloženih virov. Pri ustvarjanju celote mora biti manager v vsakem svojem dejanju hkrati pozoren tako na uspešnost organizacije kot

tudi na uspešnost posameznih aktivnosti, ki so potrebne za sinhronizirano delovanje celote (Možina, 1992, str. 52-53).

Model interaktivnih elementov v sodobnih organizacijah (učeča se organizacija) je model, ki najceloviteje povzema prednostne naloge in spremembe, ki jih na šestih področjih predstavljajo sodobna podjetja, in sicer na področju dajanja večjih pooblastil zaposlenim, strukture, vodenja, participativne strategije, prilagodljive kulture in komunikacije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74-75).

Slika 2: Model interaktivnih elementov v sodobnih organizacijah



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 75.

S podporo razvoju učeče organizacije morajo managerji temeljito premisliti o treh ključnih elementih učeče se organizacije, in sicer o strategiji, kulturi in viziji. Pri opredeljevanju nalog managerja ne moremo mimo funkcije vodenja, kot ene izmed temeljnih funkcij managementa, ki se je v prehodu od tradicionalnih organizacij k sodobni organizaciji zelo spremenila skozi vedno večji pomen deligiranja, uporabo novih tipov, stilov vodenja in participaciji zaposlenih.

Manager mora vzpostaviti takšne razmere, da bo prilagajanje raznovrstnim spremembam potekalo nemoteno, pri čemer se bo osredotočil na dva pogoja. Prvi pogoj je občutek varnosti. Zaposleni se ne smejo bati, da bo ob uvajanju sprememb prišlo do kakršnihkoli ovir pri zadovoljevanju njihovih potreb. Spremembe morajo sprejemati kot priložnost in izziv za kvalitetnejše življenje. Drugi pogoj pa je dobiček. Posameznik mora vedeti, da se mu bo sprememba splačala. Potrebno je poudariti, da se dobiček ne meri samo v denarju, temveč se lahko kaže tudi v večjem zadovoljstvu pri doseganju ciljev, v boljši kvaliteti

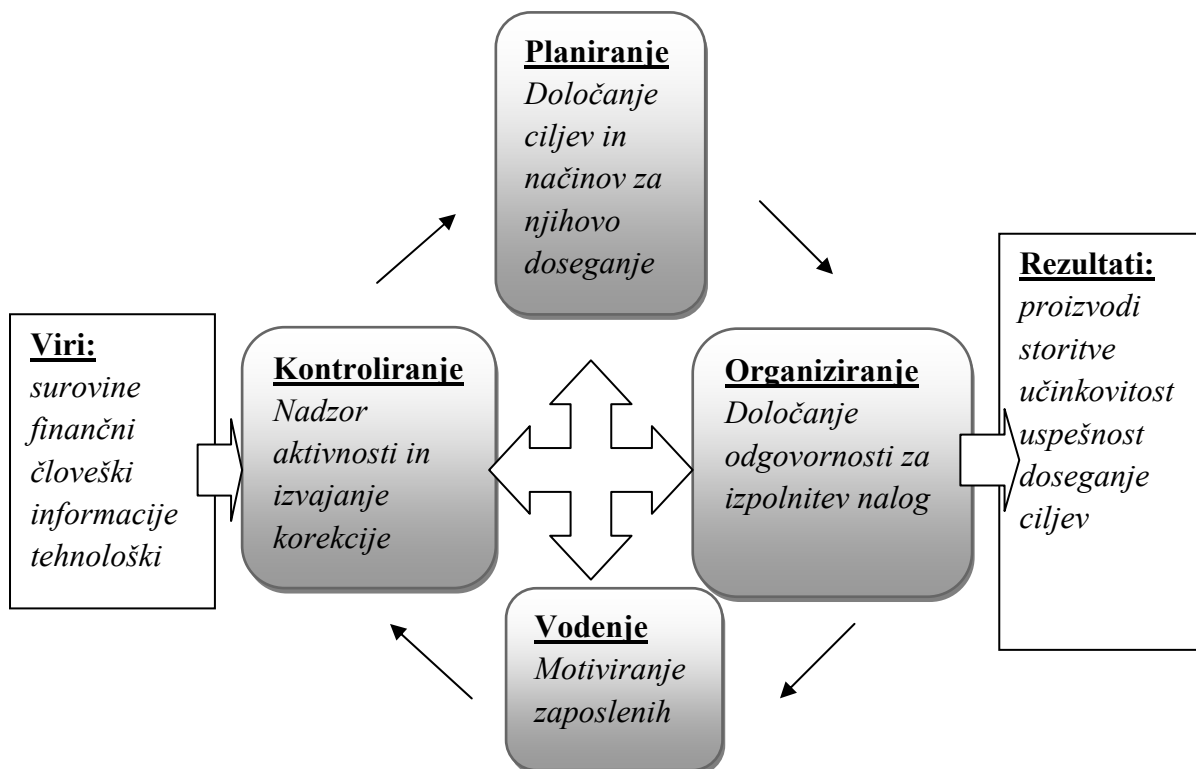
življenja, bolj zabavnem delu in boljših medosebnih odnosih. Dolgoročno dobiček prinaša osebno srečo in zadovoljstvo (Zadel, 2001, str.256).

2.2.1. Proces sodobnega managementa

Proces je dejavnost, ki se jo da razdeliti na posamezne aktivnosti. Dobri managerji poznajo delovni proces in tehnike za izboljšanje, da je proizvodnja bolj racionalna.

Za vsak proces je določen manager, katerega naloga je, da poslovedi do končnega rezultata (dodatna vrednost za podjetje kot celoto, dodatna vrednost procesa). Pomagajo mu tudi delovni timi, ki predstavljajo sestavo enote pocesne organizacijske strukture. Z njimi razpravlja o možnostih za razvoj in izboljšanje aktivnosti (Dimovski et al., 2005, str. 313).

Slika 3: Proces sodobnega managementa v organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 4.

Proces sodobnega managementa je sestavljen iz štirih funkcij, in sicer

- planiranja,
- organiziranja,
- vodenja in
- kontroliranja.

Pri planiranju manager določi cilje za prihodnje doseganje rezultatov. Prav tako določi vire in naloge, ki bodo omogočili uresničevati organizacijske cilje. Planiranje vsebuje tudi

predvidevanje, ki vključuje preiskovanje prihodnosti in postavljanje programa delovanja podjetja. Planiranje obsega izbiro med več postopkov, programov in alternativnih ciljev, zato gre za odločanje o prihodnjem poslovanju organizacije. Višji managerji so odgovorni za strateško planiranje, srednji za kratkoročno in taktično planiranje in managerji na nižjih ravneh za operativno planiranje. »Celoten proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto.« (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 91-95). Dolgoročno so sprejete in izdelane napovedi razvoja in delovanja v okolju ena od podlag za planiranje.

Organizacija je razvijanje virov, da bi dosegli cilje organizacije. Med posamezne organizacijske enote se dodeli vire in naloge. S tem med zaposlenimi ustvarijo razmerja, ki omogočajo uresničevanje organizacijskih ciljev in planov.

O vodenju govorimo takrat, ko imamo sposobnost vplivanja in delovanja na zaposlene ter usmerjanja njihovega delovanja k uresničevanju organizacijskih ciljev. Komuniciranje z zaposlenimi, oblikovanje kulture in klime, motiviranje, in kadrovanje zaposlenih postaja vse bolj pomembno v negotovem času.

Pri kontroliranju gre za nadziranje in preverjanje delovanja zaposlenih. Ugotavlja se, ali je organizacija na pravi poti pri uresničevanju organizacijskih in delovnih ciljev. Skrbi, da je vse v skladu s pravili, plani, ukazi in predračuni. Ko odkrije napako jo popravi in prepreči njeno ponovno ponavljanje. Danes imajo zaposleni vse več pooblastil in moč, saj se sodobna podjetja vse manj ukvarjajo s kontrolo zaposlenih z vrha navzdol. Poudarek dajejo bolj usposabljanju in njihovem izobraževanju, kjer sami odpravljajo svoje napake in so prepuščeni lastni kontroli.

