

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
VPLIV MANAGEMENTA NA USPEŠNOST
PODJETJA

MARKO BUŽINEL

MENTOR
DOC. DR. ROBERTO BILOSLAVO

KOPER, 2007

POVZETEK

Avtor v diplomski nalogi raziskuje vpliv managementa na uspešnost podjetij. Pri tem raziskuje področje managementa, pri čemer ugotavlja in pojasnjuje v čem se management razlikuje od vodenja. Osrednji dejavnik managementa so managerji. Njihove naloge so odgovorne in po mnenju avtorja, ključne v odnosu do uspešnosti podjetja. Vodenje je ena izmed najpomembnejših funkcij managementa. Avtor se v nalogi osredotoča na vodenje podjetij, pri čemer poskuša ugotoviti, kateri stil vodenja je najbolj uspešen in kateri stil vodenja ustreza današnjemu času. V diplomskem delu je predstavljena tudi raziskava, ki jo je avtor izvedel med posameznimi managerji v slovenskih podjetjih. Raziskava odseva in izraža stališča, ocene in mnenja managerjev o tem, kateri so glavni dejavniki, ki po njihovem mnenju vplivajo na uspešnost poslovanja podjetij.

Ključne besede: vpliv managementa na uspešnost, stili vodenja

ABSTRACT

In the thesis author explores the impact of the management on the successfulness of the companies. There is the field of management being explored and the distinction between management and guidance explained. The managers are the central factor of the management. Their tasks are responsible and according to the author, the key factor in relation to the successfulness of the companies. Guidance is one of the most important functions of the management. Author is focusing on the guidance of the companies, and tries to find out, which style of guidance is the most successful and which style of guidance corresponds best to the demands of the world today. In the dissertation there is also research introduced, which was done among some managers in Slovene companies. The research reflects and expresses standpoints, evaluations and opinions of the managers about the main factors that have influence on businesses and successfulness of the companies.

Key words: impact of the management on the successfulness, style of guidance

UDK: 65.012.4:658.14 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Management in managerji	3
2.1 Opredelitev managementa.....	3
2.2 Kdo so managerji	5
2.3 Vloga in naloge managerjev.....	7
2.4 Uspešni managerji.....	10
3 Vodenje podjetij	13
3.1 Podjetništvo in podjetniško vodenje	13
3.2 Pomen vodenja.....	14
3.3 Stili vodenja	15
3.4 Različni stili vodenja	16
3.5 Najprimernejši stili vodenja v sodobnem času	19
3.6 Vpliv vodenja na uspešnost podjetja.....	20
3.7 Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik vodenja	23
4 Vpliv managerjev na uspešnost podjetij	27
4.1 Pojemovna opredelitev uspešnosti podjetij	27
4.2 Splošni in situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja.....	28
4.3 Vpliv osebnih značilnosti managerjev na uspešnost podjetij	31
4.4 Ugled kot pomemben dejavnik managerjeve uspešnosti	35
4.5 Zaposleni kot pomemben dejavnik managerjeve uspešnosti	36
5 Raziskava	41
5.1 Metodološka pojasnila	41
5.2 Obdelava podatkov	41
5.3 Analiza sociodemografskih podatkov	41
5.4 Analiza ostalih raziskovalnih vprašanj	42
5.5 Razprava in ključne ugotovitve	46
6 Zaključek	49
Literatura	51
Priloga	55

PONAZORILA

Slika 2.1 Razmejitev managerjev in vodij.....	7
Slika 3.1 Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidtu	18
Slika 3.2 Primerjava različnih stilov vodenja v slovenskih podjetjih	19
Slika 3.3 Vpliv vodenja na uspešnost.....	20
Slika 3.4 Povezave v storitveni verigi dobička.....	25
Slika 4.1 Dejavniki spreminjajoče se organizacije 21. stoletja	38
Slika 4.3 Strateška vloga upravljanja človeških virov.....	40
Slika 5.1 Podatki o izobrazbi anketirancev	41
Slika 5.2 Podjetje, oddelek, skupina, ki jo vodite ima?.....	42
Slika 5.3 Kakšno vodstveno delovno mesto zasedate v podjetju, v katerem ste zaposleni?	42
Slika 5.4 Kakšen stil vodenja pretežno uporabljate pri svojem delu?	43
Slika 5.5 Ali ima po vašem mnenju manager vpliv na uspešnost podjetja?.....	43
Slika 5.6 V kolikšni meri upoštevate spodnje dejavnike pri svojem delu.....	44
Slika 5.7 Kako po vašem mnenju vplivajo na uspešnost podjetja spodnji dejavniki?	45
Tabela 2.1 Ločnica med managementom in vodenjem	4
Tabela 2.2 Razlika med managerjem in vodjo	6

1 UVOD

Uspešnost organizacij je vse bolj odvisna od njihove sposobnosti prilagajanja spremembam v okolju. Tržna negotovost sili organizacije, da se ozirajo v prihodnost. Osnovni pogoj za njihovo uspešno vključevanje v globalne ekonomske procese pa je spremljanje in napovedovanje tržnih in družbenih sprememb, oblikovanje vizije ter snovanje in izvajanje izbrane poslovne strategije. Ključno vprašanje pri tem ostaja, kako dolgoročno zagotavljati uspešnost podjetja. To vprašanje si postavljajo številni managerji v podjetjih.

Konkurenčni položaj podjetja je v veliki meri odvisen od vizije in sposobnosti managementa. Za uspešno vodenje organizacije mora manager pridobiti naslednje spretnosti: sposobnost oblikovanja vizije, vztrajnost, poštenost ter spoštljiv odnos do sodelavcev, tekmecev in do samega sebe. Pri poslovanju je potrebno upoštevati vrednote organizacije in njenih udeležencev, kar je bilo v preteklosti morda bolj zanemarjeno. Usmeritev k odličnosti oziroma h konkurenčni kakovosti zahteva od podjetij merjenje oz. presojanje treh vidikov delovanja organizacije: zadovoljstva odjemalcev (odjemalcev), zadovoljstva zaposlenih in hitrost obračanja finančnega kapitala (povzeto po SIST, ISO 9001, 2000).

Skratka, management je ključnega pomena za konkurenčnost in sam obstoj podjetja, zato ni vseeno kdo opravlja funkcije managerja v podjetju. Sposoben manager mora na prvem mestu skrbno izbrati in oblikovati zmagovalno ekipo. Na tej izbiri temelji vse ali skoraj vse. Pri športu potrebuje trener dobro moštvo, s katerim lahko zmaga, in to velja tudi za managerje. Seveda pa morajo le-ti v svoji skupini vzpodbuditi pozitivno sodelovanje, ki bo optimiralo pestrost pobud vseh delavcev v organizaciji.

Ob vsem tem ne smemo zanemariti dejstva, da so prav zaposleni v podjetju lahko najpomembnejši vir konkurenčne prednosti podjetja. Zato jim mora management v splošnih prizadevanjih za dvig kakovosti poslovanja podjetij v okviru filozofije celovitega obvladovanja kakovosti, namenjati posebno pozornost.

V diplomski nalogi želim z različnih zornih kotov preučiti, kaj pravzaprav je management in kdo so uspešni managerji. V diplomski nalogi se bom osredotočil na vodenje, kot funkcijo managementa. V literaturi se sicer pogosto enačita pojma vodenje in management, čeprav se ta po mnenju mnogih avtorjev med seboj razlikujeta. Kotter (2001, str. 85) se strinja, da se management in vodenje razlikujeta, vendar sta po njegovem komplementarna in v hitro spreminjajočem se svetu ne moreta drug brez drugega. Ključno se mu zdi, da managerji podpirajo stabilnost, medtem ko voditelji težijo k spremembam, in samo organizacije, ki vključujejo obe strani tega protislovja, lahko uspevajo v sodobnem poslovnem okolju.

Zaleznik (2004, 74) navaja, da je razlika med managerji in voditelji v tem, da managerji težijo k stabilnosti in nadzoru, ter skušajo instinktivno reševati probleme, včasih celo prej, preden jih do potankosti razumejo, medtem ko voditelji nasprotno dopuščajo nered in pomanjkljivo strukturo in so pripravljeni odložiti zaključek, da bi povsem razumeli problem.

V zadnjih desetih letih se veliko govori, da sta management in vodenje (*ang. leadership*) tisti stvari, ki bi morali biti združeni v enem človeku, v vodji - managerju (Vila 1994, 31).

Namen diplomskega dela je podrobno prikazati vlogo managerjev pri doseganju uspešnosti podjetja. Kakovost obnašanja in delovanja zaposlenih v podjetju sta nekako odraz delovanja managementa, s tem pa je posredno povezana uspešnost podjetja.

Osnovni cilj naloge je prikazati pomembnost učinkovitega in uspešnega managementa ter vloge managerjev v podjetju. Management podjetja mora biti sestavljen iz managerjev, ki v sebi združujejo kombinacijo vizionarja, stratega in voditelja.

Osnovna teza, ki jo želim skozi teoretično preučevanje literature potrditi oziroma zavrniti, temelji na tem, da ima management relativno velik vpliv na uspešnost podjetja. V ta namen nameravam, kot bom podrobneje pojasnil v nadaljevanju, preučiti tudi konkretne primere iz prakse, pri čemer bom poskušal ugotoviti vzročno zvezo med uspešnim vodenjem in uspešnim poslovanjem podjetja.

V prvem delu diplomske naloge bom uporabil deskriptivni pristop, kjer bom opisal dimenzije managementa in uspešnost podjetja. Skozi preučevanje različnih teoretičnih spoznanj, bom uporabil metodo kompilacije, s pomočjo katere bom povzemal spoznanja, sklepe in rezultate drugih avtorjev.

V osrednjem delu diplomske naloge bom poskušal svoje ugotovitve in spoznanja obravnavati v kontekstu konkretnih primerov iz prakse. Na podlagi ankete v slovenskih podjetjih želim ugotoviti, ali in v kakšni meri vplivajo lastnosti managerjev na uspešnost poslovanja podjetja.

2 MANAGEMENT IN MANAGERJI

V tem poglavju nameravam predstaviti, kaj pravzaprav management je, katere so njegove naloge in kdo so managerji. V nadaljevanju bom predstavil vrste managerjev, predvsem pa bom poskušal ugotoviti, kdo so uspešni managerji.

2.1 Opredelitev managementa

Management se je razvil tako kot mnoge druge znanstvene discipline v praksi. Čeprav segajo določena znanstvena izhodišča managementa v devetnajsto stoletje (elementi managementa so prisotni skozi celotno pisano zgodovino človeštva), se je sistematični razvoj sodobnega managementa kot znanstvene discipline začel v začetku prejšnjega stoletja. Od takrat pa do danes je bilo v svetu s področja managementa objavljenih veliko strokovnih del in manager je postal eden od najboljše plačanih poklicev (Kovač et al. 2004, 12).

V zadnjih desetletjih je beseda management vedno bolj v uporabi, in to ne samo med strokovnjaki, temveč tudi v vsakodnevni praksi. Seveda pa se mi postavlja vprašanje, kaj pravzaprav pomeni beseda management. Literatura, ki se ukvarja z definiranjem pojma management, je izredno obsežna, definicije posameznih avtorjev pa zelo različne, lahko bi celo rekli, da je definicij skoraj toliko kot avtorjev.

Eden izmed prvih strokovnjakov, ki je določeno znanje o organizaciji in managementu sistematiziral in opisal, je bil Henry Fayol (1841 - 1929), ki je bil tudi sam nekaj desetletij direktor francoske rudarske družbe. Področje managementa je definiriral kot:

- planiranje,
- organiziranje,
- koordiniranje,
- ukazovanje,
- kontroliranje (Gostiša 1996, 8)

Relativno jasno definicijo navaja tudi Možina (2002, 15-16), ki pravi, da management obsega načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vse naloge in aktivnosti, ki jih managerji izvajajo v odnosu do zaposlenih. Podobno definicijo podajajo avtorji Mosley, Pietri in Megginsson (1996, 15-23), ki opredeljujejo, da je »management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje človeških, finančnih in fizičnih virov organizacije, da bi ta dosegla zastavljene cilje«. Po njihovem mnenju management deluje med interesi zaposlenih, vlade in lokalne skupnosti ter javnosti delničarjev in potrošnikov.

Zanimivo mnenje oziroma trditev o managementu ima tudi Tavčar (1997, 3), ki pravi, da je uspešen management predpogoj za učinkovito in uspešno delovanje vsakega podjetja ali organizacije. Ta trditev tudi najbližje sovпада s temo mojega diplomskega dela, saj bom namreč poskusil ugotoviti, kakšen vpliv ima management na uspešnost podjetij.

Kanjuo Mrčela (1996, 12) navaja, da management združuje upravljanje in poslovanje, pri čemer je upravljanje dejavnost, ki je namenjena zastavljanju ciljev, politike in strategije poslovanja in razvoja, razmestitvi virov, usmerjanju in kontroli uresničevanja ciljev. Poslovanje pa je proces in dejavnost, ki usklajuje človekove in materialne vire zato, da bi uresničili določene naloge in cilje, ki smo si jih zastavili.

Poleg razmišljanja, kaj je management, se v teoriji in praksi srečujemo s pojmom vodenja. Pogosto se management prevaja kot vodenje (leadership) ali kot upravljanje in poslovanje, vendar je uporaba obeh poimenovanj vsebinsko neustrezna. Možina (2002) pojasnjuje, da vodenje kot management zagotavlja cilje podjetja, vodenje kot leadership pa vpliva na vedenje posameznika ali skupine. Vodenje pomeni vplivati na zaposlene v podjetju, da bi le to učinkovito doseglo zastavljene poslovne cilje, in je le ena od štirih funkcij managementa. Vodenje kot vodenje ljudi je sestavni del ravnanja – managementa podjetja. Gre za dva zelo prepletajoča se procesa, ki ju pa ne moremo enačiti. Večina avtorjev razume vodenje, le kot del managementa oziroma, kot eno od nalog managerjev.

V zadnjih petnajstih letih, se je začelo vse bolj poudarjati, da sta management in vodenje (*leadership*) tisti stvari, ki bi morali biti združeni v enem človeku, v vodji - managerju (Vila 1994, 31). Poglejmo si, kako ločiti management od vodenja.

Tabela 2.1 Ločnica med managementom in vodenjem

LOČNICA MED MANAGEMENTOM IN VODENJEM	
Management	Vodenje
- Načrtovanje (planiranje)	- Opredelitev usmeritev
- Organiziranje	- Nabor in razporejanje ljudi
- Nadziranje (kontroliranje)	- Motiviranje

Vir: prirejeno po Vila 1992, 637

Tudi Kotter (2001, 85) se strinja, da se management in vodenje razlikujeta, vendar sta po njegovem komplementarna in v hitro spreminjajočem se svetu ne moreta drug brez drugega. Ključno se mu zdi, da managerji podpirajo stabilnost, medtem ko voditelji težijo k spremembam, in samo organizacije, ki vključujejo obe strani tega protislovja, lahko uspevajo v sodobnem poslovnem okolju.

Iz zgornjih opredelitev lahko razberem, da so mnenja različnih avtorjev o tem, kaj je management, le nekoliko različna. Ob številni vrsti definicij managementa, ne nameravam postavljati oziroma izpeljevati svoje definicije. Za potrebe mojega nadaljnjega raziskovanja, pa bom uporabil stališče, da je management zavestno in ciljno usmerjen proces načrtovanja, organiziranja, vodenja ter nadziranja določenega delovnega procesa oziroma določene organizirane skupine ljudi, kar opravljajo managerji v pridobitnih in tudi v drugih organizacijah, usmerjeno pa je k doseganju temeljnih ciljev organizacije.

2.2 Kdo so managerji

Na kratko bi lahko povzel Tavčarja (2002, 2), ki navaja, da so to ljudje, ki obvladujejo organizacije. Kljub temu, pa se bom nekoliko bolj podrobno posvetil opredelitvi managerjev.

Managerji so uresničevalci in nosilci managerskih nalog. To so osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti, strokovne veščine in znanje v odločanju z namenom, da komunicirajo, vplivajo na druge in jih vodijo v doseganju organizacijskih ciljev (Kanjuo Mrčela 1994, 10).

Biloslavo (2006, 20) poveže managerja v odnosu do uspešnosti podjetja. Pravi namreč, da je »delovanje ljudi v organizaciji učinkovito in uspešno le, če ga nekdo načrtuje, organizira (ureja), usmerja (vodi) in nadzira (meri)«. Isti avtor navaja, da se neka organizacija ustanovi zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje v skladu z interesi lastnikov. Da bi ta organizacija uspešno delovala, kar je prav gotovo želja lastnikov, se mora na čelo postaviti nekoga, kot pravi Biloslavo (prav tam, 20), ki »naj načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje drugih sodelavcev. Ta človek se imenuje manager«

Definicijo podaja tudi Kotter (1990), ki pravi, da so managerji tisti, ki usmerjajo človeške in materialne vire ter vodijo delo oddelka ali organizacije. Managerji predstavljajo le del zaposlenih v organizaciji. Postavlja si tudi vprašanje, kdo so torej managerji, in hkrati odgovarja, da je razlika med managerji in drugimi zaposlenimi v tem, da so managerji ocenjevani po tem, kako uspešno drugi opravljajo delo. Managerji morajo določati načrtne dejavnosti, s katerimi bi drugi zaposleni kar najbolj uspešno opravljali svoje delo.

Velikokrat se srečujemo tudi s tem, ali govoriti o managerju oziroma voditelju – vodji. Zaleznik (2004, 74) pravi, da je razlika med managerji in voditelji po njegovem v tem, da managerji težijo k stabilnosti in nadzoru ter skušajo instinktivno reševati probleme hitro, včasih celo prej, preden jih do potankosti razumejo, medtem ko voditelji nasprotno dopuščajo nered in pomanjkljivo strukturo in so pripravljeni odložiti zaključek, da bi povsem razumeli problem. Po Zalezniku (2004) imajo voditelji veliko

več skupnega z umetniki, znanstveniki in drugimi ustvarjalnimi misleci kot pa z managerji. Organizacije potrebujejo oboje. Vodenje pa nujno zahteva uporabo moči za vplivanje na mišljenje in delovanje drugih ljudi.

V spodnji tabeli si lahko nazorneje pogledamo, v čem je pravzaprav razlika med managerjem in vodjem.

Tabela 2.2 Razlika med managerjem in vodjo

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

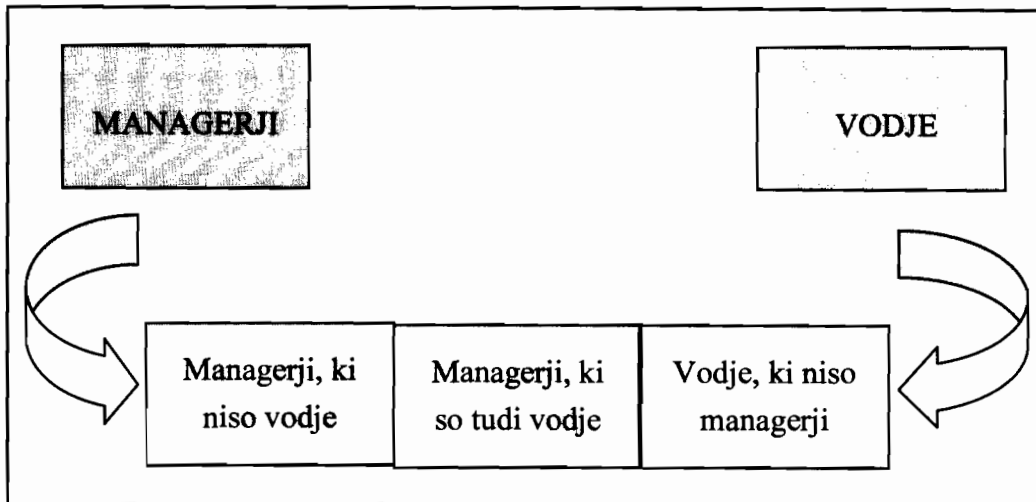
Vir: Hooper in Potter 2000, 61.