V praksi obstaja veliko modelov (preučujemo proces podjetja), ki se med seboj razlikujejo po številu faz, vsebinsko pa so si podobni.

Management je seveda še vrsta drugih dejavnosti, ki spremljajo že v prejšnjem odstavku predstavljena področja – temeljne funkcije in predstavljajo osnovne naloge managerja ter so podobne ne glede na velikost podjetja.

2.2.2. Fayolova načela – izhodišče za opravljanje managerskega dela

Mnoga Fayolova načela predstavljajo izhodišče za opravljanje managerskega dela in se skozi čas prilagajajo razvoju gospodarjenja (Rozman, 1993, str. 55- 56):

- Načelo avtoritete

Manager mora znati formalno avtoriteto s samim statusom njegovega delovnega mesta spojiti z osebno avtoriteto. Avtoriteta zahteva odgovornost za posledice managerjevih ukazov, saj sta odgovornost in avtoriteta tesno povezana (Pugh et al., 1964, str. 23-25).

- Načelo discipline

Zaradi spoštovanja managerjev, morajo zaposleni spoštovati njihove ukaze in pravila. Dobra disciplina je rezultat uspešnega vodenja in jasnega razumevanja.

- Načelo delitve dela

Čim večja je delitev dela, tem večjo produktivnost zaposlenih in organizacije prinaša.

- Načelo enotnosti ukazovanja

Fayol se je strinjal z zahtevo po okrepitvi delovnega mesta nadzornika štaba in vodje obrata, toda prepričan je bil, da poslovanje ne more delovati dobro, če se krši to načelo.

- Načelo enotnosti usmerjanja

Načelo zahteva, da ima skupna aktivnost s skupnim ciljem eno samo nadrejeno osebo in enoten načrt.

- Načelo enotnosti osebja

Pomeni utrjevanje enotnosti v organizaciji, nenehno graditev dobrih medsebojnih odnosov in spodbujanje pripadnosti.

- Načelo iniciative

Pomeni, da mora manager vzpostavljati pravo ravnotežje med spodbujanjem iniciative in zagotavljanje prave mere discipline in avtoritete.

- Načelo stalnosti osebja

Managerjem omogoča planiranje zaposlenih in zagotavljanje pravočasne zapolnitve praznih delovnih mest. Pogosto menjavanje osebja je za podjetje zelo neučinkovito, zato naj bi s tem managerji to preprečili.

- Načelo pravičnosti

V odnosih med managerji in podrejenimi naj bo poštenost, pravičnost in prijaznost.

- Načelo urejenosti

Delavci in delovni predmeti morajo biti ob pravem času na pravem mestu.

- Načelo hierarhije

Od najvišjega do najnižjega se prenaša avtoriteta in prav tako sledi celotni hierarhični verigi komunikacija. Fayol pa dopušča komuniciranje, ki prekine verigo z namenom preprečiti zakasnitve v komunikaciji in zagotoviti večjo fleksibilnost, vendar samo ob pravočasnem informiranju vmesnih členov.

- Načelo centralizacije

Med nadrejenimi in njihovimi podrejenimi se išče najučinkovitejša optimalna stopnja centralizacije oziroma decentralizacije. Določa jo manager in njegov čut za moralo, sposobnost in zanesljivost podrejenih ter stanje v kateri je organizacija prisotna.

- Načelo poštenega plačila

Fayol je analiziral različne metode plačevanja oziroma nagrajevanja managerjev in delavcev. Prišel je do zaključka, da sistem plačevanja zavisi od mnogih faktorjev, toda mora spodbujati zavzetost zaposlenih in priznavati njihovo vrednost za organizacijo.

- Podreditev interesov posameznikov interesom podjetja

To načelo velja tako za posameznike kot tudi za skupine v podjetju.

2.2.3. Chester Irving Barnard

Organizacija zaživi, kadar jo sestavljajo osebe, ki so sposobne medsebojnega komuniciranja in so pripravljene prispevati k njenemu delovanju, ki je usmerjeno k

doseganju cilja. Njeni člani pokažejo svojo pripravljenost z odpovedjo kontrole nad svojim delovanjem z namenom doseganja usklajenosti znotraj podjetja. Pripravljenost za sodelovanje je rezultat zadovoljstva ali nezadovoljstva. V cilj organizacije morajo člani verjeti, vendar pa ni tako pomembno, kakšen je njihov odnos do cilja, kot njihova presoja, kaj ta prinaša celotni organizaciji, saj naj bi jim njihovo doseganje omogočilo zadovoljiti tudi lastne potrebe. Zato mora manager približati in ozavestiti zaposlenim cilj organizacije, ki jih mora spremljati stalno pri njihovem delovanju.

Chester Irving Barnard je v svojem preučevanju organizacije opisal in določil tri funkcije pri delu managerjev:

1. Managerji morajo poskrbeti, da zaposleni delujejo v skladu s svojimi delovnimi nalogami. Vzbujati jim morajo čut za sodelovanje in iz njih izvabiti čim večjo delovno vnemo. To dosežejo tako, da uporabljajo metode spodbude, svarila, kontrole, izobraževanja in usposabljanje zaposlenih ter vzdrževanje morale.
2. V organizaciji vzdrževanje komunikacije, ki vključuje fazo opredelitve delovnih mest in opisa delovnih mest ter je v pomoč predvsem pri usklajevanju. Potrebno je zapolnjevanje delovnih mest z usposabljanjem posameznika tako, da omogoča izbrati pravega kandidata za pravo delovno mesto (Pugh et al., 1964, str. 29-30).
3. Posredovanje in oblikovanje ciljev organizacije je zadnja naloga managerjev, kjer ima predvsem velik pomen prenašanje avtoritete na nižje ravni. Barnard podaja ključne dolgoročne odločitve, ki so strateškega pomena za management, medtem ko operativne odločitve prepušča samim delovnim enotam. Skozi vsakodnevno delovanje se lahko predstave o splošnem cilju organizacije nižjim ravnam umikajo, zato je potrebno stalno poudarjati, da organizacija lahko deluje kot usklajena in enotna organska celota.

V raziskovanju je Barnard uspel spojiti izkušnje, ki mu jih je prinašalo delo managerja s temeljitim preučevanjem in poznavanjem sociologije ter pomembno je označiti tako managersko teorijo kot tudi prakso.

3. VODJA ORGANIZACIJE

Lahko bi rekla, da je vodenje zelo vsestranski pojem, ki zajema mnoge odnose in procese, hkrati pa je tudi močno povezan z ostalimi managerskimi vlogami. V preteklosti so podjetja v ospredje postavljala tehnologijo, danes ljudi, saj so glavni nosilci znanja. Tako managerji kot vodje morajo oblikovati strategijo, cilje in vizijo organizacije ter jo sposobni prenesti na vse zaposlene. S tem si zagotovijo, da zaposleni skupno delujejo in so motivirani za doseganje delovnih in organizacijskih ciljev (Zupan, Kaše, 2003, str. 83).

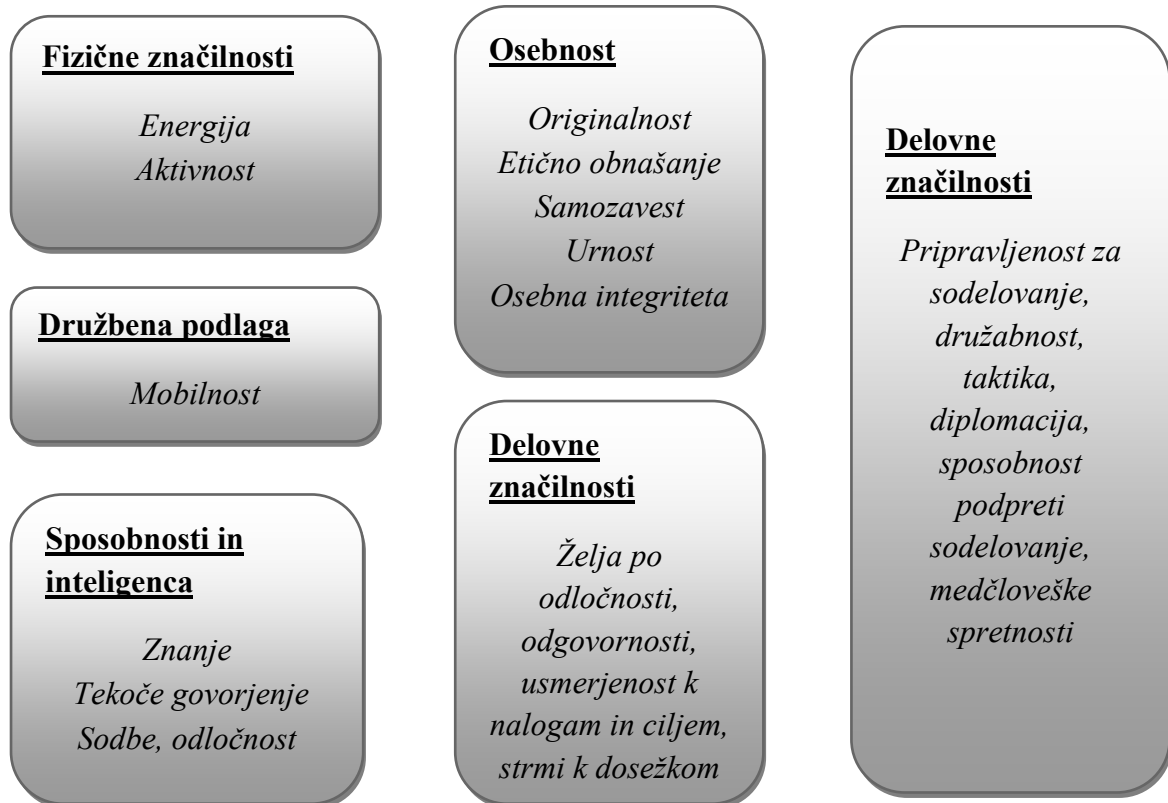
Najpomembnejše področje vodenja je ravnanje z ljudmi pri delu. Novi izzivi pa se pojavljajo predvsem pri razvoju sistema nagrajevanja in razvoju motivacijskih shem. Vodje morajo danes izkoristiti posebne spretnosti, sposobnosti in znanja vsakega

posameznika v organizaciji. Prav tako morajo nuditi pobudo, interes, prizadevanje in podporo za stalno učenje v organizaciji.

Danes funkcija vodenja postaja širši pojem, saj mora ta tudi zagotavljati participacijo nižjih hierarhičnih nivojev pri sprejemanju odločitev o načinih za doseganje ciljev organizacije. Govorimo o procesu opolnomočenja zaposlenih, kot aktivnosti vodje. Namen je, da utrdi verovanje zaposlenih v lastne sposobnosti. Ključno za doseganje značilnosti prilagodljive sodobne organizacije je opolnomočenje sodelavcev. Sodnobi vidiki managementa se nanašajo na sodelovanje, tako znotraj kot tudi zunaj organizacije (Penger, 2001, str. 108, 128).

Včasih so se teoretiki precej ukvarjali z osebnostnimi lastnostmi vodji (vrednote, videz in inteligenca). Starejše raziskave so se osredinjale na vodje, ki so veliko dosegli, zato je ta pristop imenovan pristop mogočnih ljudi. Ideja je zelo preprosta, saj je potrebno ugotoviti, kaj je naredilo te ljudi mogočne in izbrati bodoče vodje, ki že izkazujejo nekatere podobne poteze oziroma bi jim jih bilo mogoče privzgojiti. Poznejše raziskave so pokazale šibko povezavo med uspehom vodji in osebnostnimi potezami. Spodnja slika poleg osebnostnih potez prikazuje tudi fizične, družbene značilnosti in značilnosti v povezavi z delom vodji. Teh značilnosti ne smemo obravnavati izolirano, saj je odvisno od situacije, v kateri se vodja nahaja.

Slika 4: Osebnostne značilnosti vodje



Viri: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 221.

3.1. Vodenje v sodobnih podjetjih

Lahko rečem, da v literaturi najdemo različna poimenovanja vodenja. Poimenovanje vodenja se nenehno spreminja in lahko pričakujemo, da se bo tudi v prihodnosti. Nenehno se iščejo nove oblike vplivanja na ljudi, da bi čim bolj izkoristili njihove sposobnosti. V preteklosti se je vodenje razumelo kot vzpostavljanje reda, usmerjanje ljudi v objektivne ekonomske cilje in kontroliranje vedenja zaposlenih. Uveljavlja se misel, da bi morale vodje usmerjati in podpirati zaposlene pri izvajanju del. Delavci si naj bi sami našli ustrezno delo in kar se da izkoristili svoje zmožnosti (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 312–313).

V pojmu vodenje najdemo dva izhodišča, in sicer mikro, kjer gre za vodenje zaposlenih pri izvajanju nalog, ter makro, kjer gre za vodenje celotne organizacije. Na makro ravni uporabljamo izraz voditeljstvo, ki je proces oblikovanja vizije in smeri delovanja organizacije. Vodenje je splet odnosov med vodjo in zaposlenimi pri izvajanju nalog (Zupan, Kaše, 2003, str. 84).

Vodenje je sposobnost vplivanja na delovanje in vedenje zaposlenih ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k uresničevanju postavljenih ciljev. Vodenje ni enkratno dejanje, temveč je proces, v katerem imajo odločujoč pomen vodja sam, njegovi sodelavci in okoliščine, v katerih vodenje poteka. Vodenje zajema:

- komuniciranje,
- proces motiviranja in kadrovanja zaposlenih ter
- organizacijske vrednote in kulturo.

Za dobro vodenje je prav tako pomembna čustvena inteligenca, saj kaže managerjeve vodstvene spretnosti. Čustveno inteligenco se da izmeriti z več metodami, ena do njih je metoda 360 stopinj, kjer managerja ocenjujejo podrejeni, sodelavci na isti ravni in nadrejeni. Možno pa jo je tudi razvijati, na kar vplivajo predvsem bogate izkušnje.

V sedanjem času, ko mednarodna konkurenca postaja vse močnejša in delo vse bolj raznovrstno, je sposobnost za motiviranje zaposlenih, oblikovanje kulture in komuniciranje ciljev za uspeh organizacije izjemno pomembno (Dimovski et al., 2005, str. 44-45). Vodje vse bolj uporabljajo tvegani slog vodenja, saj se soočajo z izzivi, nepredvidljivimi dogodki in radi eksperimentirajo.

Raziskovalci so določili dva temeljna stila vodenja, in sicer usmerjenost na ljudi in usmerjenost na naloge. Usmerjenost na ljudi se navezuje na managerjevo zaupanje v ljudi, izkazovanje skrbi za njihove občutke, stališča in sprejemanje njihovih zamisli. V tem stilu vodenja so značilna obnašanja, ki se nanšajo na nagrajevanje, motiviranje, podpore, reševanje medsebojnih konfliktov, priznanja... Pri stilu usmerjenost na naloge pa manager strukturira in definira vlogo sebe in podrejenih z namenom uresničiti cilje podjetja. V tem stilu vodenja pa so predstavljena sledeča obnašanja, in sicer deligiranje, kontrola, reševanje

problemov, svetovanje... V kateri stil vodenja naj bi bila vodja bolj usmerjena je odvisno od okoliščin, v katerih se vodenje pojavlja. Zaželjeno pa je, da je manager usmerjen na oba stila vodenja.