Iz zgornje tabele je razvidno, da sta si vlogi vendarle različni. Nekateri avtorji tudi navajajo, da so nekateri po naravi vodje, drugi pa managerji, kar pa seveda ne pomeni, da so nekateri boljši kot drugi, le da sta si vlogi različni. Spet drugi pravijo, da potrebujemo sposobne managerje za zagotavljanje kontinuitete procesa, programske produktivnosti in nadzovanja ter načrtovanje materialov, ki jih potrebujemo za proizvodnjo, prav tako pa potrebujemo vodje, ki navdihujejo organizacijo s skupnimi vrednotami, ki določajo organizacijo, določajo njen značaj in jo povežejo s širšo družbo, da ji zagotovijo dolgoročno preživetje. Tretji pravijo, da je vodja lahko manager, a manager ne more biti vedno vodja, kar razlagajo z uporabljenimi formalno avtoriteto, ki jim ne predstavlja primer vodenja (Hooper in Potter 2000, 61).

Tudi Certo (1992) ugotavlja, da je zlasti v današnjih sodobnih podjetjih potrebno razumeti, kaj je management in da ga nikakor ne smemo enačiti z vodenjem. Seveda pa je potrebno upoštevati dejstvo, da je zlasti v manjših podjetjih funkcija vodje in managerja združena v eni osebi. Seveda je to tudi glavni razlog, zakaj večina ljudi pravzaprav teh dveh funkcij ne loči. Kot sem že pojasnil je vodja oseba, ki vidi naprej, ki zastavlja strategijo in cilje organizacije, manager pa oseba, ki vodjo razume in zna

priti (z viri, ki jih ima na razpolago) do teh ciljev. Torej ve, kako in s čim bo sledil strateško zarisani poti. Da ne bi prihajalo do napačnega razumevanja v moji nalogi, sem že uvodoma pojasnil, da bom v diplomski nalogi pod pojmom manager pogosto vključeval tudi pojem vodje. Ti dve funkciji sta med seboj tesno povezani in ju pogosto v slovenskih podjetjih opravlja ena in ista oseba. Za še bolj jasno razumevanje, predstavljam tudi spodnjo sliko, ki prikazuje razmejitev med managerjem in vodjo.

Slika 2.1 Razmejitev managerjev in vodij



Vir: Certo 1992, 351

Nesporno je, kot ugotavlja tudi Certo (1992), da je za doseg ciljev organizacije potrebno znati kombinirati management in vodenje. Manager mora zagotoviti, da zaposleni opravljajo delo učinkovito, vodja pa poskrbeti za motivacijo zaposlenih (svetovanje, vzpodbujanje, reševanje nasprotij). V poslovnem svetu obvladovanje samo managerskih veščin ne zadošča več za uspeh in doseg ciljev organizacije, temveč je potrebna tudi izvrševalna funkcija.

Naj ob koncu predstavim še, kaj o managerju govori Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 520). V njem lahko razberem, da beseda manager označuje vodilnega uslužbenca podjetja, direktorja, ravnatelja, v gospodarstvu zlasti organizatorja ali poslovnega vodjo skupine ali moštva.

Glede na izhodišče, ki sem ga navedel pri opredeljevanju managementa, lahko zaključim, da je manager vodstvena ali vodilna oseba v organizaciji, ki načrtuje, organizira, vodi, nadzira ter ciljno usmerja delovanje organizacije.

2.3 Vloga in naloge managerjev

Manager je simbol organizacije, njenega uspeha ali neuspeha. Njegova simbolična vloga izhaja iz prepričanja, da lahko ob siceršnjem okoljskem determinizmu tudi sam

pomembno vpliva na dogajanje v organizaciji. Managerji so lahko uporabljani kot grešni kozli, lahko so nagrajeni, kadar gredo stvari dobro, in odpuščeni, kadar gredo slabo. Kadar se v organizaciji pojavijo problemi, je rešitev enostavna – zamenjava managerja. Manager je ustrezna tarča za zunanje pritiske in omogoča organizacijam razmeroma enostavno odgovarjanje na zunanje zahteve (Pfeffer in Salancik 2003, 263).

Na splošno bi lahko navedel, da so vloge managerjev različne ob različnih kombinacijah in ob različnih priložnostih. Vsak manager opravlja vse te naloge, vendar ob raznih priložnostih in v različnih kombinacijah. Adizes (1996, 218-219) govori o štirih temeljnih vlogah. Vsako vlogo je označil s črko, ki predstavlja začetni izraz v angleščini. Te vloge so:

- **P:** Proizvajalec. Ta vloga predstavlja managerja kot proizvajalca boljših rezultatov, kot to zmorejo konkurenti, pri čemer mora prav tako imeti sposobnosti, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji.
- **A:** Upravitelj (administrator). Gre za vlogo, ki managerju nalaga načrtovanje, koordinacijo in nadziranje izvajanja. Da bi to vlogo lahko izvedel, mora imeti manager več energije in znanja kot drugi.
- **E:** Podjetnik (entrepreneur). Pri tej vlogi mora manager biti z namenom, da bi lahko odločal, določal cilje, strateško načrtoval in vodil politiko podjetja, kar mu tudi nalaga ta vloga, sposoben presojanja in spreminjanja ciljev ter sistemov za njihovo doseganje.
- **I:** Integrator. Pri tej vlogi integracija predstavlja proces, v katerem posameznikovi riziki postanejo skupinski, posameznik svoje cilje usklajuje s skupinskimi in individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Integratorska vloga je dosežena, če skupina lahko deluje sama, v jasno začrtani smeri, ne da bi bilo to odvisno od posameznika (Adizes 1996, 218-219).

Seveda pa se je potrebno zavedati, kot ugotavlja tudi Adizes (1996), da idealnih managerjev ni. Vsak manager pa je boljši, če ima v svojem ravnanju vsaj v manjših količinah zastopane vse vloge. To je mnogo boljše, kot če bi imel zastopano samo eno vlogo. Takšne managerje, ki imajo v svojem ravnanju zastopano samo eno vlogo, bi lahko označili za ekstremne.

Higgins (1991, 568) meni, da so temeljne naloge managerjev zlasti načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje in razreševanje problemov ter sprejemanje odločitev. Prav tako navaja, da med drugimi nalogami managerjev pomembno mesto

zaseda tudi sistematičen nadzor. V tem delu morajo managerji preveriti ali organizacija dosega cilje, ki so bili zastavljeni, in ali so bili načrti izvedeni v skladu z zastavljenimi cilji.

Podobno naloge oziroma temeljne dejavnosti managerjev definira Biloslavo (2006, 27-28). Po njegovem v sklop managerjevih dejavnosti sodi:

- organiziranje ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti; snovanje strategij za doseg teh ciljev;
- organiziranje urejenosti organizacije (pristojnosti in odgovornosti, delitev dela), učinkovitega izvajanja osnovnih dejavnosti organizacije (procesov), določanje za vse v organizaciji obveznih pravil delovanja (sistemi) ter oskrbovanja organizacije s sredstvi (materialnimi, nematerialnimi) za delovanje;
- usmerjanje dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih ljudi, da ta učinkovito deluje in uspešno dosega cilje; usmerjanje obsega tudi sprotno prilagajanje ciljev in strategij, ki segajo v prihodnost in jih ni mogoče zanesljivo določiti vnaprej;
- nadziranje učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih ljudi ter delov organizacije in organizacije v celoti; polaganje računov, to je poročanje in utemeljevanje poročil ter priporočil lastnikom in drugim vplivom udeležencem organizacije.

Velik strokovnjak s področja managementa, Drucker (1999) navaja, da bi managerjevo delo moralo temeljiti na hotenju po večji produktivnosti. Managerjevo delo bi moralo biti tako vidno, da lahko merimo njegove rezultate. To prinese uspeh, meni omenjeni avtor, ki hkrati ocenjuje, da obstajajo organizacije, ki so enostavno prevelike za enega samega človeka. Takrat se nam po njegovem mnenju odprejo dve poti, prva in verjetno boljša od druge je, da se v delo vključi skupina managerjev, ki so vsi v enakovrednem položaju, druga pa je takšna, da imamo enega glavnega managerja in več podrejenih. V tem primeru mora dati glavni manager svojim podrejenim managerjem dovolj pooblastil, da lahko uspešno delajo, če stvar ne deluje tako, je glavni manager ponovno preobremenjen. Poleg tega Drucker tudi meni, da je nekako kar logično, da en sam manager ne more voditi neskončno velikega števila zaposlenih. Zlasti mlajši in še ne tako izkušeni managerji naj bi začeli po njegovem mnenju najprej z vodenjem manjših skupin, čez čas, ko dozori, pa lahko prevzemajo večje skupine in zahtevnejše naloge. Če je organizacija kljub temu prevelika, je po njegovem mnenju najboljša rešitev tim managerjev (Drucker 1999).

2.4 Uspešni managerji

Nenehne spremembe dajejo managementu dinamične razsežnosti, zato je po mojem mnenju uspešnost managerjev precej odvisna od tega, koliko se znajo prilagoditi spremembam oziroma ali znajo pravočasno spremeniti potek in način dela v organizaciji.

Novi izzivi za managerje prihajajo iz notranjega in zunanjega okolja, iz razvoja informacijske tehnologije, nastajanja novih tržnih niš, zahtev po čim večji kakovosti izdelkov in storitev ter po izboljšanju delovnega in socialnega okolja. Ti izzivi se soočajo z obstoječimi načini razmišljanja, načrtovanja in delovanja. Managerji morajo najti ustrezne odgovore na novo realnost, da bodo organizacije uspešno tekmovali z drugimi in ne bodo zaostajale. Kdo je v tem kontekstu uspešen manager? (Možina et al. 2002).

Kratek odgovor bi bil, da je to manager, ki je aktiven in ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj (prav tam).

Biloslavo (2006, 28) pravi, »da je uspešen manager tisti, ki obvladuje organizacijo tako, da presega ali vsaj dosega pričakovanja vplivnih udeležencev, neuspešen pa tisti, ki tega ne zmore«.

Možina in Damjan (1994, 559) menita, da je »uspeh managerjev in njihovih organizacij zelo odvisen prav od dobre komunikacije. Brez uspešne komunikacije lahko managerji prav malo dosežejo. V odločitvenih vlogah sprejema uspešen manager odločitve o razvijanju novih projektov, odpravljanju motenj in upravlja z viri«. Uspešen manager mora delati »proaktivno«, delo mora opravljati z jasnimi cilji, osebno organizirano, prizadevati si mora, da vedno doseže in uresniči cilje. Neuspešen manager je nasprotno reaktiven, delo opravlja brez jasnih ciljev in osebno neorganizirano ocenjuje Covey (1992).

Drucker (2004, 52-56) meni, da za uspešno delovanje managerja ni potrebno, da ima manager karizmo, vendar mora po njegovem upoštevati osem osnovnih načel. Drucker je do teh načel prišel na podlagi sodelovanja s poslovnimi direktorji, kot tudi direktorji neprofitnih ustanov. Uspešni managerji so imeli nekatere skupne značilnosti, ki jih je Drucker povzel v načela:

- 1) Spraševali so se, kaj je treba storiti.
- 2) Spraševali so se, kaj je koristno in prav za podjetje.
- 3) Razvijali so akcijske načrte.
- 4) Prevezemali so odgovornost za sprejete odločitve
- 5) Prevezemali so odgovornost za komuniciranje.
- 6) Pozornost so raje usmerjali na priložnosti, kot na probleme.

7) Vodili so produktivne sestanke.

8) Mislili in govorili so raje v množini, ne pa v ednini (»mi«, in ne »jaz«) (Drucker 2004, 52-56)

S prvima dvema načeloma (tč. 1 do 2), si manager pridobi potrebno razumevanje. Z naslednjimi štirimi načeli (tč. 3 do 6) si manager pomaga znanje spremeniti v učinkovita dejanja. Zadnje dve načeli (tč. 7 do 8) pa managerju zagotovita, da se celotno podjetje čuti odgovorno. Torej, popolni manager mora udeležati osem osnovnih pravil oziroma načel. Pri tem Drucker opozarja, da je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se učinkoviti managerji zelo razlikujejo po svojih osebnostnih značilnostih, dobrih straneh, šibkih točkah, vrednotah in prepričanjih. Vse, kar imajo skupnega je, da zagotovijo, da oni sami in njihovi podrejeni delajo prave stvari. Nekateri pa se z učinkovitostjo že rodijo. Učinkovitost je disciplina, ki se jo je mogoče naučiti in se jo je treba naučiti (Drucker 2004, 52-56).

Možina (Možina et al. 2002) ugotavlja, da managerji pogosto porabijo preveč časa in energije z zagotavljanjem, da se delo opravlja pravilno, namesto da bi kot aktivni vodje razmišljali o tem, katero delo je pravo in ga je treba opraviti. Takšni managerji so pripravljene posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih znajo pritegniti k akciji. Usmerjeni so k dosežkom in ne k napakam oziroma izgubi. Manager prihodnosti bo torej moral biti predvsem aktiven vodja. Vsekakor je pomembno, da se dosežajo kratkoročni cilji in da se naloge opravljajo učinkovito, vendar bi moral uspešen manager delovati kot navaja Možina tudi v naslednjih dejavnostih:

- »iskati nove ideje, metode, izdelke, storitve,
- iskati nove rešitve za stare probleme,
- zaposlenim omogočati, da bodo prispevali po svojih najboljših močeh,
- zaposlenim, sebi in organizaciji omogočati razvoj« (Možina et al. 2002)

Aktiven vodja dela tako, da sodeluje pri vseh dejavnostih, ki se ga tičejo, da ni pasiven ali odmaknjen opazovalec, sedeč v kakem kotu ali v pisarni. Če vprašamo zaposlene, kaj je delo vodje, običajno odgovarjajo: deli naloge! To je pomemben del dejavnosti vodje, ni pa vse in morda tudi ne bistvo. Namesto tega poudarjamo: vodja ustvarja pozitivno delovno okolje. Takšno okolje obstaja, če razmere dejansko spodbujajo k uspešnosti in onemogočajo napake. Uspešni vodje oblikujejo svoje delovno okolje, tako da zaposleni nimajo druge možnosti kot visoke dosežke. Sodelavce nameščajo na takšna delovna mesta, kjer s svojimi sposobnostmi lahko dosežajo rezultate in so si tudi pripravljene zanje močno prizadevati (Možina et al. 2002).

Ustvarjanje delovnega okolja, v katerem lahko zaposleni uspešno delajo, je ena od novejših pridobitev sodobnega managementa. Managerji in zaposleni morajo vsekakor vedeti, kaj je delo in kako se ga opravlja, ampak to ni dovolj. Za visoke dosežke morajo tudi vedeti, kako naj bi ga opravljali zdaj in v prihodnje. Uspešni managerji zato pritegnejo zaposlene k načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela. Sodelovanje pri oblikovanju delovnih nalog je ena tipičnih in uspešnih sestavin sodobnega vodenja. Zaposleni v majhnih skupinah razpravljajo o vprašanjih, povezanih z delom, in iščejo najbolj uspešne poti za njihovo reševanje. Naloga managerjev je, da omogočajo vse potrebno, da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane (Možina et al. 2002).

Uspešen vodja naj bi sodelavce oskrbel z vsemi sredstvi ki jih potrebujejo za dobro opravljanje nalog. Drugače povedano, vodja naj bi odstranjeval vse ovire, ki se lahko pojavljajo pri delu zaposlenih. To se nanaša na pravočasno nabavo orodja, razreševanje problemov, dodatno usposabljanje, opozarjanje, svetovanje in podobno. Uspešen vodja nenehno pregleduje delovne razmere (kot npr. kak dober trener športne ekipe), išče ustrezne poti in svetuje možne rešitve, spodbuja učenje in osebni razvoj (prav tam).

Ugotovim lahko, da mora manager izpolnjevati vrsto kriterijev, pravil in zakonitosti, če hoče postati tudi uspešen.

O uspešnosti managerjev, predvsem pa njihovem vplivu na uspešnost podjetij, bom podrobno spregovoril v četrtem poglavju. Glede na to, da v kontekstu naloge obravnavam vodenje podjetij, bom v nadaljevanju posvetil vodenju posebno pozornost in sicer kot eni izmed funkcij managementa.

3 VODENJE PODJETIJ

3.1 Podjetništvo in podjetniško vodenje

Podjetništvo izvira iz besede »pod« in »jemati«, kar pomeni podvzeti, lotiti se nečesa novega. Beseda »podjetništvo« se je v poslovnem slovarju pojavila šele v osemdesetih letih kot enakovreden pojem profesionalizmu. V zadnjem desetletju je razvoj podjetništva privedel do tega, da danes podjetništvo predstavlja sila širok pojem, od tega, da je podjetnik lahko samo tisti, ki formalno pravno ustanovi svoje lastno podjetje, do tega, da je podjetnik vsak, ki ima novo idejo in jo hoče preizkusiti v lastnem podjetju ali izven njega, ne da bi ga formalno pravno ustanovil (Rebernik 1997, 4).

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

O tem, kaj je podjetništvo, govorijo tudi avtorji Antončič, Hisrich, Petrin (2002, 29-30), ki pravijo, da je podjetništvo proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejemajo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Navedena opredelitev poudarja štiri osnovne vidike podjetnika ne glede na področje poslovanja:

- Podjetništvo vsebuje ustvarjalni proces. Ustvarjanje nečesa novega, vrednega. Rezultat mora predstavljati vrednost podjetniku in javnosti, za katero je bil razvit.
- Podjetništvo zahteva, da namenimo poslu čas in prizadevanja. Samo tisti, ki so šli skozi podjetniški proces, cenijo čas in prizadevanja, potrebna za ustvarjanje nečesa novega, in uveljavljanje novosti.
- Prevzemanje tveganj podjetništva. Odvisno od področja delovanja podjetnika, obstajajo različne oblike tveganja, vendar so ponavadi osredotočena na finančna, psihična in družbena področja.

- Nagrade podjetnikov. Najpomembnejša nagrada je neodvisnost, ki ji sledi osebno zadovoljstvo. Za podjetnike, ki stremijo za dobičkom, so pomembne tudi denarne nagrade. Za nekatere podjetnike je denar merilo njihovega uspeha (Antončič, Hisrich, Petrin 2002, 29-30).

Za podjetniško vodenje bi lahko navedel, da je v središču managementa. Vodenje podjetja je bilo s stališča managementa že od nekdanj izvorno, generično in kontinuirano delo. Značilno za podjetniško vodenje je, da se prične s preoblikovanjem obstoječih vrednot zaposlenih. Po mojem mnenju je vloga managerja v tej fazi zelo pomembna, saj je preoblikovanje obstoječih vrednot odvisno prav od njega. Z aktivnim sodelovanjem namreč manager pomaga zaposlenim oblikovati vizijo in zahteva spoštovanje, zaupanje ter pripadnost. Poleg tega manager ustvarja nove poslovne zamisli, ki izboljšujejo razumevanje, zaznavanje in reševanje problemov. Nenazadnje manager vliva zaposlenim zaupanje v same sebe, v lastne sposobnosti in jih spodbuja, predvsem z individualnim pristopom.

3.2 Pomen vodenja

V poglavju management in managerji sem že pojasnil, da je vodenje ena izmed funkcij managementa. Iz tega sledi, da je vodenje pomensko ožji pojem kot pojem management. Menim, da ima ta funkcija največji vpliv na uspešnost podjetja, saj so namreč vodilni v podjetjih tisti, ki oblikujejo organizacijsko kulturo, procese, pravila ter in organizacijsko strukturo.

Tudi Brunner (2004) pravi, da se vse se začne pri vodenju, saj je najmočnejša povezava v vsakem podjetju prav sodelovanje s šefom - kar so dokazale empirične študije. Zelo zanimiv je njegov pogled na to, kako ocenjuje finančno poslovanje nekega podjetja. Preden se namreč loti kakršnekoli resne analize, se enostavno sprehodi po podjetju, ki je predmet analize. Že sam pogled na ljudi in okolje v podjetju, zadostuje, da si lahko predstavlja, kakšen je šef in kakšne finančne podatke bo našel. Za dobrega šefa so značilni trije ključni dejavniki. Biti mora pravnja kombinacija vizionarja, stratega in voditelja. Obstaja več različnih vodstvenih tehnik, ki so vse lahko uspešne. Brunner (2004) navaja sledeče:

- vodenje na podlagi izjem,
- vodenje z delegiranjem,
- ciljno vodenje,
- sistemsko vodenje in
- kot pomembna tehnika, vodenje z dajanjem zgleda.