3.1.1. *Komunikacija v organizaciji*

Komuniciranje v organizaciji je pomemben ključ pri prenosu poslovnih ciljev in vizije. Večina problemov v organizaciji nastane zaradi neučinkovite komunikacije. Točna in pravočasna navodila zaposlenim so eden od pogojev, da dobro in učinkovito delajo ter s tem povečujejo možnost pravilnega odločanja. Poleg enosmerne komunikacije (poslovni rezultati, vizije in cilji) pa je pomembna dvosmerna komunikacija. Vodje se lahko le tako prepričajo, ali so zaposleni razumeli dana navodila. Nameni naj več časa poslušanju kot lastnemu sporočanju.

Komuniciranje vodilnih je vse prevečkrat »uradno«, in sicer preko pisnih okrožnic, elektronske pošte, sestankov, obvestil na oglasnih deskah in preko tajnic. To ponavadi pomeni oviro v razvoju osebne komunikacije. Če so zaposleni v stresu, se čutijo ogrožene ali pa v svojem delovnem okolju zaznavajo različna tveganja. Neustrezna komunikacija vodilnih je eden glavnih razlogov za izgubo zaupanja zaposlenih v vodstvu. Zato je nujna dvosmerna komunikacija in videnost managerja v podjetju.

Komunikacija v organizaciji naj bo usmerjena k zadovoljevanju potreb zaposlenih in k doseganju ciljev v organizaciji.

Med zaposlenimi ne steče odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno sodelovanje, če ni vzpostavljenega zaupanja. Sodobne organizacije niso več utemeljene na moči, ampak so na zaupanju. Bolj ko bodo sodelavci razpravljali o različnih stališčih, bolj bo naraščalo zaupanje v njihovo verodostojnost. Nenazadnje pa do vzpostvitve zaupanja ne bo prišlo, če prvotno med zaposlenimi ne bo samozaupanja, saj je prav strah pred kritiko in zasmehovanjem tisti, ki zavira kroženje informacij in znanja.

Ljudje se v podjetju ne zavzemajo za nekaj, česar ne razumejo. Na primer če ne razumejo sprememb, ki jih vodstvo organizacije hoče uvesti in prednosti, ki jih bodo te prinesle, potem tudi ob najboljši volji ne bodo zmožni prispevati svojega dela pri njihovem uresničevanju. Zato je učinkovito komuniciranje bistveno pri uvajanju spremembe (Možina, 1992, str. 237).

3.1.2. *Zaposleni v organizaciji*

Dober vodja organizacije bo zaposlenim dodelil takšna delovna mesta in naloge, da bodo lahko dokazali svoje prednosti. Za boljše rezultate v prihodnosti, pa bo zaposlenim omogočal stalno učenje in izpopolnjevanje. Zelo pomembno za sodobne organizacije je, da se znata tako vodja kot tudi manager dobro organizirati delo in znata spodbujati zaposlene za doseganje čim boljših rezultatov (Dimovski et al., 2005, str. 69).

Prav tako je danes uspešen vodja tisti, ki ne uporablja managerske agresivnosti, ampak se bo odločal na osnovi spodbud sodelavcev, imel občutek kaj se dogaja v timu ter imel sposobnosti kvalitetnega in hitrega razmišljanja ob nepredvidljivem okolju. Vodja pomaga zaposlenim v težavah in jim nenehno dviguje ego, kar je izjemno težko delo. Razume in sprejema drugačnost, pripravljen je ustvariti novo zaposlitev, zna izkoristiti različne delovne sposobnosti in sposoben ustvariti podjetje, v katerem bodo zaposleni opravljali delo po svojih najboljših močeh, produktivno in z zadovoljstvom.

Motiviranje, okolje (v katerem delujejo) in nagrajevanje zelo vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Velik del življenja preživijo na delovnem mestu, zato je zadovoljstvo pri delu zelo pomembno za učenje v podjetju in razvoj inovativne dejavnosti. Neusahljiv vir za ustvarjano dejavnost so vsekakor zadovoljni zaposleni (Dimovski et al., 2005, str. 30).

Hackmanov in Oldhamov model oblikuje delovna mesta na tak način, da bi izboljšal značilnosti dela in povečal zadovoljstvo med zaposlenimi. Pri *razširitvi* dela gre za dodajanje števila in vrst nalog, vendar na isti ravni zahtevnosti. Zaposleni naj bi imeli bolj raznoliko delo. Z *kroženjem* med delovnimi mesti naj bi razbili monotono opravljanje vedno istih del. Pri *obogatitvi* dela gre za dodajanje nalog na višji ravni zahtevnosti, kjer je potrebna večja odgovornost in samostojnost pri delu. *Reinženiring* nenehno išče načine, kako izboljšati delo, da bo dodatna vrednost čim večja. Pomembno je tudi *timsko* delo, kjer si zaposleni izmenjavajo različna znanja (Zupan, Kaše, 2003, str. 40-41).

Vsakega zaposlenega je potrebno spoštovati in upoštevati njegove vrednote. V večini primerov je vodja tudi vodja zaposlenega osebnega razvoja, pri čemer pridobi tudi profesionalni razvoj. Zaposleni se morajo počutiti kot zmagovalci, kar pomeni dobri odnosi v organizaciji, se pozna tudi v zasebnem okolju.

Vodje si prizadevajo zadržati najboljše zaposlene v podjetju tako, da se prizadevajo zagotavljati čim boljšo kakovost življenja (vrtec v podjetju, topli obroki, študij ob delu, družabna srečanja, primerni delovni pogoji,...).

3.1.3. Kultura v organizaciji

Vodja bo v prihodnosti deloval tako, da bo privabil in zadržal kakovostne ljudi, zato pa bo moral v organizaciji urediti primerno kulturo, ki bo podpirala in krepila občutek lastne vrednosti zaposlenih, kjer se bodo zaposleni počutili sprejete. V taki organizaciji bodo zaposleni imeli pristojnosti, primerne njihovim odgovornostim, delali bodo z jasno začrtanimi pravili, vedeli bodo kaj se od njih pričakuje, spodbujeni bodo k samostojnemu reševanju svojih težav,...

Sodobna kultura naj bi spodbujala skupne misli, spremembe, učenje in ustvarjalnost. Vsaka organizacija v katero vstopajo zaposleni ima svoja prepričanja in načela. Da je organizacija

uspešna, je pomembno, da vsi zaposleni med seboj sodelujejo in se dopolnjujejo. Vodje se zavedajo, da morajo vlagati v usposabljanje zaposlenih in jih motivirati za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja. Bolj uspešne so organizacije, ki spodbujajo učenje in prilagajanje, kot tiste, ki izvajajo kontrolo in so bolj stabilne. V vseh uspešnih organizacijah ima kultura vpliv na to, ali se bodo zaposleni držali starih in ustaljenih poti ali pa bodo poiskali nove in boljše priložnosti.

Simbolni vodja uporablja in definira simbole in signale za to, da bi vplival na organizacijsko kulturo na dva načina. Prvi način je, da definira vizijo za kulturo podjetja in jo deli po organizaciji z namenom, da bi jo zaposleni razumeli in sprejeli s čim večjim navdušenjem. Pri drugem načinu, pa vizijo podpira z besedami in še bolj pomembno z vsakodnevnimi dejanji (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 16-17).

Tabela 3: Prilagodljiva in neprilagodljiva organizacijska kultura

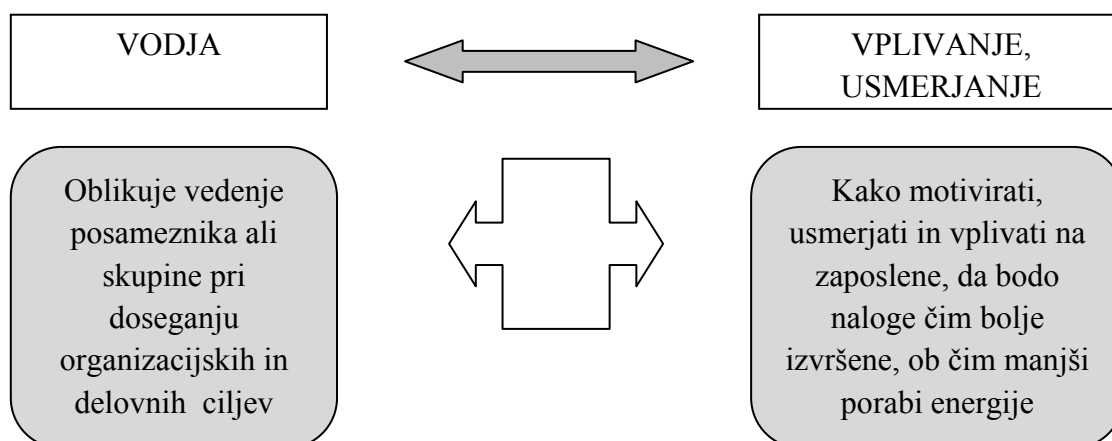
	<i>Prilagodljive organizacijske kulture</i>	<i>Neprilagodljive organizacijske kulture</i>
Temeljne vrednote	Vodilni močno upoštevajo interese zaposlenih, kupcev in delničarjev. Zelo cenijo ljudi in procese, ki lahko izvedejo koristne spremembe (vodstvene iniciative navzdol in navzgor po hierarhiji managementa).	Vodilni skrbijo za svoje neposredne delovne skupine ali produkte in za lastne interese. Cenijo napore za zmanjševanje tveganja ter so mnogo manj navdušeni nad vodilnimi iniciativami.
Običajno vedenje	Vodilni posvečajo veliko pozornost vsem interesnim skupinam, predvsem kupcem. So iniciatorji sprememb, ki so potrebne za boljše zadovoljevanje kupčevih potreb, čeprav vključuje določeno tveganje.	Vodilni se nagibajo k birokraciji, politiziranju in izoliranju. Svoje strategije ne spreminjajo dovolj hitro, kar je potrebno za izkoriščanje prednosti ali prilagajanje spremembam v okolju.

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 17.

3.2. Vloga vodje

Vloga vodje je, da soustvarja skupno organizacijsko kulturo in vrednote. Prav tako poskrbi, da so vsi zaposleni seznanjeni z zastavljenimi cilji in jim daje motivacijo za doseg čim boljših dosežkov (Dimovski et al., 2005, str. 45).

Slika 5: Vplivanje in usmerjanje vodje



Vir: Martinčič, 2007.

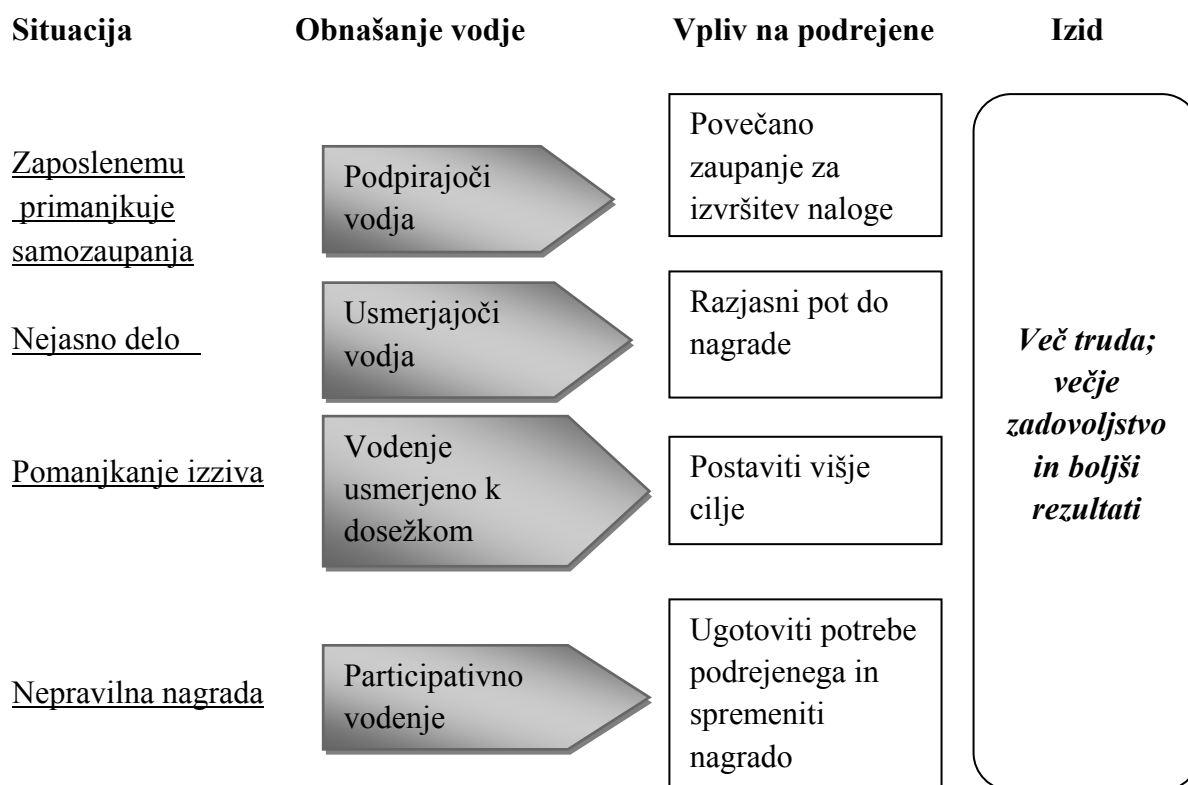
Vloga vodje je, da pripravi zaposlene, da naredijo več, kot to sami sploh vedo. Zato jih vodja usmerja in vpliv nanje pri doseganju organizacijskih in delovnih ciljev.

Vodstvo svetuje oziroma pomaga, kako naj pride posameznik do potrebnih informacij in kako naj jih uporabi. Znamenita Tavčarjeva prisposoba ribe pravi takole (2002): »Če boš nekemu dal eno ribo, bo hotel čez uro dve, čez štiri ure že deset; potrebno je pokazati, kako uloviti ribo.«

3.2.1. Vloga vodje pri modelu ciljev in poti (model Houseja)

V tej teoriji je vloga vodje, da poveča motivacijo podrejenih tako, da dosežejo organizacijske in osebne cilje. Vodja doseže to tako, da zaposlenim pojasni poti do nagrad, ki so na razpolago ali pa poveča nagrade, ki jih zaposleni želijo in cenijo. Če zaposlenemu primanjkuje somozaupanja, je značilen podpirajoči vodja, saj vpliva na podrejne tako, da poveča zaupanje za izvršitev naloge. Zgodi se, da je podrejenemu delo nejasno, zato mu mora usmerjajoči vodja razjasniti pot do nagrade. Ko gre za situacijo, da primanjkuje izziva, je potrebno vodenje usmerjeno k dosežkom, saj vpliva na podrejene tako, da postavi višje cilje. V situaciji nepravilna nagrada, je prisotno participativno vodenje, kjer je potrebno ugotoviti potrebe podrejenega in spremeniti nagrado. Vložiti je treba več truda, kar pa prinese večje zadovoljstvo podrejenih in boljše rezultate podjetja.

Slika 6: Housejev model poti in ciljev



Vir: Dimovski, Pener, Žnidaršič, 2003, str. 221.

3.2.2. Sengejeve vrste vodij

Senge, ki je spodbujal nenehno učenje pri organizacija, je ločil tri vrste vodij. Prvega je poimenoval *Notranji vodja*, katerega ključna vloga je povezovanje novih zmožnosti s poslovnimi rezultati in preizkušanje idej za učenje v praksi. Drugi je bil *Izvršilni vodja* in ima vlogo nekakšnega mentorja notranjih vodij, kajti skrbi za stalno učenje. Tretji pa je *Notranji graditelj mrež* (notranji graditelj skupnosti), ki ima najmanj cenjeno vlogo, saj se po podjetju giblje svobodno in je prikrajšan avtoritete. Njegova vloga je, da pomaga usklajevati ljudi, procese učenja in širi zamisli, ki so jih preizkusili skrbniki procesov (Dimovski et al., 2005, str. 92-93).