Namen vodenja je oblikovati tako vedenje posameznikov in skupin v podjetju, da bo uresničenih čim več delovnih in organizacijskih ciljev ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom naših zaposlenih. Da bi tak cilj lahko uresničili, pa se morajo

voditelji kontinuirano prilagajati razmeram v podjetju, in iskati vedno nove odgovore na naslednja vprašanja, ki so jim pri tem lahko v pomoč:

- Kako lahko dosežemo čim večjo storilnost in zadovoljstvo pri zaposlenih?
- Kako lahko vplivamo na sodelavce, da bodo delali pravilno in uspešno?
- Kakšne so potrebe in motivi za delo podrejenih sodelavcev?
- Katere dejavnike moramo upoštevati pri izbiri najprimernejšega načina vodenja?
- Kaj moramo upoštevati pri vodenju zaposlenih in kako vodenje lahko spreminjamo in prilagajamo nastajajočim razmeram? (Možina, Bernik, Svetic 2004, 17-18)

Kot pravi Možina (et al. 2002, 500), naloga vodje ni samo v tem, da usposobi zaposlene, da lahko dosežejo postavljene cilje organizacije, temveč jih mora predvsem pripraviti do tega, da si bodo postavljene cilje želeli doseči tudi sami. S tega vidika je Možina vodenje opredelil kot zmožnost spodbujanja in pripravljanja ljudi do tega, da se želijo bojevati za skupne cilje organizacije.

3.3 Stili vodenja

V uvodnem delu sem že opredelil razliko med pojmom management in vodenje. Pri tem smo ugotovili, da je management v bistvu sestavljen iz »vodenja poslov« in »vodenja ljudi (*leadership*)«. Glede na to, da bom v nadaljevanju predstavljal in razpravljal o stilih vodenja, nameravam v tem kontekstu pojem vodenje uporabljati kot sinonim za vodenje ljudi (*leadership*), ki vsekakor predstavlja posebno managersko večščino za vplivanje na delovno usmeritev in prizadevanje zaposlenih.

Stili vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbirko za posameznega managerja specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem manager uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja sodelavci zaznavajo celostno subjektivno ter s tem oblikujejo o njem osebno vrednostno sodbo (Kovač et al. 2004)

Gostiša (1996) ugotavlja, da se managerji v mnogih podjetjih prehitro zadovoljijo z delom v skupinah, saj niso premislili, kakšni bi lahko bili doseženi rezultati dela, če bi v rahlo spremenjenih okoliščinah, teamskemu vodenju dali prednost v primerjavi z delom skupin. Po drugi strani pa obstajajo nekateri redki vodje, z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge, in z isto tehnologijo na določen način uspejo bistveno povečati produktivnost dela tako, da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe maksimum, ker delajo skupaj z drugimi v teamih.

Vodje teamov imajo drugačen stil vodenja kot managerji, ki se zadovoljijo z delom skupin. Stilu vodenja dajejo pečat življenjske izkušnje in z leti pridobljene vrednote. Danes, ko se srečujemo s hitrimi spremembami in spreminjanjem človekovih potreb (zlasti v smeri

izboljšanja kvalitete delovnega življenja), bi bilo povsem normalno, če bi ljudje na odgovornih položajih razmislili o potrebi prevrednotenja ali spreminjanja lastnega stila vodenja. To je edini način, da se prilagajajo in še naprej ostajajo uspešni (Gostiša 1996).

3.4 Različni stili vodenja

Maddux (1992, 39) je kot najbolj značilne stile vodenje opredelil sledeče:

- **Sam znam bolje.** Takšen vodja meni, da bo delo opravljeno najbolje, če bo nadzoroval izvajalce sam. Zaposlenim pove, kaj morajo narediti, kako to opravijo in kdaj morajo z delom najpozneje končati. Pove jim tudi, kaj so naredili prav in kaj narobe, kaj so opravili slabo in kaj dobro. Zdi se mu, da ima do takšnega načina, kot nadrejeni, pravico zaradi svojega večjega znanja in sposobnosti. Takšen odnos ne spodbuja uvajanja novih idej, ne postavlja ljudem novih delovnih izzivov in ne motivira sodelovanja in vzajemnosti med člani skupine. Tudi komunikacija poteka enosmerno.
- **Postavim cilje, vi pa jih izpolnite.** Takšen vodja meni, da mora zaradi večjega znanja, sposobnosti in izkušenosti sam postaviti cilje, ki naj jih podrejeni izpolnijo. Delavcu ponudi priložnost, da lahko razpravlja o različnih poteh, kako cilje doseči, ni pa delavec udeležen pri njihovem postavljanju. V takšnem primeru teže dosežemo prizadevanje delavcev za doseg ciljev, ker se ne razvije občutek, da je opravljeno delo tudi njihov uspeh.
- **Skupaj preglejmo opravljeno delo, postavimo realnejše cilje in primerno ovrednotimo uspeh.** Takšnemu vodji pomeni več uspešno opravljanje dela, kot pa avtoritativna kontrola nad zaposlenimi. Najprej se mu zdi potrebno prediskutirati organizacijske potrebe, potem pa članom teama pomagati, da izrazijo svoje poglede. Deluje bolj v pomoč in podporo, ne pa kot razsodnik. Komuniciranje je prosto in poteka obojestransko. Vzajemna podpora in sodelovanje sta vpeljani in priznani kot vrednota.

Če poskušamo podrobneje razčleniti stile vodenja, ugotovimo, da glede na gornjo klasifikacijo, govorimo lahko pravzaprav o treh vrstah managementa: avtoritativnem, svetovalnem in participativnem.

Za svetovalni stil vodenja je značilno, da zaposleni lahko soodločajo le o načinu oziroma poteh za realizacijo organizacijskih ciljev, ki jih manager samostojno določi. Pri participativnem stilu vodenja pa se tudi organizacijski cilji določajo kolektivno ob povsem enakopravni udeležbi in sodelovanju vseh članov teama. Tudi v primeru, če zaposleni o ciljeh sicer lahko predhodno razpravljajo (mnenja, predlogi, pobude), niso pa udeleženi pri

sprejemanju končne odločitve, ki ostaja v izključni pristojnosti managerja, gre v bistvu le za višjo obliko svetovalnega vodenja (Maddux 1992).

V teoriji zasledimo še vrsto drugih stilov vodenja, ki pa so si v osnovi med seboj podobni, kljub temu, da jih določeni avtorji drugačno pojmujejo ali pa jih še bolj podrobno razčlenjujejo.

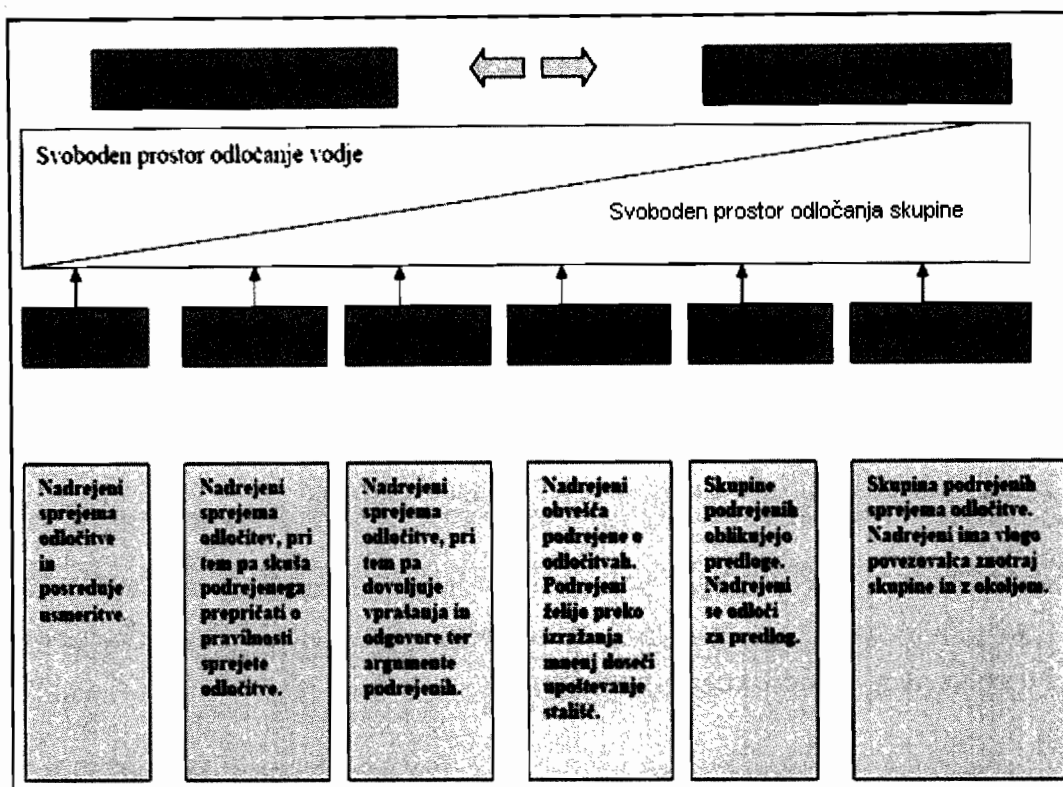
Med temi avtorji lahko navedem Staehlea (1999, 335), ki je povzel po Maxu Weberu idealne oblike stilov vodenja in sicer:

- **Patriarhalni vodstveni stil.** Avtoriteta družinskega očeta (patriarha) je brezpogojna avtoriteta v družini – je vzor za vodstveni stil v manjših družinskih podjetjih. Patriarhova naloga je skrb za podrejene, od katerih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost. Patriarhova moč izhaja iz položaja.
- **Karizmatični stil vodenja.** Moč vodje izhaja iz posebnih osebnih značilnosti. Strukturnih elementov organizacije ne potrebuje, ker se nanaša na osebne značilnosti. Posebno vlogo imajo v kriznih okoliščinah.
- **Avtokratičen stil vodenja.** Povezan je z velikimi organizacijami. Vodenje poteka preko hierarhične strukture in linijskega vodenja. Ne obstaja neposrednih stikov med vodjo in zaposlenimi.
- **Birokratski stil vodenja.** Gre za formalizacijo elementov organizacije, ki se kažejo v razosebljenosti povezav med vodjo in zaposlenimi. Voljo avtokrata zamenja moč birokratskih procedur, ki so sprejete od vodij.

Dejavniki, ki določajo pravilni izbor posameznega stila vodenja (Tannenbau in Schmidt 2001, 349) so sledeči;

- **Značilnosti nadrejenega:** vrednostni sistem, zaupanje do sodelavcev, kakovost vodenja, stopnja varnosti vodje v posamezni okoliščini.
- **Značilnosti sodelavcev:** obseg izkušenj pri odločanju, strokovne kompetence, stopnja prizadevanja pri reševanju problemov, zahteve in cilji z vidika osebnega in strokovnega razvoja.
- **Značilnosti okoliščine:** vrsta organizacije, značilnosti skupine, oblik problema, časovna rezerva.

Slika 3.1 Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidtu



Vir: Po Robbins in DeCenzo 2001, 348

Vodja se na podlagi dejavnikov in zmožnosti ocenitve okoliščine odloči za stil vodenja, ki je zanj najustreznejši. Ključni dejavnik uspešnosti organizacije je prožnost in prilagodljivost pri izbiri stila vodenja.

Uspešne stile vodenja je preučeval tudi Kurt Lewin skupaj s svojo skupino. Študija Iowa je podala naslednje izide:

Avtoritativno vodenje skupine:

- visoka napetost, izrazi sovraštva,
- podrejanje ubogljivo obnašanje skupine,
- visoka stopnja delovne intenzivnosti,
- prekinitev dela ob odsotnosti vodje.

Demokratično vodenje:

- sproščenost, prijateljsko vzdušje,
- visoka stopnja kohezije,
- zanemarljivi izstopi,
- visoka stopnja zanimanja za naloge,
- visoka stopnja originalnosti,
- nadaljevanje dela ob odsotnosti vodje (Staehele 1999, 339).

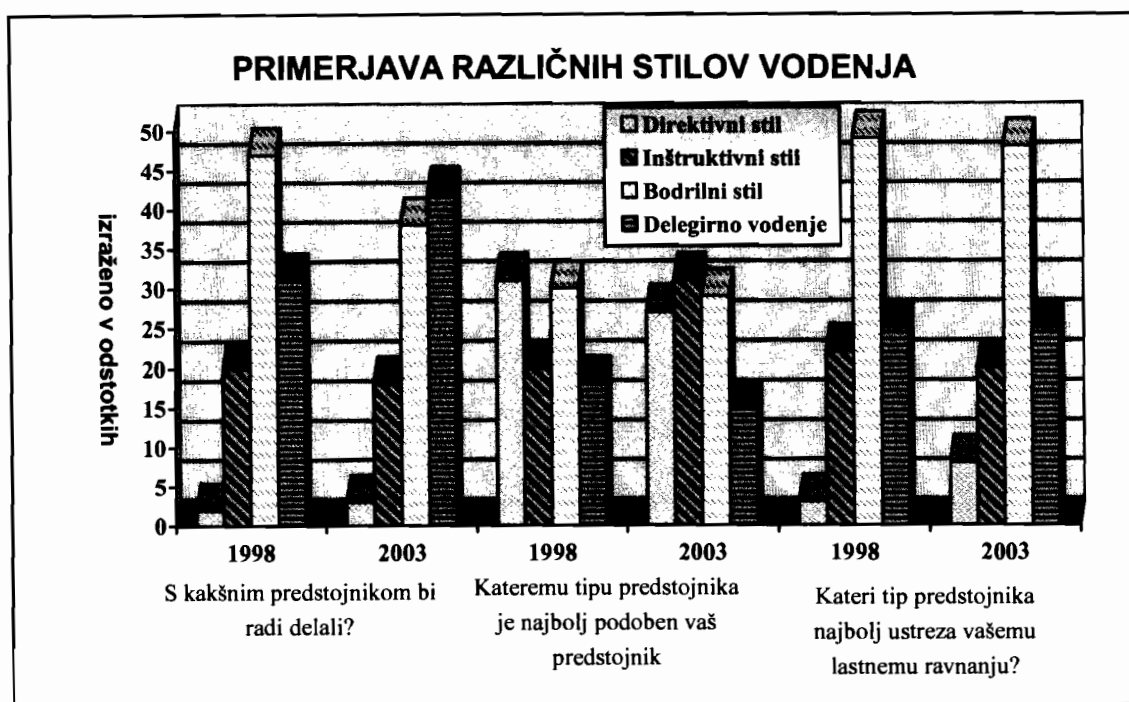
Stodgill je leta 1974 (Mavrič 2006, 80) je strnil ugotovitve o vplivih različnih stilov vodenja na posameznika in skupino. Njegova glavna ugotovitev je, da ima demokratičen in k nalogam usmerjen stil vodenja (ne avtoritaren) prej pozitiven kot negativen vpliv na produktivnost, zadovoljstvo in skupinsko kohezijo. Vsak stil vodenja je boljši kot noben (*laissez faire*).

3.5 Najprimernejši stili vodenja v sodobnem času

Skozi številne raziskave je bil nesporno potrjen vpliv vodenja na uspešno poslovanje organizacije, prav za to pa je za managerje ključnega pomena, da znajo v posameznih razmerah prilagoditi svoje vodenje in tako uporabiti tudi različne stile vodenja. Ugotovili smo tudi, da en stil vodenja ni najboljši v vseh situacijah, poleg tega pa je stil vodenja tudi odvisen od lastnosti managerjev in zaposlenih. Ob preučevanju številne sodobne literature lahko ugotovimo, da številni avtorji poudarjajo, da je treba v sodobnih podjetjih uporabljati demokratične stile vodenja, ki naj bi bili boljši od preživelih avtoritativnih stilov. Vendar pa se v podjetjih velikokrat pojavi situacija, ki zahteva takojšnje ukrepanje in ni časa, da bi se o rezultatu dogovarjali ali pogajali, zato je takrat najbolje uporabiti direktivo.

Skozi raziskavo, ki so jo opravili Kovač, Mayer in Jesenkova (2004, 155) v letih 1998 in 2003, lahko podamo ugotovitve, kateri stil vodenja bi bil najprimernejši za vodenje slovenskih delavcev. V raziskavi so prišli do rezultatov, ki so prikazani v naslednjem grafikonu.

Slika 3.2 Primerjava različnih stilov vodenja v slovenskih podjetjih



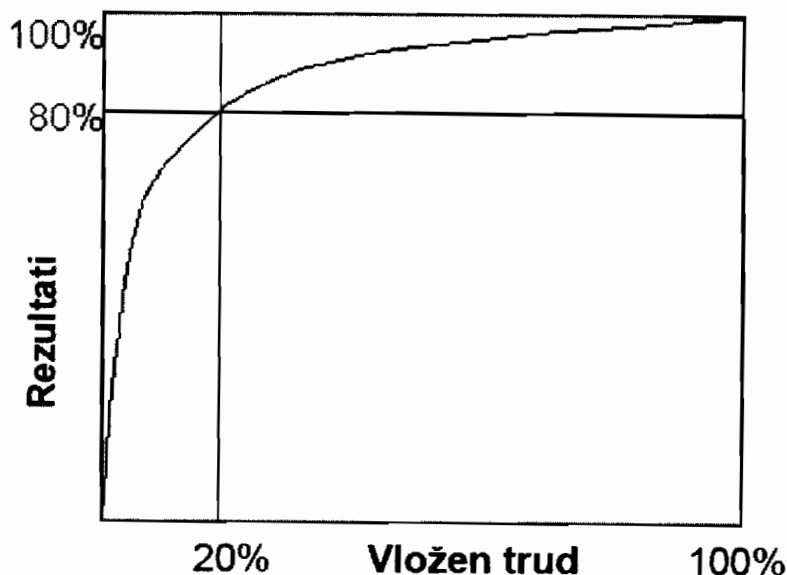
Vir: Povzeto po Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 155

Iz slike je razvidno, da bi zaposleni v slovenskih podjetjih najraje sodelovali z vodjem, ki uporablja delegirno vodenje. Na drugem mestu je pristal vodja, ki uporablja predvsem bodrilni stil vodenja, z najmanj odstotki pa bi bili zaposleni pripravljene sodelovati z vodjo, ki uporablja pri vodenju direktivo. Seveda pa se v praksi dogaja drugače, kot bi si želeli zaposleni, saj so ocenili, da večina njihovih vodij uporablja inštruktivni stil vodenja, ki mu sledita bodrilni in direktivni stil, najmanj pa je v praksi uveljavljeno delegirno vodenje. Opazimo sicer lahko, da se direktive poslužuje čedalje manjši vzorec vodij, pridobiva pa inštruktivni stil vodenja. Zaključimo lahko, da optimalnega stila vodenja ni. Vsaka situacija, naloga, proces, človek, vodja,... potrebuje svoj način vodenja, zato je tudi načinov vodenja in njihovih kombinacij v podjetju lahko zelo veliko. V nadaljevanju bom poskušal ugotoviti, kako oziroma kakšen vpliv ima vodenje na uspešnost poslovanja.

3.6 Vpliv vodenja na uspešnost podjetja

Ali samo vodenje vpliva na uspešnost podjetja? Zelo nazorno razlago podaja Covey (2000). Navedeni avtor opozarja, da je najbolj pomembno, koliko se vodja v začetni fazi prizadeva, da je njegovo vodenje usmerjeno v uspešnost podjetja oziroma organizacije. Če vodja vložijo v začetni fazi samo 20% truda, s tem prispeva k 80% uspešnosti. Najbolj pomemben je torej začetek, saj se v tej fazi krivulja uspešnosti najbolj strmo dviga, nato pa je potrebno stanje le še vzdrževati. Iz tega sledi, da ob dobrem vodenju z istim trudom dosežemo torej večjo uspešnost.