3.3. Naloga vodje

Vodje v sodobnih organizacijah imajo tri pomembne naloge (Dimovski et al., 2005, str. 236):

- *Oblikovanje organizacijske strukture*

V sodobnih organizacijah vodje oblikujejo organizacijsko strukturo vključno s strategijami in politiko. Vodja poskrbi, da je pridobivanje novih vlog, reorganizacija in učenje novih spretnosti stalen proces. Vsi zaposleni imajo v nekaterih sodobnih organizacijah mobilne

delovne postaje. Te so pomembne predvsem zato, ker se timi za reševanje problemov nenehno spreminjajo.

- *Uslužno vodenje*

Pomeni, da vodje služijo poslanstvu organizacije in drugim sodelavcem. Obstaja stališče, ki pravi, da je delo za razvoj zaposlenega v isti smeri, kot je zaposleni za to, da naredi neko delo. Naloga vodje je, da zadovoljuje potrebe poslanstva organizacije in podrejenih ter za uresničitev ciljev. Vodje z zaposlenimi delijo informacije, moč, zamisli, jih cenijo, spodbujajo naravno željo po učenju, dajajo priznanja za dosežke, v njih zbujejo kreativnost, občutek samozavesti in pripadnosti organizaciji.

- *Ustvarjanje skupne vizije*

Vsaka organizacija ima neko skupno vizijo v prihodnosti, ki jo zaposleni podpirajo in pomagajo uresničevati. Če ne bi bilo skupne vizije, ne bi njihovo delovanje celoti dajalo vrednosti.

Ena od nalog vodje je tudi, da zadrži najboljše zaposlene, tako da jim ponudi višjo plačo, boljše delo in delovne pogoje, napredovanje,... V primeru, če vodja ne zadovolji pričakovanja sodelavcev, postanejo nezadovoljni in začnejo iskati delo drugje. Da bo zaposleni zadovoljen, je pomembno, da vodja (Dimovski et al., 2005, str. 71):

- zagotavlja občutek pomembnosti z osebno pozornostjo,
- zagotavlja enake možnosti za razvoj,
- pravično nagraduje in spoštuje vse zaposlene,
- k povečanju zadovoljstva organizira dejavnosti,
- zagotavlja boljšo kakovost življenja v podjetju (družabna srečanja, topla malica,...),
- omogoča neovirano in pravočasno komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi ter medsebojno zaupanje,
- uvaja in razvija zaposlene.

Vodja pogosto nastopa v različnih vlogah in dejavnostih, kot so na primer (Možina, 1992, str. 12-13):

1. Načrtovanje: je zavestno določanje delovanja na podlagi predvidenja prihodnosti.
2. Pripravljanje izvajanja: je most med načrti in njihovo izvedbo.
3. Organiziranje: je dejavnost ciljnega usmerjanja povezav med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem.
4. Nadziranje: pomeni odpravljanje nepravilnosti in presojanje pravilnosti delovanja.
5. Koordiniranje: je uravnavanje soodvisne aktivnosti več oseb, organizacijskih enot ali organizacij. Skupni cilj ni nujen, vendar pa mora omogočiti vsaj lažje doseganje posameznih ciljev.
6. Odgovornost: vodja prevzame odgovornost za izvedbo naloge.
7. Motiviranje: gre za spodbujanje zaposlenih z dolčenimi sredstvi.

Glavna naloga vodje v sodobnih podjetjih je spodbujanje in vodenje zaposlenih k aktivnemu učenju. Ta naloga se dotika tudi managerjev in bo bolj podrobno opisano v naslednjem poglavju.

4. RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED MANAGERJEM IN VODJO

4.1. Razlike med managerjem in vodjo

Razlike med vodjo in managerjem lahko iščemo tudi v osebnostnih lastnostih, znanjih in veščinah, ki jih morata imeti oba, tako uspešen vodja kot tudi manager.

Tabela 4: Razlike med managerjem in vodjo

Manager (tredicionalni)	Vodja
Intelekt- glava	duša
Bolj administrativen	Bolj inovativen
Racionalen	Vizionarski
V odnosih z zaposlenimi hladen, zadržan	V odnosih z zaposlenimi topel in zaupljiv
Igra vlogo šefa	Igra vlogo učitelj, svetovalec in trener
Napake dovoli redko	Dopušča napake
Znanje zadrži zase	Znanje deli z drugimi
Stabilen	Neodvisen
Realističen	Navdihajoč
Preudaren	Iznajdljiv
Dela prave stvari	Dela stvari prav
Avtoritativen	Demokratičen
Strukturiran	Bolj pogumen
Stvari vzdržuje	Stvari razvija
Gleda bolj kratkoročno	Gleda bolj dolgoročno
Kontrolira podrejene	Motivira podrejene
Sprejema stanje	Izziva spremembe
Strokovno usmerjen	Usmerjen bolj na procese
Avtoritativen	Osebnostna moč

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 218: Lastna priredba.

Torej manager mora delati prave stvari (uspešnost - kaj?), medtem ko vodja mora delati stvari na prav način (učinkovitost - kako?). Vodja deluje bolj kreativno in uporablja domišljijo, delo managerjev predpostavlja racionalno analiziranje in načrtovanje. Managerji so bolj učinkoviti in uspešni pri uporabi resursov, da bi dosegli naloge in cilje.

Razlika med managerjem in vodjo je v njunem izvoru moči. Manager ima legitimno moč (položaj posameznika v organizacijski hierarhiji). Manager lahko uporabi moč prisile, kjer

kaznuje posameznika, če ne uboga njegovih navodil oziroma ukazov. Lahko pa posameznika nagradi, če je storil pričakovano ravnanje. Vodjo zaposleni cenijo in spoštujejo zaradi njegovih sposobnosti in znanj. Ima referenčno in ekspertno moč. Referenčna moč je osebnostna lastnost in zmožnost, ki jo ima vodja, ter ga zaradi tega zaposleni občudujejo in spoštujejo. Ekspertna moč pa pomeni, da ima vodja veliko izkušenj (obvlada določene spretnosti) in strokovnega znanja (Zupan, Kaše, 2003, str. 104-105).

V literaturi lahko najdemo veliko različnih opredelitev med managerjem in vodjo, in sicer kar se tiče lastnosti in obnašanja posameznikov. V zgornji tabeli je predstavljena razlika tradicionalnega managerja nasproti vodje. Nekateri učenjaki pravijo, da sta management in vodenje tako različna procesa, da posameznik ne more biti dober vodja ter dober manager hkrati. Možina navaja definicijo, ki kaže razliko med managerjem in vodjo (1992, str. 10): *»Vodenje kot management ostaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije«.*

Vodje in managerji naj bi se v današnjem času razlikovali po tem, da vodje gledajo bolj v prihodnost, medtem ko managerji so usmerjeni k aktivnostim.

4.2. Podobnosti med managerjem in vodjo

Zelo jasno sem ločila vodjo od managerja, čeprav bi rekla, da se vlogi včasih prekrivata. Moderni manager naj bi imel večina znanja, veščin in osebnostnih lastnosti kot vodja. V to, da si lahko vodja in manager hkrati, ne dvomim, menim le, da je mogoče včasih vseeno bolje imeti ti dve funkciji ločeni in da se ne združujeta v eni osebi. V praksi idealnih vodij in managerjev ni, zato je najbolj pomembno, da se vodje oziroma managerji ne bojijo poiskati šibkih točk.