Slika 3.3 Vpliv vodenja na uspešnost



Vir: Covey 2000, 26

Covey (2000) navaja sedem korakov, ki vodijo k visoki vodstveni uspešnosti oziroma soodvisnosti vodenja in uspešnost podjetja:

- *Uporaba sposobnosti razmišljanja in postavljanja vprašanj.* Podjetje najame posameznika, zato, da prispeva enote dela, truda, inteligence, ki jih organizacija nato porabi za ustvarjanje izdelkov in storitev, za katere bodo kupci plačali. V tem pogledu je trud oz. fizično delo dejavnik proizvodnje. Vodja se mora vprašati, kakšen je njegov prispevek k uspehu podjetja in zakaj ga je podjetje zaposlilo, s čim lahko upraviči svoj zaslužek.
- *Opredelitev ključnih področij na katerih mora vodja dosežati rezultate.* V prvi vrsti gre za potrebe kupcev, saj mora uspešen vodja oziroma manager upoštevati njihove potrebe. Gospodarski dejavniki so prav tako ključno področje, saj mora vodja oz. manager točno vedeti, kaj je njegova naloga. Če je njegova naloga povečati prodajo, mora vedeti tudi za koliko. Naslednji segment je kvaliteta, pri čemer mora dober in uspešen manager skrbeti tudi za to, da presega standarde, ki so v osnovni določeni. Pomembna ključna področja so prav tako produktivnost, inovativnost, osebna rast podrejenih in organizacija razvoja podjetja.
- *Določitev standardov delovne uspešnosti.* Ena najprijaznejših stvari, s katerimi lahko vodja oziroma manager doseže, da bodo njegovi delavci delali po svojih najboljših močeh in kar največ prispevali k uspehu podjetja, je postavitev kristalno jasnih meril delovne uspešnosti na določenem ključnem področju pri doseganju rezultatov. Če nagradijo kar koli drugega kot delovno uspešnost, npr. dolžino delovnega staža ali prijaznost, bodo brez izjeme vedno dosegli le povprečno delovno uspešnost, ljudje bodo do njih sovražni, najboljši pa jim bodo pobegnili.
- *Osredotočanje moči.* Vodje in managerji se morajo osredotočiti na aktivnosti, ki prinašajo največ koristi. Če prihaja do kakršnekoli nejasnosti, se morajo pogovoriti s svojimi delavci in nadrejenimi na višjih nivojih.
- *Povečanje delovne učinkovitosti.* Povečanje učinkovitosti omogoča pomnožitev količine dela, ki so jo vodje sposobni opraviti. Pravila, s pomočjo katerih lahko izboljšajo delovno učinkovitost. V ta sklop spada predvsem hitro opravljanje nalog, razvijanje moralnega občutka nujnosti, trdo in požrtvovalno delo.
- *Učinkovito dodeljevanje nalog podrejenim.* Dodeljevanje nalog je ključni dejavnik razvijanja delovne uspešnosti. Ljudem je potrebno dajati jasno opredeljene, podrobno opisane zadolžitve. Pojasniti jim je potrebno jasne cilje in časovni okvir za doseganje delovne uspešnosti, nato pa jih je potrebno pustiti pri miru.

- *Vodenje z vzgledom.* Svojim podrejenim morajo biti vzgled v vseh stvareh, zlasti pa na področju delovnih navad (prihod v službo malce prej, delati malce bolj intenzivno...) in končno velja tudi, da morajo biti predani »doživljenjski« rasti in poklicnemu razvoju (Covey 2000, 48-52).

Torej, ali ima vodenje vpliv na uspeh? To je raziskoval tudi Vechio (2000). Nekdo bi lahko trdil, da ima vodenje le dobre učinke na uspešnost neke organizacije, to trditev bi podkrepil s tem, da dobro voden tim, predvsem pa dobro organiziran tim, lahko z malo truda naredi isto kot veliko neorganiziranih posameznikov. Za praktičen primer navaja avtor igralce nogometa. Ti so zelo dober primer, kako lahko organizirana skupina dobro deluje. Za njihovo dobro organizacijo je pomemben vodja, v tem primeru trener. Če si igralci ne zaupajo med seboj, če jih trener ne zna dobro pripraviti, vsekakor sledi neuspeh. Po njegovem mnenju je zanimivo tudi pogledati na to, ali so managerji res odgovorni za slabo realizacijo. To najlažje vidimo tako, da managerja zamenjamo z drugim. Velikokrat se pokaže prav to, da je slab manager tisti, ki je odgovoren za slabo stanje v organizaciji. Možno pa je tudi, da kaj drugega vpliva na slabo stanje organizacije, toda taki primeri so redkejši od prej navedenih.

Kljub temu, še vedno ostaja vprašanje, ali ima vodenje vpliv na uspeh podjetja. Vsekakor lahko potrdimo, da je dober manager sposoben tudi iz slabo stoječe organizacije narediti organizacijo, ki bo boljša, ali pa bo zadosti boljša, pa še vedno ostaja vprašanje (Vechio 2000).

Podobno razmišlja tudi Kahn (1993). Avtor ugotavlja, da lahko dober manager v baseball klubu v ZDA ne le uspešno zagotavlja denarne vire, temveč posledično močno vpliva na trud, ki ga igralci vložijo v svoj uspeh in uspeh kluba.

Po mnenju Bhattacharjeve (1998) je uspešen management razvijajočih se tehnologij kritičnega pomena za preživetje poslovnih sistemov. Kljub danim tveganjem in pogosto še nedokazanim dobrim stranem novih tehnologij jih managerji pogosto uporabljajo zavedajoč se tveganja.

Podobno razmišljata Herriot in Pemberton (1995), ki v svoji knjigi govorita o preživetju različnih organizacij v hitro razvijajočem se svetu in kako lahko te organizacije uspejo. Po njunem mnenju je uspešna organizacija proces nenehnega učenja in sodelovanja med subjekti organizacije.

Nekateri avtorji so že pred desetletjem in več skušali na tem področju pogledati v prihodnost. Tako je Neuhaus (1990) v zvezi s tem že pred desetletjem trdil, da bodo najuspešnejše organizacije v prihodnosti tiste, ki bodo imele tim uspešnih managerjev, ki bodo znali organizirati delo in pravočasno oceniti proizvodni program, ki bo preživel na trgu.

Na načelni ravni o povezanosti managementa in uspešnosti organizacij razmišlja tudi Drucker (1990), ki misli, da pri sprejemanju odločitev managerjev vedno nastopa tudi določena mera tveganja. Določeno stopnjo tveganja managerji lahko sprejmejo, toda tako mero, ki ne bo usodno vplivala na uspešnost organizacije. Sledi druga vrsta tveganja, ta lahko

povzroči resne težave v delovanju organizacije. Tretja vrsta tveganja pa je take narave, da si je managerji preprosto ne smejo privoščiti, ker bi lahko to uničilo organizacijo ali imelo kake druge vrste posledic.

Ivancic in Helsel (1998) proučujeta razmere v stanovanjski izgradnji in ugotavljata, da lahko uspešen manager za isti denar ob dobrem finančnem načrtovanju naredi veliko več stanovanj.

Splošno obstaja soglasje torej mnenje zgoraj omenjenih avtorjev (Drucker 1990; Kahn 1993; Vechio 2000), da managerji vplivajo na uspešnost organizacij, ki jih vodijo. Obstajajo pa seveda tudi mnogi drugi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost organizacij, pa managerji nanje nimajo nobenega vpliva ali pa je ta zelo omejen.

3.7 Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik vodenja

Organizacijska kultura vsekakor spada med zelo pomembne dejavnike, ko govorimo o uspešnosti podjetja. Seveda pa se postavlja vprašanje kako in preko katerih procesov kultura pravzaprav deluje in kako dejansko vpliva na uspešnost podjetij. Nedvomno je organizacijska kultura, kot to navajajo številni avtorji, notranja zavest determinanta vedenja zaposlenih in pomemben fenomen znanstvenega proučevanja, predvsem z vidika potencialnega dejavnika razvijanja konkurenčne prednosti organizacij.

Peters in Waterman (Vrčon in Snoj 2002, 48) potrjujeta, da ima razvita kultura lahko zelo močan vpliv na zaposlene in njihovo uspešnost. Navedena avtorja sta namreč že konce osemdesetih let opazovala 75 zelo uspešnih organizacij v ZDA. Ugotovila sta, da kultura zaposlenim omogoča hitre akcije v prid odjemalcem pred konkurenti.

Podobno sta ugotavljala tudi avtorja Kotler in Heskett (Vrčon in Snoj 2002, 48), ko sta iskala povezavo med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo organizacije. Prišla sta do sklepa, da organizacije z razvito kulturo, ki poudarja pomen vseh ključnih udeležencev ter pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh organizacije, dosegajo bistveno boljše poslovne rezultate od drugih. Ta povezava bo po njunem mnenju v prihodnje le še okrepljena. In čeprav je organizacijsko kulturo načeloma težko spreminjati, lahko vplivamo na to, da postane spodbudnejša za uspešno poslovanje. Vendar pa takšne spremembe zahtevajo velika vlaganja v uspešno vodenje zaposlenih. Navedena avtorja tudi dokazujeta obstoj korelacije med močjo organizacijske kulture in rastjo vrednosti organizacij, vendar hkrati ugotavljata, da nekatere organizacije z močno organizacijsko kulturo dosegajo slabše poslovne rezultate in obratno, organizacije s šibko organizacijsko kulturo dosegajo dobre poslovne rezultate. Ni torej pomembna sama moč organizacijske kulture, ampak tudi njena usmerjenost. V zelo močnih organizacijskih kulturah se lahko pojavijo številne napačne usmeritve, kot na primer neupoštevanje dejavnikov zunanjega okolja, ignoriranje odjemalčevih preferenc, konzervativnost... Močna kultura z napačnimi usmeritvami in neprilagodljivostjo lahko torej organizaciji prinese dolgoročne negativne posledice. Usmerjenost organizacijske kulture pa izhaja iz ciljev in strategij organizacije oziroma iz tistih sposobnosti organizacije, ki zanje

predstavljajo konkurenčno prednost. Organizacija, ki želi opozoriti nase na osnovi zaznane kakovosti storitev, bo razvila drugačno kulturo kot tista, ki se želi uveljaviti z nizkimi cenami. Predvsem pa je pomembno, da so prepričanja, vrednote in usmeritve organizacije razumljive in sprejete na vseh ravneh organizacije.

Povezavo med organizacijsko kulturo zasledimo tudi v mnenju Biloslava (2006, 120). Tudi navedeni avtor je namreč mnenja, »da močna kultura lahko pomembno podpira ali zavira uspešnost podjetja«. Na tem mestu se lahko vprašamo, kdo pa je pravzaprav nosilec oziroma tisti, ki kreira kulturo v podjetju. Moj odgovor je management in managerji. Biloslavo (2006, 131) opozarja, da je kultura najtrajnejša in najtežje spremenljiva sestavina urejenosti podjetja, zato je za management in managerje najpomembnejše tehtanje kako ravnati, kadar je kultura v skladu s politiko in drugimi sestavinami strategije podjetja ali kadar kultura ni v skladu s politiko.

Če kultura ni močna oziroma je šibka, kar nesporno vpliva na samo uspešnost podjetja, je management tisti, ki jo mora vzpostaviti. Kot pravi Biloslavo (2006, 132) »lahko management ukrene marsikaj, da olajša in pospeši spreminjanje kulture«.

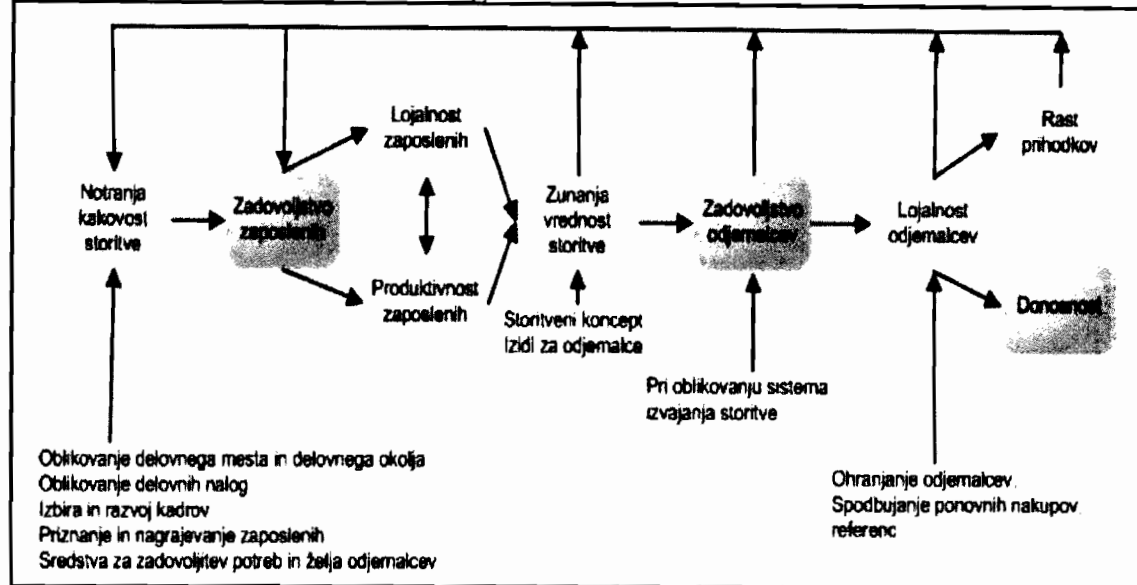
Nesporno lahko ugotovim, da je uspešnost podjetij tesno povezana z močno kulturo. Heskett in Kotler (Vrčon in Snoj 2002) pojasnjujeta, da o močni kulturi lahko govorimo takrat, kadar imajo vsi managerji relativno konsistentne vrednote in metode dela, ki jih vsi zaposleni hitro sprejemajo.

Zanimivo spoznanje podajata tudi avtorja Calori in Sarnin (Vrčon in Snoj 2002, 48), ki sta na osnovi svojega integralnega modela organizacijske kulture ugotavljala njeno integralno moč v različnih tipih organizacij v različnih evropskih državah. Moč kulture sta merila kot homogenost odgovorov zaposlenih in kot intenzivnost kulture v zvezi z desetimi vrednotami. Prišla sta do spoznanja, da moč organizacijske kulture bolj vpliva na rast kot na dobičkonosnost proučevanih organizacij.

Tudi številne druge raziskave, ki so jih izvedli različni avtorji so pokazale pozitivno povezavo med marketinško kulturo in zadovoljstvom odjemalcev, lojalnostjo odjemalcev in dobičkonosnostjo oziroma rentabilnostjo. Ugotovili so, da k zadovoljstvu in lojalnosti najbolj prispevata dve dimenziji marketinške kulture: usmerjenost v kakovost storitev in inovativnost. K doseganju rentabilnosti pa najbolj prispevata usmerjenost v medsebojne odnose in kakovost storitev (Vrčon in Snoj 2002, 49).

Pri razlagi povezave med organizacijsko kulturo in dejavniki uspešnosti organizacije izhajamo iz modela storitvene verige dobička, ki ga podajata Vrčon in Snoj (2002, 50). Poglejmo si to na spodnji sliki.

Slika 3.4 Povezave v storitveni verigi dobička



Vir: Vrčon in Snoj 2002, 50.

Slika nazorno prikazuje, da sta dobiček in rast podjetja rezultat lojalnosti odjemalcev, lojalnost pa je neposredna posledica njihovega zadovoljstva. Na zadovoljstvo odjemalcev v veliki meri vpliva zaznana vrednost izvedenih storitev oz. zaznana kakovost storitev. Visoko zaznana vrednost storitev pa lahko omogočajo le zadovoljni, lojalni in visoko produktivni zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih je primarno rezultat visoko kakovostnih podpornih, notranjih storitev in sistemov. K zadovoljstvu zaposlenih prispeva tudi kakovost delovnega okolja. Le-to merimo z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije, opredeljena je tudi kot način izvajanja storitev med zaposlenimi. Raziskave so pokazale, da zaposleni v storitvenih organizacijah na svojem delovnem mestu visoko vrednotijo to, da so sposobni in pooblašeni, da lahko dosežejo dobre izide za odjemalce (Vrčon in Snoj 2002, 50).

Ob zaključku lahko sprejemem trditev, da podjetjem omogoča večjo uspešnost poslovanja tista organizacijska kultura, ki je dovolj močna, s pravimi usmeritvami, ki podpira dobre medsebojne odnose, dobro interno komuniciranje in omogoča sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja. Zaradi večje intenzivnosti človeškega dejavnika v izvajanju storitev ima organizacijska kultura še večji pomen v storitvenih organizacijah. Za visoko raven kakovosti storitev je odgovoren vsak zaposleni sodelavec, ki je hkrati tudi vir neizčrpnih možnosti njenega izboljševanja. Pomembno je, da managerji, ki razumejo storitveno verigo dobička, vzdržujejo takšno organizacijsko kulturo, ki se osredotoča na storitve za odjemalce in storitve za zaposlene. Management mora razumeti pričakovanja zaposlenih na delovnem mestu in z zgledom in dejanji podpirati uresničevanje vrednot dobre storitve za odjemalce.

V naslednjem poglavju bom poskušal ugotoviti, ali obstaja povezava med uspešnim managerjem na eni strani in uspešnostjo podjetij na drugi strani.

4 VPLIV MANAGERJEV NA USPEŠNOST PODJETIJ

Kdo in kakšni so uspešni managerji sem pojasnil že v poglavju management in managerji, v tem poglavju pa bom poskušal ugotoviti in povezati managerjevo uspešnost z uspešnostjo podjetja. Najprej si zato oglejmo, kaj pravzaprav je uspešnost podjetja.

4.1 Pojemovna opredelitev uspešnosti podjetij

Uspešnost podjetij je temeljni cilj ne samo managerjev in lastnikov podjetij, temveč vedno bolj tudi zaposlenih v podjetjih. Slednje je tudi logično, saj je usoda zaposlenih odvisna prav od uspešnosti podjetij. Seveda je verjetno, da zaposleni drugače gledajo na uspešnost podjetij kot managerji ali lastniki. Zaposleni namreč ocenjujejo uspešnost na podlagi višine osebnega dohodka in socialne varnosti, managerji pa poleg tega upoštevajo lastni uspeh, samopotrjevanje, »samodokazovanje« in dokazovanje lastnih sposobnosti pred lastniki organizacij. Za lastnike organizacij njihova uspešnost pogosto pomenita ne samo kapital in velike dobičke, temveč posledično tudi družbeni in nemalo kdaj politični vpliv.

Vprašanja o uspešnosti posameznika, podjetja, organizacije ali celo države se vedno znova postavljajo v vsakodnevnem življenju. Seveda pa se po drugi strani postavljajo vprašanja, kako se uspešnost pravzaprav meri. Namreč, kar je za nekoga uspešno, je morda za nekoga drugega manj uspešno ali celo neuspešno. Prav zato je težko postaviti merila, ki bi bila univerzalna in po katerih bi lahko za neko podjetje trdili, da je uspešno.

Vila (1994, 24) navaja, da uspešnost označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema ali institucije. Ta pa izhaja iz vrste kriterijev, ki jih je lahko toliko, kolikor si jih izmislimo. Tu so kvantitativni kriteriji, kot na primer produktivnost, ekonomičnost, ali pa kvalitativni kriteriji, kot so fleksibilnost organizacije, ugled na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost proizvodov in še več drugih. Uspešnost se na nek način ovrednoti, kadar so kriteriji kvalitativni se ocenjuje opisno, kot na primer odlično, zelo dobro, dobro.

Preprosto in kratko opredelitev podaja tudi Neely (2002), ki razume uspešnost kot stopnjo, do katere so lahko zadovoljene zahteve strank.

Biloslavo (2006, 182) govori o ekonomski uspešnosti, ki je po njegovem mnenju relativna. Organizacija je po njegovem uspešna, če presega svoje konkurente ali vsaj povprečje panoge, kjer deluje. Organizacija je lahko nadpovprečno uspešna le, kot navaja, če premore takšne temeljne zmožnosti, ki nadpovprečno presegajo temeljne zmožnosti konkurentov. Isti avtor pri tem opozarja, da za to niso dovolj le novi, privlačni izdelki in storitve, temveč tudi druge sestavine politike organizacije, ki se med seboj podpirajo in povečujejo koristi za ciljne udeležence.

Uspešnost poslovanja je rezultat številnih faktorjev. Na nekatere podjetje praviloma nima vpliva (številčnost konkurence, kupna moč prebivalstva, devizni tečaj, carinski in drugi predpisi, vojne itd.), na druge pa podjetje lahko vpliva in jih spreminja v svojo korist s pomočjo (umne, smotrne, dobre) strategije in učinkovitega izvajanja le-te. Tako na postavitev prave strategije, kot na zmožnost učinkovitega izvajanja, pa vplivajo predvsem zaposleni v podjetju. Če so ti ustrezno izobraženi in motivirani, bodo na vseh nivojih dosegli maksimalne efekte, v celoti pa še sinergijske učinke. Tako bo uspešnost podjetja v danih pogojih maksimalna. Uspešnost, ki je rezultat faktorjev na katere podjetje lahko vpliva s svojimi usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi, definiramo:

- podjetje posluje z dobičkom,
- podjetje je v zadnjem letu v primerjavi s preteklim letom povečalo dobiček,
- podjetje v primerjavi s preteklim letom ni zmanjšalo števila zaposlenih,
- podjetje je v primerjavi s preteklim letom povečalo neto plačo na zaposlenega,
- donosnost kapitala (bruto dobiček: kapital) je večja od povprečne letne
- obrestne mere na medbančnem trgu (Polič 2000, 10-11).

Preden lahko govorimo o uspešnosti določenega podjetja, moramo odgovoriti na dve ločeni vprašanji. Potrebno je najti ustrezen način definiranja uspešnosti za to vrsto organizacij, kakor tudi ustrezen način operacionalizacije in merjenja kriterijev te uspešnosti. Z drugimi besedami, identificirati poskušamo pokazatelje, ki jih lahko zanesljivo merimo in so povezani z opravljanjem dela organizacije, torej obstajajo in imajo določeno teoretično uporabnost (Cameron 1995).

Na podlagi pojmovne opredelitve različnih avtorjev, lahko pridemo do skupnega zaključka o tem, kaj pravzaprav je uspešnost podjetij. Osebnostno bi se osredotočil na dejavnike, ki so otipljivi oziroma se jih da meriti in s tem tudi ustrezno ovrednotiti. S tem se lahko izognemo subjektivnim ocenam in pogledom posameznikov, ki imajo kot smo že ugotovili različno mnenje in ocene o enaki oziroma isti zadevi.

V nadaljevanju bom predstavil splošne in situacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetja.

4.2 Splošni in situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja

Situacije v podjetjih so v realnosti različne. Delovna klima v organizaciji je lahko dobra, lahko je povprečna ali pa je slaba. Za dobro oziroma ugodno delovno klimo je značilno dobro sodelovanje podrejenih z vodjem, podrejeni opravljajo točno določene naloge, vodja pa zadržuje formalni nadzor, prepušča iniciativo podrejenim, za dobro opravljeno delo jih ustrezno nagraduje in napreduje. Za neugodno delovno klimo je

značilno, da podrejeni in vodja nikakor ne najdejo skupnega jezika, podrejeni delajo ob slabo definiranih nalogah, vodja občuti pomanjkanje avtoritete in nadzora. Za povprečno delovno klimo je značilna kombinacija med dobro in slabo delovno klimo (Kreitner 1986).

Prepričanje, da popoln stil vodenja ne obstaja, je tudi točno. Mnoge šole managementa so razvile različne teorije, ki pa si vedno delijo skupno osnovo. Vodenje je uspešno takrat, ko se stil vodenja managerja pokriva s situacijo v organizaciji. Teorije poudarjajo prav tako potrebo po fleksibilnosti in zavračajo možnost uporabe enega stila vodenja za različne situacije (Kreitner 1986).

Mosley s sodelavci (1996) govori tudi o situacijskih dejavnikih oziroma zunanjih in notranjih dejavnikih organizacij, ki vplivajo na uspešnost organizacij. V tem kontekstu omenja politične, ekonomske, socialne, tehnološke in internacionalne dejavnike. Po njegovem mnenju gre pri političnih dejavnikih za vpliv politike na uspešnost podjetja, in sicer za zvezno, državno ali lokalno oblast, ki vpliva na uspešnost podjetij. Pri ekonomskih dejavnikih gre za vprašanje, ali je podjetje splošno gledano v vzponu, v zastoju ali pa nazaduje. To je edini dejavnik, ki ga lahko nadzoruje podjetje samo. Seveda pa gre tudi za druge dejavnike, kot so inflacija v državi, stopnja in možnost izvoza, domača poraba oziroma stopnja domače potrošnje. Pri socialnih dejavnikih gre za vprašanje velikosti populacije, starosti populacije, spola populacije, oziroma za vprašanja spreminjanja odnosa prebivalstva do posameznih stvari, kot so vprašanja odnosa do okolja, vprašanja odnosa do varnosti, odnosa do spolne usmerjenosti, do kajenja, vprašanja dostopnosti do delovnih mest. V posameznih obdobjih se odnos do teh vprašanj v družbi popolnoma menja in popolnoma spremeni, kar lahko posledično zelo močno vpliva na uspešnost organizacij (na primer vprašanje odnosa do okolja pred vprašanjem dobička). Sledi vprašanje tehnoloških dejavnikov, kot na primer vprašanje razvoja tehnologije, menjava človeške delovne sile z roboti, uvajanje računalnikov. Vse to prinaša boljše izdelke, narejene hitreje in zlasti ceneje. Pomembni so tudi internacionalni dejavniki, zlasti dejavniki mednarodnega značaja, ki imajo širši vpliv na ekonomijo držav, kot so na primer padec železne zavese ter s tem odprtje vzhodnega trga za zahodne izdelke, kar seveda povzroča ekonomsko rast podjetij.

»Ali sprememba prinese uspeh?« se sprašuje Vechio (2000, 362). »Ni nujno, lahko pa«. Sprememba, ki se jo izvede v organizaciji, tako ali drugače prinese neke posledice. Navadno so te dobre predvsem takrat, ko se o spremembi do dobra in celovito razmisli in se šele po tehtnem razmisleku odloči zanjo. Če sprememba uspe in prinese uspeh, moramo razločiti dve vrsti sprememb, zunanjo in notranjo. Zunanja je običajno bolj znana in vidna. Neko podjetje po zunanji spremembi ne posluje več z rdečimi številkami in ni več zadolženo, delavci dobivajo redne plače in podobno. Notranjo spremembo pa je nekoliko težje opaziti, pa vendar je zelo pomembna, saj navadno

napoveduje prihod zunanje. Notranja sprememba se kaže pri delavcih. Zelo preprosto rečeno, če so ti bolj zadovoljni, pa naj bo s čimer koli, z novo opremo, boljšim delovnim časom ali pa s čim drugim, je njihovo delo boljše. Posledično je praviloma večja uspešnost celotne organizacije.

O prostorskih vplivih delovnega okolja na uspešnost organizacij razmišljajo Ichniowski, Levine, Olson in Strauss (2000). V tem kontekstu ugotavljajo, da je lepo urejeno delovno okolje nujno potrebno za uspešnost določenih organizacij, za druge pa to ni tako nujno potrebno. Managerji na to seveda lahko vplivajo.

Noe, Hollenbeck, Gerhard in Wright (1994) govorijo o tem, kako lahko podjetja z dobro organizacijo in ustreznim načrtovanjem materialnih resursov pomembno vplivajo na uspešnost podjetja.

Lehmann (1995) je proučeval različne dejavnike, ki vplivajo na odločitve managerjev, ko ti iščejo pot do uspešne organizacije. Študija temelji na dveh predpostavkah. V prvi se managerji znajdejo pred sprejemom določene odločitve, pri čemer sama odločitev ne temelji na celotnem znanju managerja. Druga predpostavka pa temelji na tem, da uporaba psiholoških spoznanj o človeku, vpliva v procesu odločanja na medsebojne odnose med managerji in zaposlenimi. Obe predpostavki je v raziskavi potrdil. Prva predpostavka se mu je potrdila v večji meri pri managerjih manjših podjetij, druga pa pri managerjih večjih podjetij.

Pozitivna in negativna čustva zaposlenih v povezavi z uspešnostjo organizacij je raziskovala skupina znanstvenikov Higgins, Qualls in Couger (1992). Omenjeni so proučevali, kako vplivajo čustva zaposlenih na kreativnost in uspešnost v organizaciji. Čustva so razdelili na pozitivna in negativna ter ugotovili, da imajo oboja enako močan vpliv na uspešnost zaposlenih. Pozitivna čustva pozitivno vplivajo na uspešnost zaposlenih, in obratno, negativna čustva negativno vplivajo na uspešnost zaposlenih.

S situacijskimi dejavniki organizacij se vsaj posredno ukvarja tudi Hiller (1995). Različne organizacije namreč delajo v različnih kulturnih okoljih. Avtorica v zvezi s tem ugotavlja, da managerji v načelu spoštujejo vrednote kulturnega okolja, v katerih poslujejo njihove organizacije. To pripomore k boljšemu odnosu med managerji in podrejenimi in posledično k uspešnosti organizacij. Hkrati pa avtorica ugotavlja, da v določenih primerih, ko se managerji počutijo ogrožene od konkurence, prenehajo spoštovati kulturno okolje, v katerem organizacije poslujejo. To posledično poruši dobre medsebojne odnose s podrejenimi, kar pa negativno vpliva na uspešnost organizacij.

Z vplivom uspeha ali poraza v športu na uspešnost v nadaljnjih tekmovanjih posameznikov ali moštev se je ukvarjalo kar nekaj avtorjev, med njimi je Iso (1976), ki je proučeval 150 članov trinajstih moštev male »base ball« lige v ZDA. Proučeval je vpliv uspeha ali poraza na učinkovitost igralcev na naslednjih tekmah. Ugotovil je, da je ta vpliv pri otrocih veliko večji kot pri odraslih ljudeh. Že nekaj zaporedno izgubljenih

tekem, lahko tako vpliva na igralce, da si ne želijo več igrati. Na drugi strani pa lahko nekaj dobljenih tekem zapored dvigne samozavest igralcev, kar pa je lahko usodno že ob naslednjem porazu.

Naslednji avtor, ki je proučeval uspehe ali neuspehe v športu v zvezi z nadaljnjimi uspešnimi ali neuspešnimi nastopi športnikov ali ekip športnikov, je Levinson (1996). Ugotavlja, da je uspeh športnikov na eni strani odvisen od fizične pripravljenosti, na drugi strani pa od psihične pripravljenosti. Če to dvoje ni neposredno povezano, načeloma ne moremo pričakovati športnikovega uspeha, ali drugače, eno brez drugega ne vodi do športnikovega uspeha.

Splošno torej ugotovimo, da lahko različni situacijski dejavniki organizacij posledično prispevajo k večji uspešnosti organizacij, ni pa to nujno, lahko tudi ne, kot ugotavlja Vechio (2000). Za uspešno delovanje nekaterih organizacij so pomembni prostorski vplivi okolja, meni Ichniowski s sodelavci (2000). Za druge, zlasti športne organizacije, so pomembni predhodni uspehi, ki vplivajo na uspešnost nadaljnjih tekmovanj, kot ugotavljata Iso (1976) in Levinson (1996). Ta avtor v primeru športnih organizacij postavlja ob bok dobri fizični pripravljenosti tudi dobro psihično pripravljenost kot pogoj za uspešnost pri nadaljnjih športnih tekmovanjih. Praktično enako o čustvih zaposlenih in njihovem vplivu na uspešnost organizacij razmišljata Crawford in Nonis (1996). Podobno razmišljajo Higgins in sodelavci (1992), ki postavljajo na pomembno mesto za zagotavljanje uspešnosti organizacij pozitivna čustva zaposlenih, ki naj bi bila pozitivno povezana z uspešnostjo organizacij in obratno. Situacijski dejavniki oziroma situacije v organizacijah in izven njih vsekakor vplivajo na uspešnost organizacij.

4.3 Vpliv osebnih značilnosti managerjev na uspešnost podjetij

Do sedaj smo med drugim spoznali kakšna je vloga managerjev v organizacijah in podjetjih in kdo so uspešni managerji, predvsem pa smo se osredotočili na situacijske dejavnike v povezavi z uspešnostjo podjetij. V nadaljevanju se bom posvetil osebnim značilnostim managerjev, saj najdemo v literaturi povezavo med temi značilnostmi in uspešnostjo podjetij. Največkrat najdemo značilnosti kot so: stopnja izobrazbe, doseženi rezultati v času šolanja, motivacija za delo, delovne izkušnje, neformalna in formalna moč v kolektivu, stopnja počutja pripadnosti kolektivu, vlaganje managerjev v osebni razvoj, izobraževanje managerjev, starost, osebne vrednote in prepričanja, rasa in spol, konceptualne sposobnosti, komunikacijske sposobnosti, profesionalna znanja, delovne navade, sposobnost sprejemanja novih izzivov, osebni vzgled in drugo.

O osebnih značilnosti govori tudi Capowski (Daft in Noe 2001, 380), ki temeljijo na razumu: racionalnost, posvetovanje, vztrajnost, reševanje problemov, realističnost,

analitičnost, strukturiranost, premišljenost, avtoritativnost, uravnoteženost, pozicijska moč.

Haylock (1986) proučuje vlogo managerjeve sposobnosti, karakteristike, povezanost med uspešnostjo managerja in njegovimi osebnimi lastnostmi ter v določenih okoliščinah govori o pozitivni povezanosti.

Tudi Kreitner (1986) govori o tem, kako je vodenje v zgodovini tako ali drugače prevzelo ljudi. Skoraj vsaka civilizacija se je ukvarjala s tako imenovanimi dobrimi vodji. Skupno vsem pa je vprašanje, ali so sposobnosti vodenja posameznikom prirojene ali pa se jih v življenju naučijo. V zgodovini je prevladovalo mnenje, da so dobri vodje rojeni in da se dobrega vodenja ni mogoče naučiti. Danes pa vemo, da gre za kombinacijo obojega. Posameznik ima prirojene nekatere karakteristike dobrega vodje, vendar to nikakor ni dovolj za moderno in učinkovito vodenje. Šele nekako po drugi svetovni vojni so prišli znanstveniki na osnovi več kot stotih študij o tej temi do ugotovitve, da ima povprečen vodja pet preddispozicij, in sicer, da je inteligenten, izobražen, odgovoren, razumevajoč v socialnem smislu in da ima dober občutek za presojo. Avtor govori o tem, da mora manager znati združiti štiri glavne karakteristike, in sicer:

- sposobnost kombinacije vizije in želje po doseganju ciljev,
- sposobnost komuniciranja in prenašanja nalog na podrejene,
- sposobnost vzpostavitve zaupanja podrejenih,
- sposobnost nadziranja samega sebe in učenja na lastnih napakah (Kreinter 1986).

Mushtaku (2000) proučuje, kako lahko izkušnje managerjev vplivajo na njihova dejanja v zvezi z vodenjem organizacij. Ugotavlja, da lahko izkušnje managerjev izrazito spremenijo oziroma vplivajo na uspešnost tima, ki ga taki managerji vodijo, in s tem posledično tudi na uspešnost podjetij in organizacij.

O tem, kaj je predpogoj za uspešnega managerja, lahko razberemo iz razmišljanja naslednjega avtorja. Biloslavo (2006, 20-229) uvršča na prvo mesto pogoj, ki bi ga moral manager izpolnjevati pred strokovno usposobljenostjo, to je zaupanje. Razlog vidi v tem, ker lastniki postavijo managerja zato, da bi obvladoval organizacijo in jo seveda tudi učinkovito in uspešno vodil. Zaupanje je sicer tvegana naravnost, vendar je po mnenju avtorja odločilno za uspešnost organizacije. Sicer avtor opozarja, da so lastnosti managerjev, kot so izobrazba, strokovnost, izkušnje in etičnost vsekakor pomembni dejavniki, vendar so po njegovem boljše od vseh referenc, opažanja iz dolgotrajnega sodelovanja in pričevanja drugih zaupanja vrednih ljudi. V vojni je namreč najboljši dokaz zmaga, kar velja tudi za management, kjer so najboljše priporočila in izkušnje o

dobro uporabljenih strokovnih znanjih. Slednja govorijo o sposobnem vodenju ljudi in predvsem poštenem vedenju (prav tam 2006, 20-23).

Seveda je za našo temo raziskovanja pomemben tudi vpliv sposobnosti managerjev na uspešnost podjetij, ki jih ti vodijo. O tem govori tudi Možina (1994, 27), ki našteva sposobnosti managerjev, ki so po njegovem mnenju v tesni povezavi z uspešnostjo podjetja. V grobem loči štiri vrste sposobnosti, in sicer tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske:

- **Tehnične sposobnosti** oziroma spretnosti z uporabo posebnih metod, postopkov, tehnik in opreme omogočajo izvajanje zelo specifičnih funkcij kot so razvojni inženiring, raziskava trga, proizvodnja in finance. Gre za posebna znanja, analitične sposobnosti in sposobnost reševanja problemov na specializiranem področju dela. Tehnična znanja je mogoče pridobiti v ustreznih šolah. Višje, kot so managerji na hierarhični lestvici, manj pomembne so te sposobnosti.
- **Medosebne sposobnosti** ali spretnost ravnanja s človeškimi viri predstavljajo osnovo za delo z ljudmi, kot tudi učinkovitost dela v okviru skupine. Pomeni sposobnost managerja, da sodeluje z drugimi ljudmi, jih spodbuja pri odločanju, omogoča njihovo izražanje brez strahu in ne uporablja sredstev, s katerimi bi jih poniževal. Spretnost ravnanja s človeškimi viri zajema sposobnost motiviranja, vodenja, komuniciranja in razreševanja nasprotij in konfliktov. Pomembnost te spretnosti v zadnjih letih strmo narašča, zato naj bi se je zavedali managerji na vseh ravneh.
- **Konceptualne sposobnosti, znanja**, omogočajo dojetje podjetja kot celote in odnose med njenimi deli. To so znanja, ki managerjem omogočajo videti posamezne organizacijske enote v delovanju, njihovo vključevanje v celoto in kje je mesto podjetja v njeni dejavnosti, družbi in v širšem okolju. Sposobnost konceptualnega razmišljanja je zelo težko razviti. Vključuje obdelavo informacij, sposobnost načrtovanja in razvijanje dolgoročnih in širših strategij. Še posebej je pomembna za višji management, saj mora le-ta s svojimi odločitvami pravočasno odgovoriti na zahteve oziroma spremembe trga.
- **Komunikacijske spretnosti**: Od managerjev se pričakuje, da so večji v komuniciranju, ki je enako pomembno za vse managerje, kar pomeni pošiljanje

in sprejemanje informacij, misli, občutkov in mnenj. Komunikacijske spretnosti so lahko pisne, verbalne in neverbalne (Možina 1994, 27).

Osebnosti posameznega managerja in okolje, kjer je ta odraščal, v povezavi z uspešnostjo organizacij sta proučevala Gattiker in Larwood (1990). Omenjena sta na vzorcu 215 managerjev proučevala povezanost med osebnimi lastnostmi posameznika in okoljem, v katerem je posameznik odraščal, in uspešnostjo pri delu. Ugotovila sta, da sta ta dva dejavnika (osebne lastnosti in okolje, kjer je posameznik odraščal) dober indikator tega, v koliki meri bo manager uspešen in v koliki meri ne.

Crawford in Nonis (1996) sta na vzorcu 406 managerjev starih, 20 let ali več, proučila povezanost med uspešnostjo managementa, zadovoljstvom pri delu in osebnim napredkom posameznega managerja. Ugotovila sta, da obstaja močna pozitivna povezanost med uspešnostjo managementa in zadovoljstvom na delovnem mestu. Ta povezanost pa pogojuje tudi osebni napredek.

Z motiviranostjo posameznega managerja se je ukvarjal tudi Ghiselli (1968), ki je ugotovil, da ustrezno visoka stopnja motiviranosti managerja vpliva na uspešnost managerja in njegovega kolektiva. Na ustrezno motiviranost managerja pa vplivajo ustrezno visoko plačilo, želja po izkazovanju, prepričanost vase in v svoj uspeh. To je avtor ugotovil na vzorcu 271 različnih managerjev v ZDA.