Manager in vodja se ne izključujeta v sodobnih organizacijah, saj se med seboj prepletata in povezujeta. V sodobnih organizacijah mora biti manager tudi dober vodja, saj njegova usmerjenost v ljudi zahteva vodstvene spretnosti, brez katerih je vsak napor managerja za doseganje spremembe brezpredmeten. Pomembno je, da tako vodja kot tudi manager pokažeta spoštovanje do sodelavcev, pozornost do njihovih želja in potreb ter z upoštevanjem njihovih idej.

Tako manager kot tudi vodja morata ustvarjati željeno sliko v prihodnosti (skupno vizijo). Zaposleni jo morajo podpirati, poznati, razumeti in jo uresničevati. Je kakor svetilnik proti kateremu pluje ladja. Manager oziroma vodja mora poskrbeti, da bo zaposlene povezovala skupna vizija, drugače bodo odločitve razdrobljene in delovale v napačni smeri. Predanost viziji daje posamezniku v organizacijo izziv in motivacijo za iskanje inovativnih rešitev (Dimovski et al., 2005, str. 304-305).

Tako vodje kot managerji morajo čim boljše razumeti potrebe zaposlenih. V vsakem trenutku imajo potrebo po hrani, dosežkih, denarju itd, zato bodo delovali tako, da bi jih dobili. Če jim managerji oziroma vodje pomagajo potrebe zadovoljiti, zaposlene spodbudijo, da uresničujejo cilje podjetja. V literaturi lahko najdemo več različnih motivacijskih teorij. Najbolj znana je Maslowa motivacijska teorija, ki poudarja, da ljudi motivirajo potrebe. Opredeljuje pet potreb, in sicer od najnižje do najvišje (Dimovski et al., 2005, str. 255-256):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti,
- potrebe po pripadnosti,
- potrebe po spoštovanju in
- potrebe po samouresničitvi.

Uspešen angleški manager Julian Richer (prodaja glasbene naprave), je prepričan, da je treba uživati v delu, ki ga opravljamo. Motivacija je ljubezen do dela in ne do denarnih sredstev. Učinkovita motivacija zaposlenih in osebno zadovoljstvo sta ena najpomembnejših nalog vodstva. Zaposleni si dandanes ne želijo možnosti za napredovanje in visokih plač, temveč jim je večji izziv kreativnost, osebni razvoj in samostojnost. Obstajajo različne tehnike in sredstva za uresničitev motivacije zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 261).

Za vodilne velja, da morajo imeti ustrezne osebnostne lastnosti in strokovna znanja, vendar pa se pri svojem delu ne morejo zanašati na nikakršen poseben recept, ki bi bil najboljši ali najbolj pravilen. Delati morajo v skladu z okoljem, ki vpliva na podjetje in se prilagajati značilnostim neke skupine, ki jo vodijo, značilnostim nalog, ki jo zaposleni opravljajo (rutinske naloge), potrebam organizacije in njenega zunanjega okolja. Naloge in načini opravljanja dela se po raznih področjih zelo razlikujejo. Sodobna podjetja, ki temeljijo na znanju imajo množico različnih strokovnih delavcev. V strokovnih službah morajo biti vodilni sposobni, da znanja in spretnosti posameznih strokovnjakov spoznajo in usmerijo v skupen dosežek skupine - enote kot celota (Možina, 1992, str. 59-60).

Manager je torej več kot le običajno razdvojeni dr. Jekyll in Hyde, profili sodobnega managerja je večplasten in izredno zahteven. Vila (2000, str. 95) prav tako opredeli nove vloge managerja in sicer ga vidi kot vodjo, učitelja in trenerja.

Vodilni delavec mora običajno živeti pod stalnim stresom, ne da bi ga to smelo kaj dosti ovirati pri delu. Njegove naloge niso periodične in standardne, kot so naloge administrativnih delavcev. Na voljo skoraj nikoli nima dovolj sredstev, da bi lahko ustregel vsem zahtevam, ki mu jih dajejo od zunaj. Vodilni ima notranje zahteve, kot so zagotoviti večjo zanesljivost glede produktivnosti, zmanjševanje stroškov brez zmanjšanja proizvodnje in kako boljše izkoristiti razpoložljive vire. Naj bo direktor organizacije ali delovodja v proizvodnji, tem pritiskom ne uide. Nanj poleg tega pritiskajo tudi zunanje institucije, ki žele realizirati svoje specifične cilje in sodelavce. Za managerjev razvoj in

obstanek je pomembno, kako zna izrabiti energijo in svoj čas. Če obvladuje učinkovito organizirati in razporediti svoj čas, se lahko izogne raznovrstnim težavam, ki pestijo njegovo podjetje. Če vodilni delavec ne bo imel dobre organizacije, se bo izgubil v nepomembnostih. Določiti mora, katere stvari so prioriteta in katere lahko pusti za kasneje.

4.2.1. Učenje in izobraževanje managerjev in vodij

Ključ za rasti in dolgoročno uspešnost sodobnih podjetij je izboljšavanje organizacijskega učenja, zato si morajo oboji, tako managerji kot vodje širiti obzorje v vlogi nenehna izobraževanja in učenja. Garvinova praksa za vodenje učenja in izobraževanja v sodobnih podjetjih je sestavljena iz petih faz, in sicer (Dimovski et al., 2005, str. 261-262):

- *Poučevanje in učenje*

Poteka razprava, kjer so pomembna tako vprašanja kot tudi odgovori. Vodilni usmerjajo in so odgovorni za ozračje učenja.

- *Ustvarjanje priložnosti za učenje*

Zaradi prezaposlenosti managerjev oziroma vodji, je težko najti čas za učenje in ga pogosto prelagajo. Zato naj podjetja ustvarijo priložnosti za učenje, kot so forumi (aktivnosti, raziskovalne naloge, dogodki). Pomembno je tudi deljenje izkušenj managerjev, da bi razumeli potrebe in smiselnost po spremenjenem obnašanju.

- *Oblikovanje klime učenja*

Vodilni naj spodbujajo eksperimentiranje in tveganje, saj je potrebno znanje deliti med zaposlenimi. Tako vodje kot tudi managerji se ne smejo bati neuspeha, ampak naj stvari gledajo kot na izziv.

- *Vodenje razprave*

Za vodenje razprav je potrebno izbrati take vodje, da so večji usmerjati razpravo, poslušati, odgovarjati in spraševati. Vodja ne more biti vsak, temveč mora imeti te večšine, drugače ne bo uspešen.

- *Od organizacijskega k individualnem učenju*

Vodilni so običajno vzor zaposlenim v podjetju. Če se vodilni zavzemajo za izobraževanje in osebno rast, jim bodo zaposleni sledili.

Osebno mojstrstvo je ena od tehnik učenja. Gre za skupek praks, ki obsega uresničevanje postavljenih ciljev in želja. Managerji oziroma vodje v sodobnih podjetjih spodbujajo zaposlene k uresničitvi organizacijskih in delovnih ciljev. Zaposleni naj se zavedajo, kaj res želijo in so neodvisno od pričakovanj drugih.

Managerji oziroma vodje se morajo danes zaradi hitro spremljajočega in nepredvidljivega okolja nenehno prilagajati. Prav tako se morajo nenehno učiti, saj potrebujejo specifična znanja in spretnosti (Dimovski et al., 2005, str. 305).

4.2.2. *Manager kot vodja*

Da je manager uspešen, mora biti v prvi vrsti aktiven vodja. Ustvarjati mora pozitivno klimo v podjetju, kjer vsi zaposleni dobivajo spodbude in priložnosti za njihove dosežke ter omogoča osebni razvoj (Možina, 2002, str. 29-30).

Managerji zaposlene spodbujajo k ustvarjalnosti in jim dopuščajo napake. Zaposleni naj ne bi bili kaznovani za spodrseljaje, saj naj bi managerji v napakah videli priložnost za učenje. Managerji morajo poznati potrebe zaposlenih, da jih lažje zadovoljijo oziroma spodbujajo pri zadovoljevanju le-teh. Zavedati se morajo, da za stalen proces učenja ne zadostuje le časovni in količinski pristop, ampak morajo sprejeti tudi socialni in psiholiški vidik učenja.