Ruf in Chusmir (1991) sta na vzorcu 454 managerjev v ZDA proučevala odnos med potrebo po dokazovanju in potrebo po moči s šestimi različnimi dejavniki uspeha, in sicer s štirimi dejavniki (status oziroma premoženje, osebno zadovoljstvo, profesionalno zadovoljstvo in počutje varnosti), ki so povezani s podjetjem, in z dvema, ki sta osebne narave (odnosi v družini in humanitarne dejavnosti). Ugotovila sta, da je potreba po dokazovanju managerja povezana z vsemi štirimi različnimi dejavniki, povezanimi s službo (status oziroma premoženje, osebno zadovoljstvo, profesionalno zadovoljstvo in počutje varnosti). Potreba po moči pa je povezana z vsemi dejavniki, razen s profesionalnim zadovoljstvom.

Več dejavnikov hkrati, ki naj bi vplivali na uspešnost organizacij, je proučevala skupina avtorjev Aryee, Chay in Tan (1994). Avtorji so na vzorcu 200 managerjev iz Singapurja proučevali njihov osebni uspeh in uspeh organizacij, ki jih vodijo, po treh pokazateljih, in sicer:

- njihov osebni finančni uspeh,
- hierarhični uspeh osebnega napredovanja,
- njihovo osebno zadovoljstvo s kariero.

Ugotovili so, da je na njihov osebni uspeh in uspeh organizacij, ki jih vodijo, vplivalo več dejavnikov, in sicer:

- kakovost osebja, s katerim so delali,
- možnost izbire sodelavcev,
- sprejemanje vodje oziroma managerja pri podrejenih.

Na podlagi številnih raziskav, pri čemer smo nekatere tudi zgoraj navedli, lahko zaključimo, da številni dejavniki oziroma lastnosti managerjev vplivajo na uspešnost organizacij. Ugled managerja je po mojem prepričanju pomemben dejavnik pri njegovi uspešnosti in njegovem vplivu na uspešnost podjetja, zaradi česar bom ta dejavnik posebej predstavil.

4.4 Ugled kot pomemben dejavnik managerjeve uspešnosti

Fombrun in Rindova (1997, 10) definirata ugled managerja kot kolektivno reprezentacijo njegovih preteklih dejanj in dosežkov, na podlagi katerih javnosti v okolju sodijo, da se bo tudi v prihodnje vedel skladno z njihovimi pričakovanji in vrednotami ali jim prinašal določene koristi. Ugled managerja nastaja predvsem na podlagi njegovih sedanjih in preteklih (poslovnih) odnosov s sodelavci, poslovnimi partnerji in drugimi zunanjimi javnostmi, ter na podlagi vrednotenja njegovega zasebnega življenja. Ključni dejavniki oblikovanja ugleda managerja so njegova identiteta (osebnost, lastnosti, znanja, sposobnosti), imidž, in sposobnost komuniciranja.

Empirične raziskave, ki bi dokazovale ali ovrgle močan vpliv ugleda vodilnih managerjev na uspešnost organizacije, so zelo redke. S tovrstnimi raziskavami se najbolj sistematično ukvarjajo v podjetju Burson in Marsteller, kjer so odnos med ugledom managerja in uspešnostjo ter ugledom organizacije med leti 1997 in 2001 raziskovali v Združenih državah Amerike, Veliki Britaniji, Avstraliji in Nemčiji. Rezultati raziskav potrjujejo, da (Gaines Ross 2002, 12):

- ugleden vodilni manager neposredno vpliva na ugled in uspešnost podjetja,
- ugled vodilnega managerja omogoča jasne, vidne in dragocene rezultate,
- ima ugleden vodilni manager veljavo med številnimi vplivnimi javnostmi,
- si lahko ugleden vodilni manager zaradi večje tolerance in potrpežljivosti ključnih javnosti privošči več časa za razvoj dolgoročnih rešitev.

Povezanost ugleda managerjev in njegovega vpliva na uspešnost podjetij so raziskovali tudi ameriški raziskovalci Wade, Porac in Pollock (1998, 103-108). V raziskavi so preučili uspešnost 280 ameriških organizacij in njenih vodilnih managerjev

(CEO) med leti 1990 in 1994. Nekatere od preučevanih organizacij so vodili managerji, prejemniki prestižne nagrade Manager leta (*CEO of the Year*), ki jo podeljuje revija Financial World. Raziskava je temeljila na dveh domnevah o razmerju med ugledom managerja in uspešnostjo organizacije. Prvo domnevo so avtorji poimenovali »star power« (moč zvezde), drugo pa »star image« (imidž zvezde). Obema domnevama je skupno to, da ugled vodilnega managerja izvira iz preteklih poslovnih uspehov pri vodenju podjetja. Razlika pa je v tem, da »star power« vidik predvideva, da bo ugleden manager uspešno vodil podjetje tudi v prihodnje, medtem ko »star image« vidik tega ne predvideva. Rezultati raziskave so potrdili drugo domnevo: organizacije, ki so jih vodili nagrajeni vodilni managerji, po prejetju nagrade niso poslovale nič bolje kot tiste, ki so jih vodili nenagrajeni managerji (Wade, Porac in Pollock 1998, 103-108).

Kljub deljenim mnenjem o tem, kakšen vpliv ima ugled na poslovno uspešnost organizacije, se vsi strokovnjaki strinjajo, da ugled predstavlja neotipljiv kapital z realno finančno vrednostjo, ki pa jo je težko izračunati oziroma oceniti. Razprava o tem, ali je visok ugled pogoj za poslovno uspešnost (visoko tržno vrednost ter dobre finančne rezultate) ali pa je vzročno-posledična zveza dejansko obratna, je po mojem mnenju, brezpredmetna. Raziskave in zdrav razum dokazujejo, da sta oba pojma (ugled in poslovna uspešnost) v korelaciji. Poslovna praksa pa potrjuje, da so redke organizacije, ki imajo (dolgoročno) visok ugled in slabe finančne rezultate ter nizko tržno vrednost.

Fombrun to povezanost med ugledom in poslovno uspešnostjo organizacije imenuje »vrednostni cikel učinkovitega managementa«, kjer se ugled, finančni rezultati in tržna vrednost medsebojno podpirajo (Kline 2001, 15-16).

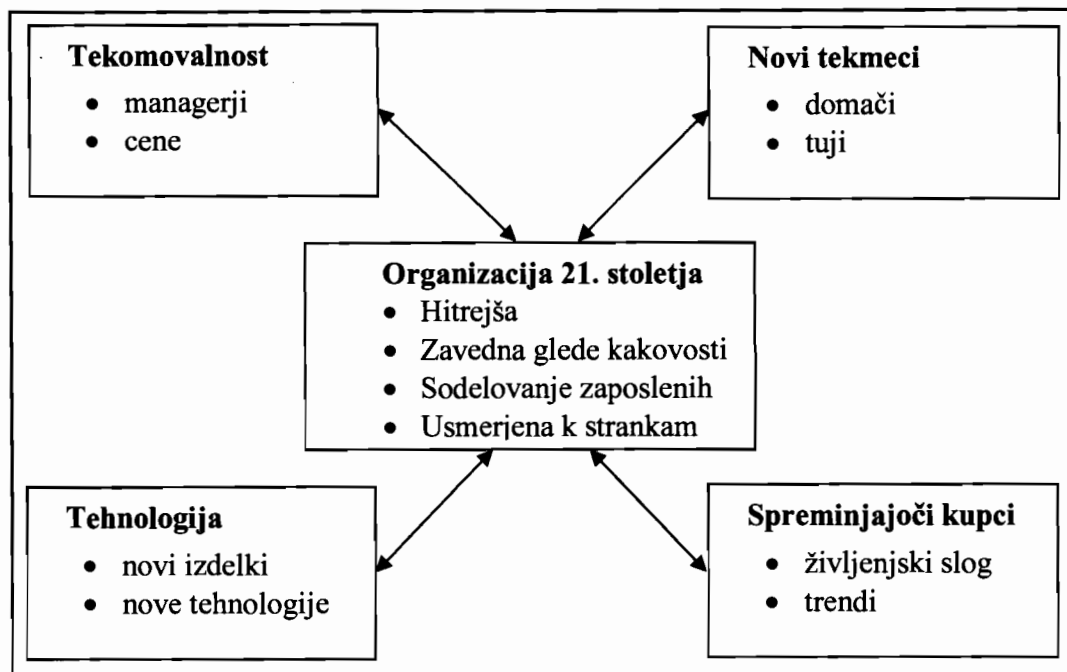
4.5 Zaposleni kot pomemben dejavnik managerjeve uspešnosti

Podjetja danes lovijo ravnotežje na robovih informacijske revolucije. Za večino podjetij to pomeni pritisk na povečevanje učinkovitosti in zmanjševanje stroškov. Zato so se v njih po letu 1990 začele korenite strukturne spremembe, ki jih je mogoče opisati z naslednjimi besedami: decentralizacija, zmanjševanje organizacijskih ravni, združevanje, oddajanje del ipd. Omenjene spremembe so še posebej vplivale na razvoj in spremembe kadrovske funkcije oz. funkcije upravljanja človeških virov. Po eni strani je ta dobila bistveno bolj strateško funkcijo in se preselila v managerske odločitve, po drugi strani pa je veliko operativnih odločitev in nalog prešlo v roke neposrednih vodij. Funkcija upravljanja človeških virov se je v zadnjih nekaj desetletjih po pomembnosti iz obrobja poslovnega sistema preselila v samo središče organizacije. Podjetja so spoznala, da lahko uspešno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire, in sicer v celotnem podjetju. Še posebej pa se morajo z njimi ukvarjati vodje na vseh ravneh, kar prinaša poleg centralizacije kadrovske funkcije tudi prenos nalog kadrovskega oddelka na neposredne vodje (Žezlina 2005).

Mnogi teoretiki managementa menijo, da bodo potrebne še večje spremembe v organizacijah, ki bodo hotele biti uspešne v 21. stoletju. Trdijo, da je predvidevanje prihodnosti stvar preteklosti in prinaša veliko tveganje. Organizacije naj bi v konkurenčnem boju zmagovale že, če bodo zagotovile kvaliteto, inovacije in prožnost. Tako uspešne organizacije pa bodo imele še nekatere druge skupne ali podobne lastnosti (Lipičnik 1998, 44):

- **Usmerjenost k akciji.** Hitrejše, boljše odzivanje na inovacije in spremembe. Današnji način ravnanja z ljudmi pri delu išče predvsem organizacijske rešitve z namenom, da bi povzročil zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu.
- **Individualna orientiranost.** Obveznost obravnavati vsakega zaposlenega kot človeka, posameznika in ponuditi programe, ki bi izboljšali delovno zadovoljstvo in morale vsakega posameznika.
- **Usmerjenost k sodelovanju zaposlenih.** Kombiniranje posameznikov v ustrezne delovne time, pri čemer bo odličnost delovnih skupin pomembnejša od odličnosti posameznikov.
- **Globalna usmerjenost.** Oblikovanje profesionalno vodenih organizacij, ki ljudi obravnavajo kot enakopravne, s spoštovanjem in občutkom do kulturnih razlik med njimi po vsem svetu.
- **Usmerjenost h kakovosti.** Dosledna usmerjenost k popolnem zadovoljstvu strank. To naj bi dosegli s programi, ki zagotavljajo, da je vsaka naloga že prvič pravilno opravljena.

Slika 4.1 Dejavniki spreminjajoče se organizacije 21. stoletja



Vir: Lipičnik 1998, 44

Tudi Gostiša (1996) je prepričan, da so zaposleni lahko največja konkurenčna prednost podjetij. Zato se jim v splošnih prizadevanjih za dvig kakovosti poslovanja podjetij v okviru filozofije celovitega obvladovanja kakovosti »(total quality management - TQM)« namenja posebna pozornost tudi pri oblikovanju različnih formalnih kriterijev za ocenjevanje kakovosti in konkurenčnosti podjetij. Celotna filozofija TQM temelji prav na ideji čim večjega vključevanja zaposlenih v poslovanje, torej na ideji participativnega managementa.

Marolt (1996, 646-647) pravi, da je TQM večdimenzionalni managerski model, ki mu ni edini cilj, da podjetje doseže le večji profit, zadovoljstvo kupca ali le pridobitev nekega certifikata. V primerjavi s standardi ISO 9000 predstavlja ta model njihovo nadgradnjo in je predvsem strateško naravnano. Posebna pozornost pa je namenjena sodelovanju zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja in projektno-timski organizacijski strukturi podjetja.

Pomembno vlogo pri uspešnosti podjetij sicer zavzema več skupaj povezanih kriterijev, vsekakor pa kot pojasnjuje Borko (1996) med te kriterije sodita tudi »upravljanje s kadri oziroma usmerjanje sodelavcev« in »zadovoljstvo zaposlenih oziroma sodelavcev«. Prvi sodi v sklop tako imenovanih »dejavnikov ali predpogojev poslovne odličnosti« (poleg vodstva, politike in strategije, virov in procesov), drugi pa med »rezultate delovanja podjetja« (poleg poslovnega rezultata, zadovoljstva

porabnikov oziroma strank in percepcije o podjetju v širši družbi). Borko (1996) predstavlja bistveno vsebino omenjenih kriterijev takole:

- **Upravljanje s kadri (usmerjanje sodelavcev).** Ta kriterij pokaže, kakšne so oblike upravljanja z zaposlenimi v organizaciji. Pristop k celoviti kakovosti nazorno prikaže, kako organizacija sprošča celotni potencial svojih ljudi, da bi nenehno izboljševala poslovanje, kako načrtuje izpopolnjevanje zaposlenih in podobno.
- **Zadovoljstvo zaposlenih.** Ta kriterij vsebuje prvine, ki pokažejo, kako organizacijo občutijo zaposleni. Pristop k celoviti kakovosti naj bi zadovoljil njihove potrebe in pričakovanja. Sem sodijo vprašanja, ki zadevajo delovno okolje, lokacijo, prostore, udobje, ukrepe za zagotovitev zdravja in varnosti, medsebojne odnose, ocenjevanje uspešnosti, določanje ciljev in načrtovanje kariere, usposabljanje, napredovanje, priznanja in nagrade, vodstveni slog, varnost zaposlitve, posredno pa tudi izostajanje in boleznina, vračanje nekdanj zaposlenih in podobno.

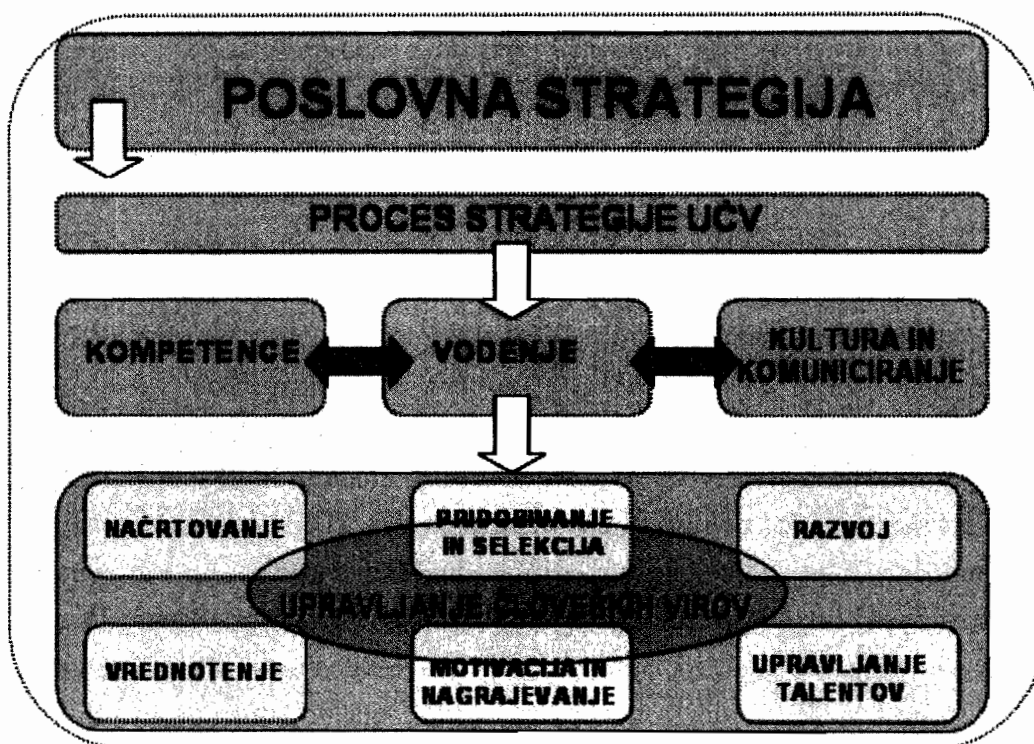
Žezlina (2006) govori tudi o strateški vlogi upravljanja človeških virov. Po njegovem mnenju mora seveda podjetje poznati kritične in ključne dejavnike uspeha v svoji dejavnosti in nato oblikovati poslovno strategijo, ki bo te dejavnike razvijala. Nato pa je odločilna vloga strategije upravljanja človeških virov, da to poslovno strategijo podpre in za to razvija ustrezne aktivnosti. Pri tem strateško upravljanje človeških virov predstavlja zgolj načrt ukrepov na področju človeških virov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije. Proces strateškega upravljanja človeških virov po mnenju Žezline povezuje poslovno strategijo podjetja in strategijo upravljanja človeških virov, ki je njena podporna funkcija. Ločimo dve pomembni področji urejanja strateškega upravljanja človeških virov (Žezlina 2006):

- strukturo funkcije upravljanja človeških virov,
- kohezivne elemente (t. i. organizacijske zmogljivosti) v podobi kompetenc, vodenja, komunikacije in korporacijske kulture, ki predstavljajo vezne člene med podjetjem in njegovim ključnim premoženjem – zaposlenimi.

Na strukturnem področju so ključna področja (kadrovski podprocesi) strateškega upravljanja oz. ustreznega razvoja, ki je povezan s strateškimi poslovnimi cilji podjetja, naslednji:

- strateško načrtovanje kadrov,
- pridobivanje in selekcija,
- razvoj kadrov,
- vrednotenje kadrov,
- motivacija in nagrajevanje,
- upravljanje talentov.

Slika 4.2 Strateška vloga upravljanja človeških virov



Vir: Žezlina 2006

Iz vsega navedenega lahko sklenem, da imajo zaposleni nesporno velik vpliv na uspešnost podjetja. Upravljanje človeških virov je vsekakor pomemben proces vsakega podjetja in organizacije. Seveda se na tem mestu postavlja vprašanje, kdo je odgovoren za razvijanje človeških virov v podjetju. Odgovor je seveda preprost. Management in managerji. Torej, v kolikor bo management znal upravljati človeške vire, bo s tem podjetje dosegalo konkurenčno prednost, s tem pa lahko tudi potrdim, da so zaposleni pomemben dejavnik pri ugotavljanju uspešnosti managerja v povezavi z uspešnostjo podjetja.

V nadaljevanju bom prešel na empirični del diplomskega dela in sicer na raziskavo, ki sem jo izvedel med posameznimi vodilnimi člani v podjetjih.

5 RAZISKAVA

5.1 Metodološka pojasnila

V tem delu sem opravil raziskavo, ki je bila usmerjena v ugotavljanje mnenj, stališč in ocen managerjev o tem, kako manager in management vpliva na uspešnost podjetij. Raziskavo sem izvedel med 20 managerji v naključno izbranih podjetjih v Sloveniji in sicer s pomočjo poslovnega imenika, v katerem sem izbral posamezna podjetja. Za namen raziskave sem sestavil anketni vprašalnik (priložen v prilogi), ki je skupaj s posameznimi vprašanji vseboval 42 postavk. Anketne vprašalnike sem dostavil osebno in po elektronski pošti. Skupni vzorec je zajemal 20 vprašalnikov.

5.2 Obdelava podatkov

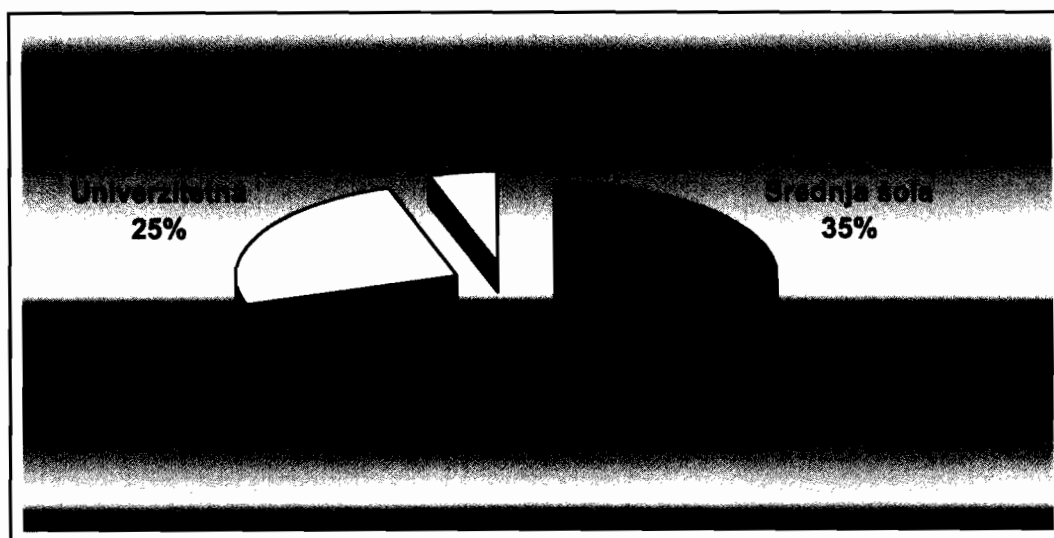
Vseh 20 vprašalnikov sem dobil vrnjenih. Vsi vprašalniki so bili pravilno izpolnjeni, tako da sem v končno statistično obdelavo zajel skupaj 20 vprašalnikov. Naslednji faza je bila obdelava podatkov in sicer najprej v programu MS Excel. Pri statističnem prikazu sem uporabil frekvenčno analizo podatkov in statistiko centralne tendence (predvsem aritmetično sredino) in disperzijo (predvsem standardni odklon).

5.3 Analiza sociodemografskih podatkov

Največ udeležencev je bilo starih več kot 45 let in sicer 9 (45%) sledi deleža starih med 26 in 35 let ter od 36 do 45 let v enakem deležu 5 oseb (25%). Do 25 let starosti je bil samo 1 anketirani (5%).

Pri izobrazbi so enak delež predstavljali tisti, ki so imeli zaključeno srednjo izobrazbo in višjo ter visoko, teh je bilo v obeh primerih 7 (35%). Univerzitetno izobrazbo je imelo 5 anketiranih (25%) magisterij ali več pa samo 1 anketirani (5%).

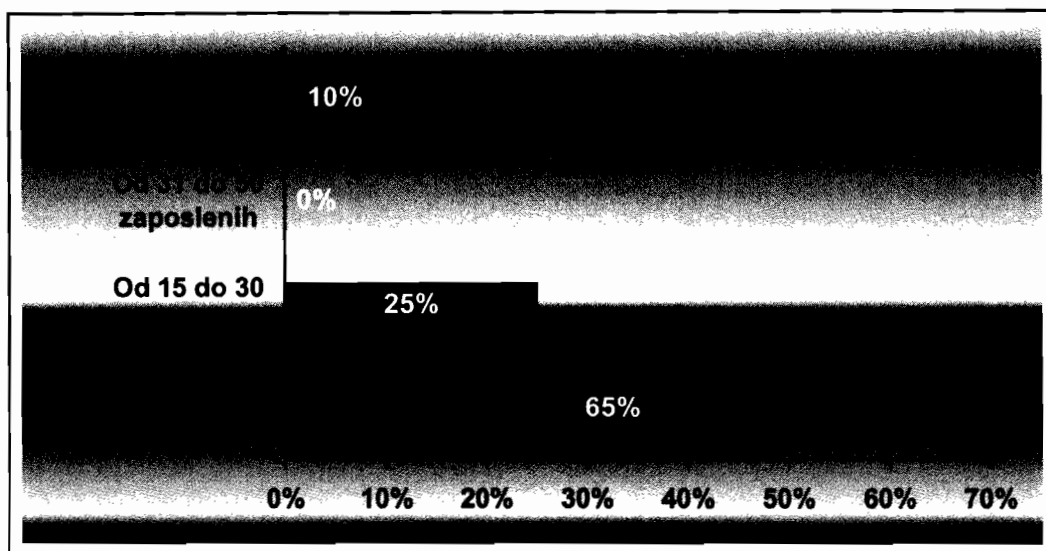
Slika 5.1 Podatki o izobrazbi anketirancev



5.4 Analiza ostalih raziskovalnih vprašanj

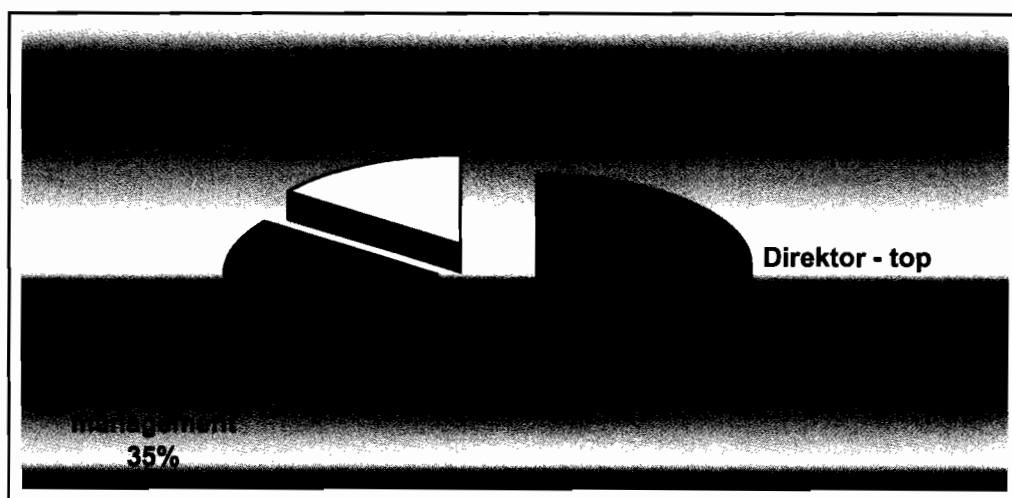
V spodnjem grafu bom najprej predstavil, kako številčna podjetja oziroma skupine vodijo posamezni managerji, ki sem jih anketiral.

Slika 5.2 Podjetje, oddelek, skupina, ki jo vodite ima?



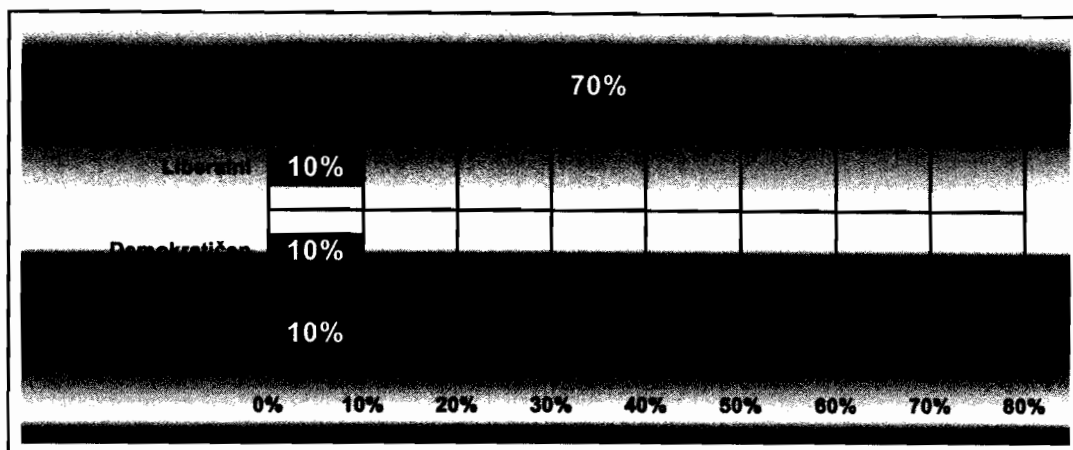
Iz slike 5.2 je razvidno, da največ anketiranih managerjev vodi do 15 zaposlenih (65%), sledi delež tistih, ki vodijo med 16 in 30 zaposlenimi (25%) in manjši delež tistih, ki vodijo več kot 51 zaposlenih (10%), medtem ko nihče od anketiranih ne vodi podjetja ali skupine med 31 do 50 zaposlenimi. V nadaljevanju pogledjmo, kakšna je bila zastopanost managementa po delovnih mestih.

Slika 5.3 Kakšno vodstveno delovno mesto zasedate v podjetju, v katerem ste zaposleni?



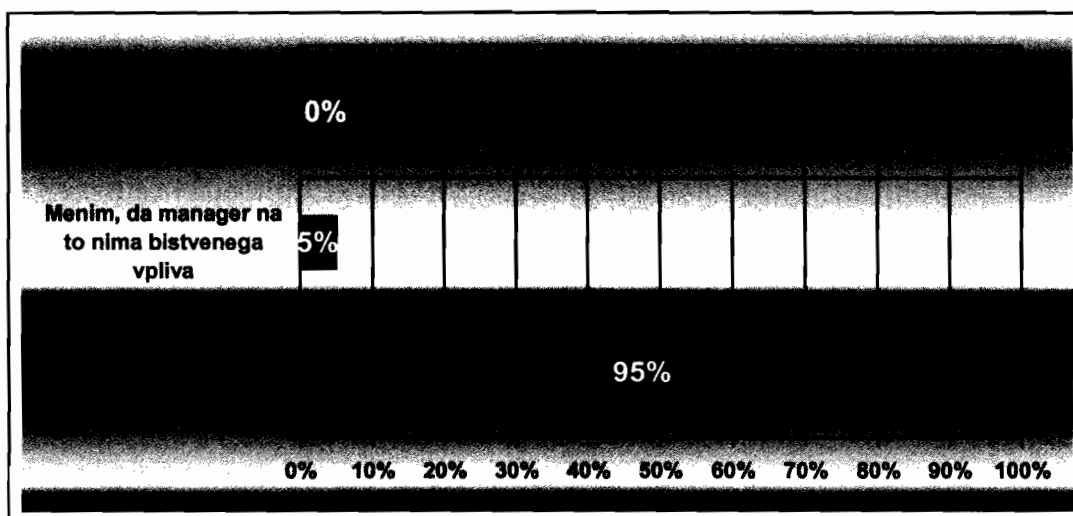
Največji delež (50%) je predstavljal top management, torej tistih, ki so na samem vrhu v podjetju oziroma organizaciji, ki jih vodijo. Sledi delež tistih, ki so uvrščeni v srednji management (35%). To so predvsem vodje posameznih oddelkov, skupin in drugih služb. Nihče se ni opredelil kot nižji management, so pa navedli kot drugo (15%), pri čemer so posamezniki zapisali kratico S.P (samostojni podjetnik).

Slika 5.4 Kakšen stil vodenja pretežno uporabljate pri svojem delu?



Zelo velik dežel predstavlja odgovor managerjev, da pri svojem delu pretežno uporabljajo kombinacijo vseh navedenih stilov (70%), sledijo pa v enakem deležu (10%) odgovori liberalni, demokratični in avtokratičen. V tem delu sicer nisem povsem prepričan, da so anketirani objektivno odgovorili na postavljeno vprašanje. Zanimivo bi bilo v teh podjetjih vprašati zaposlene, kakšen stil vodenja uporabljajo njihovi managerji. Prepričan sem namreč, da managerji velikokrat o sebi mislijo le dobro, drugačna pa je slika, ko o tem povprašamo njihove zaposlene.

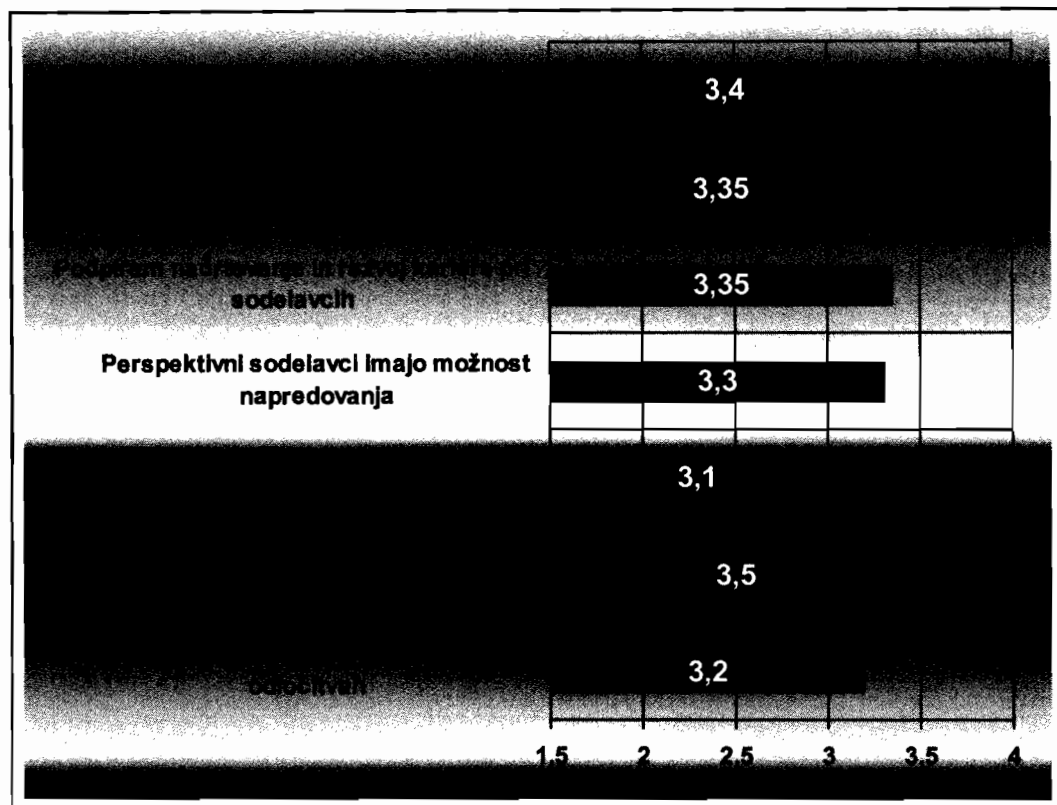
Slika 5.5 Ali ima po vašem mnenju manager vpliv na uspešnost podjetja?



Iz slike 5.5 je razvidno, da se skoraj večina anketiranih (95 %) strinja, da ima manager vpliv na uspešnost podjetij. Skoraj zanemarljiv pa je dežel anketiranih, ki menijo, da manager na to nima bistvenega vpliva (5 %), nihče pa se ni opredelil, da ne ve oziroma, da je to odvisno od različnih dejavnikov.

V nadaljevanju si oglejmo, kako managerji upoštevajo nekatere dejavnike uspešnosti pri svojem delu.

Slika 5.6 V kolikšni meri upoštevate spodnje dejavnike pri svojem delu



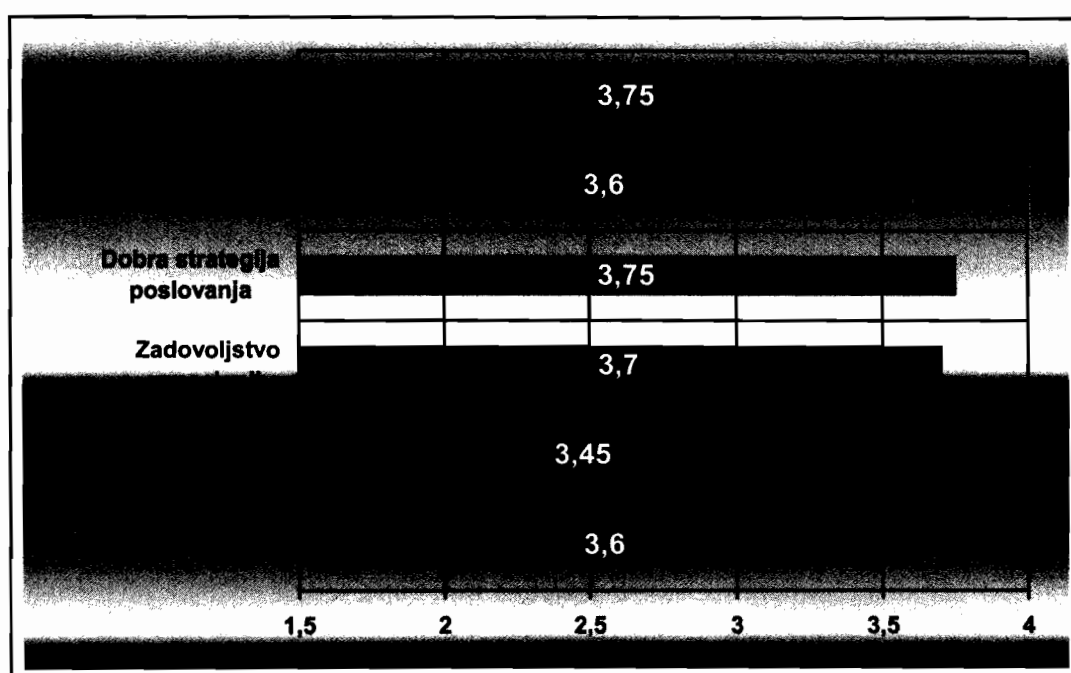
Največjo oceno so anketirani managerji podali pri postavki, da imajo zaposleni možnost pokazati svoje sposobnosti (3,5). To je zelo visoka ocena glede na dejstvo, da so managerji ocenjevali trditve na lestvici od 1 do 4. V tem kontekstu lahko razberemo tudi oceno, da sodelavci lahko sodelujejo pri njihovih odločitvah (3,4).

Z enako oceno sledita postavki, da managerji natančno razdeljujejo naloge svojim podrejenim (3,35) in da podpirajo načrtovanje in razvoj kariere pri sodelavcih. Oceni kažeta na to, da managerji menijo, da natančno dajanje nalog, kakor tudi razvoj in podpora kariere pri podrejenih, pomeni pozitivni segment pri celostnem poslovanju podjetja, ki nenazadnje vodi v uspešnost podjetja.

Relativno visoko oceno so managerji podali tudi pri postavki, da imajo perspektivni delavci možnost napredovanja (3,3). Ocena kaže na to, da se managerji zavedajo pomembnosti podrejenih, ki izkazujejo določen potencial.

Z vidika pomembnosti pa so managerji najnižje ocenili obveščanje zaposlenih o pomembnih odločitvah (3,2) in dajanjem povratnih informacij ter pohval (3,1). Iz tega je očitno, da managerji menijo, da se v večji meri to podrejenih ne tiče oziroma, da jih zaradi samega položaja to tudi ni potrebno. Morda bi bilo potrebno, da bi managerji vendarle bolj pogosto komunicirali s svojimi podrejenimi, predvsem pa da bi jih večkrat pohvalili.

Slika 5.7 Kako po vašem mnenju vplivajo na uspešnost podjetja spodnji dejavniki?



Pri ugotavljanju, kateri dejavniki po mnenju managerjev najbolj vplivajo na uspešnost podjetja, je iz grafičnega prikaza razvidno, da je to vodenje – ravnanje z zaposlenimi, saj so ta dejavnik managerji tudi najvišje ocenili. S tem se nekako kaže neposredna povezanost uspešnosti podjetja in managerja, saj je vodenje eno izmed osnovnih in glavnih funkcij managerja. S tem je povezan tudi naslednji segment, saj so managerji z enako oceno ocenili, da na uspešnost podjetja vpliva dobra strategija poslovanja (3,75), za kar so prav tako v prvi vrsti odgovorni managerji.

Razveseljiv je tudi podatek, da se managerji zavedajo, da na uspešnost podjetja vpliva tudi zadovoljstvo zaposlenih, saj so to trditev visoko ocenili (3,7). Managerji se prav tako zavedajo, da je dobra organizacijska klima in kultura podlaga za uspešno delo, kar kaže tudi njihova ocena (3,6).

Da znajo biti managerji tudi objektivni in kritični do svojega dela, kaže tudi naslednja ugotovitev. Namreč izmed vseh dejavnikov so managerji najslabše ocenili delo managerja (3,6) in ugled managerja (3,45) kot dejavnik uspešnosti podjetja, torej neposredno svoje delo. Ne glede na ocene, pa je vsekakor razvidno, da manager s svojimi številnimi funkcijami v podjetjih lahko ob upoštevanju gornjih dejavnikov bistveno vpliva na uspešnost podjetja.