V današnjem konkurenčnem boju podcenjevanje sodelavcev (podrejenih) prav gotovo ne pelje organizacije v uspešno poslovanje. Za managerja oziroma vodjo je najlažje, za uspeh organizacije pa škodljivo, če lepi zaposlenim nalepke, ki pomenijo nekakšne njihove attribute: leni, neodgovorni, pridni,... Pomembno je, kako zaposleni doživljajo vodenje, saj vpliva na njihovo motivacijo, osebno rast in razvoj, s tem pa tudi na pripravljenost za delo in njihove zmožnosti. Poslovna strategija bo uspešna le, če bo vodja oziroma manager imel posluš za ljudi, za ravnanje z medsebojnimi odnosi, za izbiro sodelavcev, imel moč, avtoriteto, karizmo in zaupanje v izpeljavo strategije.

Manager kot vodja se lahko razvija in napreduje predvsem s pridobivanjem vodstvenih spretnosti. Na vseh področjih delovanja vodje se odpirajo možnosti za učenje. Managerji se lahko učijo vodenja tako formalno kot tudi neformalno. Med formalno izobraževanje štejemo različne delavnice, treninge, programe in s pomočjo mentorjev. Formalno učenje le delno vpliva na razvoj sposobnosti vodenja, saj pogosto vsiljujejo vzorce, ki temeljijo na podrejenosti in poslušnosti. To lahko odvrne posameznika, da bi prevzel vlogo vodje.

Pri neformalnem učenju pa si manager pridobiva izkušnje na delovnem mestu. Iz učenja napak in poskusov si manager najbolje razvije vodstvene spretnosti. Latinski pregovor pravi, da nihče ne more biti dober vodja, če niso prej drugi vodili njega. Kar pomeni, da se o vodenju največ naučijo z zgledom, ki jih ponujajo njihove vodje (mentor).

Manager ne sme zanemariti samoizobraževanja, saj prav on sam najbolj ve, katerega vodstvenega znanja mu dejansko najbolj manjka (Zupan, Kaše, 2003, str. 98-99).

Zaključki različnih raziskav kažejo na to, da ključne sposobnosti sodobnega managerja zadevajo komunikacijske sposobnosti, konceptualne sposobnosti, sposobnosti, ki se nanšajo na učinkovitost (lastnosti hitrega odzivanja na impulze iz okolja) in sposobnosti obvladovanja mednarodnih odnosov. Sodnobi manager mora biti sposoben obvladovati odnos do družbe in medijev, vsestransko in globalno predvidevati prihodnost, imeti politično modrost,...V današnjem svetu postaja vse bolj pomembna sposobnost delovanja

v timu, spodobnost deligiranja, obvladovanja stresa in sposobnost časovnega usklajevanja. Od managerja se zahtevajo vsestranske spretnosti in znanja, ki se zahtevajo v današnjih dinamičnih podjetjih (Penger, 2001, str. 129).

5. SKLEP

V skladu z načeli hierarhije, reda in avtoritete so delovala tradicionalna podjetja. Načela so vzpostavili s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture ter sistemov komuniciranja, nadziranja, odločanja in vodenja. Zaradi množične proizvodnje, stabilnih razmer poslovanja in preprostih tehnologij, je bil takšen pristop mogoč. Seveda pa tradicionalna podjetja počasi ugašajo, ker se razmere poslovanja spreminjajo.

Cilj moje zaključne strokovne naloge je bilo skozi ključne vloge in naloge managerja ter vodje, poiskati podobnosti in razlike med njima. Sodobni manager se srečuje s številnimi nalogami, ki jih narekuje drugačna struktura, katerih bistvo je premik od dajanja navodil in usmerjanja ljudi, kar je bilo glavno vodilo v klasični organizaciji, k dajanju podpore ljudem in zadovoljevanju njihovih potreb. V dobi znanja se je tako vloga vodje premaknila od zapovedovalca in nadzornika k mentorju, pospeševalcu in trenerju.

Svojo zaključno strokovno nalogo lahko sklenem z ugotovitvijo, da sodobne organizacije ne morejo obstajati brez uspešnih vodij oziroma managerjev. Tako od vodje, ko tudi od managerja se zahteva znanje in vsestranske spretnosti, ki se zahtevajo v sodobnih hitro spremljajočih se podjetjih. V sodobnih organizacijah se vodja in manager ne izključujeta, saj se med seboj prepletata in povezujeta.

V zaključni strokovni nalogi so bile prikazane različne kvalitete, ki jih pripisujejo vodjem in managerjem, čeprav je potrebno poudariti, da nekateri ljudje izkazujejo kombinacijo vodstveno-managerskih kvalitiet.

Kot sklep pa uporabimo še zanimiv že omenjen citat (Ranasinghe 2001): »*Managers do things right. Leaders do the right things.*«

6. LITERATURA

1. Berce Jaro: Vodenje - se lahko učimo od starih mojstrov borilnih veščin. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2007. 33 str.
2. Černelič Marija: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str.
3. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
4. Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija. Ljubljana : GV Založba, 2005. 387 str.
5. Gruban Brane, ABC. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije>], 29.12.2007.
6. Kos Vida: Vloga managerja v učeči se organizaciji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 47 str.
7. Kovač Bogomir: Kakovost slovenskih managerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. Zbornik 32. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2000. str. 29-53.
8. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
9. Martinčič Romana: Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi. [URL: http://qube.gess.si/users/rmartincic/31_na_kratko_o_managementu_in_vodenju.html], 20.12.2007.
10. Možina Stane: Učeča se organizacija-Učeči se management, et al., Management : Nova znanja in uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. str. 13-45.
11. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
12. Oakland John S.: Total organizational excellence: Achieving world class performance. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. 271 str.
13. Pavšič Mojca: Manjka nam duha zmagam-zmagaš. Znanost, priloga Dela, 29.12.2003, str. 9.

14. Pečar Zdravko: Ekonomika javnih podjetij in javnih zavodov. [URL: <http://www.google.si/search?hl=sl&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla%3AenGB%3Aofficial&q=naloga+managerja&btnG=Iskanje&meta=cr%3Dcountry>], 20.12.2007.
15. Penger Sandra: Vplivi nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. Stoletja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 143 str.
16. Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R.: Writers on Organizations. London : Hutchinson, 1964. 98 str.
17. Rozman Rudi: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
18. Tavčar Mitja: Strateški management. Učbenik za podiplomski študij. Koper : Visoka šola za management, 2002.
19. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 215 str.
20. Winterleitner Tanja: Razvoj znanosti o managementu in organizaciji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 46 str.
21. Zorman Alenka: Ključne zmožnosti sodobnega managerja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
22. Zadel Aleksander: Vpliv čustvene inteligence na sposobnosti prilagajanja spremembam. Zbornik 1. Strokovnega posveta. Koper : Visoka šola za management, 2001, str. 255-260.
23. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

7. VIRI

1. Management, Podjetništvo. [URL: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/pdf/961-6268-80-5.pdf>], 27.1.2007.
2. Podjetnik ali manager –kdo je bolj kul. [URL: <http://www.daimonion.si/podjetnik-ali-manager-kdo-je-bolj-kul.phpn>], 20.12.2007.

3. Ranasinghe Kamal. 2001. Leadership Paper. [URL: <http://216.239.39.100/search?q=cache:E1ryZOTqc0J:www.why4u.com/UOP%2520PAPERS/HUMAN%2520BEHAVIOR%2520AND%2520ORGANIZATIONAL%2520DEVELOPMENT/LEADER%2520FINAL!.doc+Dr.+Kamal+L.+Ranasinghe+Leadership+Paper&hl=sl&ie=UTF-8>], 25. 5. 2003.
4. Učinkoviti in praktični nasveti za uspešno vodenje. [URL: <http://www.vodja.com/>], 20.12.2007.