5.5 Razprava in ključne ugotovitve

Kako pomembni so managerji za podjetja, je seveda vedno aktualno vprašanje, ki je po drugi strani tudi predmet številnih razprav. Po mojem mnenju je potrebno uspešnost managerjev presojati na konkretnih primerih, torej v konkretnih podjetjih, kajti enotne definicije, da so managerji glavni nosilci uspešnosti vnaprej ne morem sprejeti. Lahko so, lahko pa tudi ne.

V svoji raziskavi sem sicer raziskal le delček obsežnega in kompleksnega področja. Kljub majhnosti vzorca, sem uspel pridobiti določene ugotovitve o tem, kako je manager povezan z uspešnostjo podjetja.

Glede na čas, v katerem živimo, predvsem na sodobni trend poslovanja, bi lahko upravičeno pričakoval, da bo v ospredju bolj demokratični stil vodenja. Ugotovitve so me nekoliko presenetile, predvsem iz razloga, ker managerji ta stil vodenja uporabljajo v enakem sorazmerju kot avtokratični in liberalni stil. Morda se ta demokratičnost odraža v odgovorih managerjev, da uporabljajo kombinacijo vseh stilov, odvisno od situacije. V ta sklop sodi tudi ugotovitev, oziroma mnenje managerjev, da stil vodenja v veliki meri vpliva na razvoj in delo zaposlenih. Ravno zaradi tega, bi pričakoval pri vodenju več demokratičnosti, saj je potrebno dati zaposlenim občutek pomembnosti in veljave v delovnem procesu.

Anketirani managerji so tudi suvereno in zelo prepričljivo izrazili stališče, da ima manager velik vpliv na uspešnost podjetja. S tem se do neke mere strinjam tudi sam, vendar imam določene pomisleke na splošno pri ocenjevanju uspešnosti. Določen manager se npr. lahko zelo trudi s svojim znanjem, sposobnostjo ter prizadevanjem doseči, da bo podjetje uspešno, pa mu to enostavno ne uspe. V ozadju so namreč lastniki, ki vplivajo na številne odločitve, ali pa ima lahko podjetje že dolga leta izgube, ki jih ni mogoče tako hitro izničiti. Skratka v tem delu bi morda pričakoval, da se bo večji delež managerjev opredelil, da je to odvisno tudi od drugih dejavnikov, vendar tega ni navedel nihče od anketiranih managerjev.

Managerji se vsekakor zavedajo, da so zaposleni pomemben potencial slehernega podjetja, zlasti tisti, ki kažejo določeno perspektivo. Zato tudi po ocenah anketiranih managerjev tem zaposlenim omogočajo napredovanje.

Raziskava je med drugim nakazala, da managerji pri vrednotenju dejavnikov uspešnosti, premalo pozornosti dajejo komunikaciji med zaposlenimi, da jih premalokrat pohvalijo za dobro delo, manj pomembno pa se managerjem zdi tudi to, da bi zaposlene obveščali o pomembnih odločitvah v podjetju. Menim, da tak način lahko izhaja iz položaja managerja v podjetju. Ti so namreč po naravi bolj samozavestni, sam položaj v podjetju »prvi in na vrhu podjetja«, pa jim dopušča tako ravnanje.

Raziskava je tudi jasno nakazala, da je vodenje eno izmed najbolj pomembnih dejavnikov uspešnosti podjetja, kar so tudi potrdili anketirani managerji z najvišjo oceno. S tem se lahko tudi poveže managerja z uspešnostjo podjetja, saj je vodenje eno izmed osnovnih in glavnih funkcij managerja. Managerji se tudi jasno zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih, kot tudi ravnanje z zaposlenimi pomemben segment uspešnosti podjetja. Kdo pa je nenazadnje za to odgovoren? Na to vprašanje lahko objektivno odgovorim – manager. Torej, z vrsto dejavnikov, ki jih manager bolj ali manj uspešno upošteva v podjetju, lahko manager bistveno pripomore k uspešnosti poslovanja podjetja.



6 ZAKLJUČEK

V današnjem času je management še vedno predmet številnih preučevanj. Skozi naše preučevanje smo ugotovili, da obstajajo številni različni pristopi preučevanja managementa. Kljub številnim pristopom in opredelitvam, pa lahko ugotovimo, da je pomembnost in nujnost managementa v podjetjih nekako stična točka teh preučevanj in opredelitev. V središču managementa je torej podjetje, ki se mora prilagajati hitro spreminjajočem okolju. Odzivnost podjetja je namreč tista, ki po našem mnenju loči uspešna podjetja od neuspešnih.

V tem procesu igrajo zelo pomembno vlogo ljudje, ki nadzorujejo in obvladujejo podjetja – to so, kot smo ugotovili managerji. Managerji spodbujajo kreativnost svojih sodelavcev in jih motivirajo. Biti morajo dobri vodje. Dobro vodenje je skupinsko vodenje in kakovostno komuniciranje. Za managerja, ki ga nekateri imenujejo tudi vodja, je pomembno, da ima lastne cilje usklajene s cilji podjetja. Vodenje je ena izmed funkcij managementa in je kot tako pomembno za sleherno podjetje. Zato je izrednega pomena, kdo vodi podjetje. Vodenje zahteva ustrezno mero znanja, izkušenj, nadarjenosti, poslovne vizije, spretnosti in tudi primerne značajske in osebnostne lastnosti vodje. Vodenje je zlasti pomembno v podjetjih, ki želijo opraviti preskok v učečo se organizacijo. Klasična podjetje je preživeto, vodja mora graditi svoj odnos na zaupanju in odkritosti.

Uspešnost podjetja je sicer relativna, saj je pogostokrat težko izmeriti, katero podjetje je pravzaprav uspešno in katero ne. Kot smo spoznali skozi preučevanje, velja za uspešno podjetje tisto, ki dosega boljše rezultate kot konkurenčna podjetja ali podjetja v isti panogi. Ugotovili smo tudi, da eno izmed ključnih vlog pri uspešnosti podjetja odsevajo managerji. Če hočemo, da bo podjetje uspešno, je zelo pomembno, kako managerji vodijo in kako so vodeni in tudi od tega, kako managerji vodijo delavce in delo. Zato lahko trdimo, da je uspešnost delavcev najbolj odvisna od tega, kako so vodeni.

Dober manager mora biti tudi dober psiholog, kar pomeni, da mora imeti posluš za delo z ljudmi. Vloga managerja se odraža tudi v pripravljenosti sprejemanja odgovornosti za svoje podjetje. Najboljši vodje in managerji so sicer rojeni, vendar pa so predvsem priučeni, kar pomeni, da so se pripravljene nenehno učiti, se spreminjati in osebnostno rasti, kar pa se posreči le redkim.

Managerji morajo znati tudi misliti in voditi podjetniško. Vloga podjetniškega managerja zajema vlogo svetovalca, učitelja in vodnika. Ker managerska moč izhaja iz organizacijske strukture, poudarja ta stabilnost, red in razreševanje problemov. Vodstvena moč pa izhaja iz osebnih virov, kot so osebni interesi, cilji in vrednote. Vodstvena moč poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v organizaciji. Manager je

torej človek, ki podjetje vodi in ne upravlja. Za njegovo učinkovitost je pomembno, da je dober vodja, kar pa je pomembno tudi za uspešnega podjetnika, saj je prav on tisti, ki v svoji osebi povezuje ljudi, vire in poslovne priložnosti, ki vstopajo v podjetniški proces.

Ali uspešen manager vpliva na uspešnost podjetja, je bilo naše temeljno raziskovalno vprašanje. Na to vprašanje lahko odgovorim pritrdilno, z določenim zadržkom. Uspešnost je namreč potrebno presojati v konkretnih situacijah, s konkretnimi merili uspešnosti. Managerji so vsekakor pomembni nosilci uspešnosti podjetja, kar so v izvedeni raziskavi, managerji tudi prepričljivo potrdili.

Raziskava je med drugim nakazala, da managerji pri vrednotenju dejavnikov uspešnosti, premalo pozornosti dajejo komunikaciji med zaposlenimi, da jih premalokrat pohvalijo za dobro delo. Raziskava je tudi jasno nakazala, da je vodenje eno izmed najbolj pomembnih dejavnikov uspešnosti podjetja, kar so tudi potrdili anketirani managerji z najvišjo oceno. S tem se lahko tudi poveže managerja z uspešnostjo podjetja, saj je vodenje eno izmed osnovnih funkcij managerja. Managerji se tudi jasno zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih, kot tudi ravnanje z zaposlenimi pomemben segment uspešnosti podjetja. Kdo pa je nenazadnje za to odgovoren? Na to vprašanje lahko objektivno odgovorim – manager. Torej, z vrsto dejavnikov, ki jih manager bolj ali manj uspešno upošteva v podjetju, lahko manager bistveno pripomore k uspešnosti ali neuspešnosti poslovanja podjetja.

LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Antoničič, Boštjan, Hisrich Robert, D, Petrin Tea, Vahčič Aleš. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Aryee, Samuel, Chay, Yue. Wah, Tan Hiong, Hiang. 1994. *An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore*. Kluwer Academic/plenum Publishers. USA, 47(5), 487–509.
- Bhattacharjee, Anol. 1998. *Management of emerging technologies*. Experiences and lessons learned at US West. Information and management, B.k. 33(5).
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Borko, Mitja. 1996. *Samoocenitev kot orodje za izboljšanje celovite kakovosti in konkurenčnosti*. Ljubljana: ČGP Delo.
- Brunner, Paul. 2004. *Vodenje, motiviranje in medosebni odnosi v podjetjih*. Socius. Dostopno na: <http://www.socius.si/si/knjiznica/>, 15.03.2007.
- Burson-Marsteller. 2001. *Building CEO Capital – poročilo raziskave*. Dostopno na: <http://www.bm.com>, 15.04.2007.
- Cameron, Sheila. 1995. *Management in educational psychology: The people factor*. Journal Article. Pitman Publishing Ltd. B.k. AEP Association of Educational Psychologists Journal. APR; Spec–Issue.
- Certo, Samuel, C. 1992. *Modern Management*. New Jersey: Prentice hall, Upper Saddle River.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Crawford, J. Carel, Nonis, Sarath. 1996. *The relationship between boundary spanners job satisfaction and the management control system*. B.k. Journal of Managerial Issues.
- Daft, L. Richard, Noe, A. Raymond. 2001. *Organizational behavior*. Fort Worth [etc.]: Harcourt College.
- Drnovšek, Mateja. 2005. *Podjetništvo-Ekonomska politika in podporne inštitucije za mala podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, F. Peter. 1990. *Management in Non–Profit Organizations*. New York USA: Harper Collins Publishers.
- Drucker, F. Peter. 1999. *The Practice of Management*. Oxford U.K.: Butterworth Heinemann.
- Drucker F. Peter. 2004. *Kako postati učinkovit manager?* Ljubljana: Manager. November 2004.
- Fombrun, Charles, Cees Van Riel. 1997. *The Reputational landscape*. B.k. Corporate
- Fombrun, Charles. 2000. *Reputation management at Shell*. V Expressive organizations. Oxford: University press.
- Gaines-Ross, Leslie. 2002. *CEO Capital*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Gattiker, Urs E., Larwood, Laurie. 1990. *Predicators for Career Achievement in the Corporate Hierarchy*. Journal Article. Dept Organization Sciences U Lethbridge, Alberta. B.k. Human Relations.
- Ghiselli, Edwin Ernest. 1968. *Interaction of traits and motivational factors in the determination of the success of managers*. Journal of Applied Psychology, B.k. American Psychological Assn.
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost in Studio participatis.
- Haylock, Sue. 1986. *Wath makes a good manager?* B.k. British Journal of Occupational Therapy, 49 (1).
- Herriot, Peter, Pemberton, Carole. 1995. *Competitive advantage through diversity: Organizational learning from difference*. Thousand Oaks, CA USA: Sage Publications.
- Higgins, Jim. M. 1991. *The management Challenge, An Introduction to Management*. USA, New York: Macmillan Publishing Company.
- Higgins, Lexis. F., Qualls, Sara, Couger, J. Daniel. 1992. *The role of emotions in employee creativity*. US: Creative Education Foundation. Journal Article. Journal of Creative Behavior, 26 (2).
- Hiller, T. Ben. (1995). *Cross-cultural and psychological influences on competitive strategic decisions – making*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 55(11) – A.
- Hooper, Alan, Potter John. 2000. *Intelligent Leadership. Creating A Passion for change*. London: Random house.
- Ichniowski, Casey, Levine, I. David., Olson, Craig, Strauss, George. 2000. *The American workplace: Skills, compensation, and employee involvement*. New York, USA, Cambridge University Press.
- Iso, A. Steve. 1976. *Evaluation of Self and Team Performance and Feelings of Satisfaction after Success and Failure*. B.k. International Review of Sport Sociology, 11(4), 33–46.
- Ivancic, D. Martin, Helsel, J. William. 1998. *Organizational behavior management in large residential organizations: Moving from institutional to client – centered care*. US: Hawort Press Inc. Journal of Organizational Behavior Management, 18 (2–3).
- Kahn, M. Lawrence. 1993. *Managerial Quality, Team Success, and Individual Player Performance in Major League Baseball*. Institution Labor & Industrial Relations, Illinois, Industrial and Labor Relations Review.
- Kanjou, Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kanjou, Mrčela, Aleksandra. 1994. *Delničarstvo zaposlenih - na poti k ekonomski demokraciji*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
- Kline, Miro. 2001. *Ugled je realno, čeprav neotipljivo bogastvo*. Ljubljana: Marketing Magazin.
- Kotter, John Philip. 1990. *What Leaders Really Do*. B.k. Harvard Business Review.

- Kotter, John Philip. 2001. *What leaders really do?* B.k. Harvard Business Review. December 2001.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kreitner, Robert. 1986. *Management, third edition*. Boston USA, Houghton Mifflin Company, 461–473.
- Lehmann, M. David. 1995. *An investigation into factors that influence managers to seek advice when faced with a significant decision*. Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Sciences, Sep., 56 (3–A).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje teama*. Ljubljana, Mladinska knjiga.
- Marolt, Janez. 1996. *TQM - nov managerski model*. Portorož: Organizacija in management - XV. posvetovanje organizatorjev dela.
- Mavrič, Fani. 2006. *Ženske v srednješolskem managementu*. Kranj: Gimnazija Kranj. Management št. 1, poletje 2006.
- Mosley, Donald, C., Pietri H. Poul, Megginsson C. Leon. 1996. *Management – leadership in Action*, Fifth Edition. USA, New York: Harper Collins College Publishers.
- Možina, Stane, et al. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Mushtaku, Allen. 2000. *The influence of functional experience on managers selective preception*. Dissertation Abstract International Section B.k. A: Humanities and Social Sciences.
- Nelsen, A. Andree. 1994. *Managerial preformance: Some preceptions of manager success and effectivness*. Ph. D. The Fielding Institute.
- Neely, Andy D. 2002. *Getting the measure of your business*. Cambridge, New York : Cambridge University Press.
- Noe, Raymond. A., Hollenbeck, John. R., Gerhard, Martin, Wright, Patrick. M. 1994. *Readings in human resuorce management. Edited Book*. Burr Ridge. IL, US: Austen Press/Richard D. Irwin, Inc. VIII.
- Pečar, Zdravko. 1996. *Management in merjenje učinkovitosti državne uprave*. Zbornik III. Srečanja upravnih delavcev Slovenije v Portorožu 1996. Univerza v Ljubljani, Visoka upravna šola.
- Pfeffer, Jeffrey in Salancik, Gerald R. 2003. *The External Control of Organizations, A resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Polič, Marko, et al. 2000. *Delavska participacija, vlaganja v participacijo, zadovoljstvo z delom in uspehom podjetja : iz raziskave: Delavska participacija in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Industrijska demokracija.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor in Fakulteta za strojništvo. Reputation review 1.

Literatura

- Ruf, M. Berni., Chusmir, H. Leonard. 1991. *Dimensions of success and motivation needs among managers*. B.k. Journal of Psychology, 125 (6).
- Rus, Veljko. 1994. *Management v neprofitnih organizacijah*. (Možina, S. ur.). Management. Radovljica: Didakta.
- Staehle, Wolfgang. 1999. *Management: Eine Verhaltenswissenschaftliches Auflage* München: Franz Wahlen.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Vechio, P. Ronald. 2000. *Organizational Behavior*. USA, Harcourt of College Publishers.
- Vila, Antun. 1992. *Menedžment in vodenje (1.del)* Kranj: Revija organizacija in kadri.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrčon Tratar, Nataša, in Snoj, Boris: *Pomen organizacijske kulture za kakovost izvajanja storitev v bančnih ustanovah*. Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo, Bernardin, 16.-17. november 2001. Koper: Visoka šola za management, 2002, str. 45-55.
- Wade, B. James, Porac, F. Joseph, Pollock, Timothy .G., Meindl, Jim. R. 1998. *Hitch your wagon to a CEO Star?* B.k. Corporate reputation Review 1.
- Zaleznik, Abraham. 2004. *Managers and leaders: are they different?* Harvard business revue, januar 2004.
- Zink K. J. in Baeuerle T. 1995. *Evropski magistrski študij za celovito upravljanje kakovosti*. Kranj: Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 4, Moderna organizacija.
- Žezlina, Janez. 2005. *Devolucija upravljanja človeških virov*. Socius. Dostopno na: <http://www.socius.si>, 20.3.2007.
- Žezlina, Janez. 2006. *Strateška vloga upravljanja človeških virov v podjetju*. Socius. Dostopno na: <http://www.socius.si>, 21.3.2007.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Marko Bužinel in v okviru študija na Fakulteti za management izdelujem diplomsko nalogo pod vodstvom mentorja dr. Roberta Biloslava z naslovom: *Vpliv managementa na uspešnost podjetja*. V tem kontekstu raziskujem vpliv uspešnega managementa na uspešnost podjetij. Izhajam namreč iz teze, da ima uspešen management, kot tudi uspešni managerji neposredni in posredni vpliv na uspešnost podjetij. Z namenom, da bi bila moja raziskava čimbolj verodostojna, se na Vas obračam s prošnjo, da odgovorite na spodaj postavljena vprašanja oziroma trditve.

Zagotavljam Vam, da je anketa anonimna in seveda prostovoljna. Pridobljene podatke bom uporabil izključno v namen diplomske naloge. Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da pri vprašanju obkrožite trditev, oceno, stališče, ki za Vas najbolj velja.

I. Starost

1. Do 25 let
2. Od 26 do 35 let
3. Od 36 do 45 let
4. Več kot 45 let

II. Izobrazba

1. Srednja
2. Višja in visoka
3. Univerzitetna
4. Magisterij, Doktorat

III. Delovno mesto

1. Direktor ali podobno delovno mesto (top management)
2. Vodja oddelka, proizvodnje, druga vodilna mesta (srednji management)
3. Vodje skupin in drugih »izvrševalskih« procesov (nižji management)
4. Drugo _____

IV. Podjetje, oddelek, skupina ali druga organizacija, ki jo vodite, ima:

1. Do 15 zaposlenih
2. Od 16 do 30 zaposlenih
3. Od 31 do 50 zaposlenih
4. Več kot 51 zaposlenih

V. Kako nasplošno ocenjujete trditev, da ima manager vpliv na uspešnost podjetja?

1. Ocenjujem, da to v veliki meri drži
2. Menim, da manager nima bistvenega vpliva na to
3. Ne vem, to je odvisno od več dejavnikov oziroma situacije
4. Drugo _____

VI. Kakšen stil vodenja pretežno uporabljate pri svojem delu?

1. avtokratičen
2. demokratičen
3. liberalni
4. Kombinacija vseh, odvisno od situacije

VII. V kolikšni meri po vašem mnenju vplivajo na uspešnost podjetja spodnji dejavniki? Obkrožite.

1 - NE VPLIVA, 2 - DELNO VPLIVA, 3 - SREDNJE VPLIVA, 4 - ZELO VPLIVA					
Št..	TRDITEV, STALIŠČE, MNENJE, OCENA	OCENA OD 1 D 4			
1.	Vodenje – ravnanje z zaposlenimi	1	2	3	4
2.	Dobra strategija poslovanja	1	2	3	4
3.	Organizacijska klima, kultura	1	2	3	4
4.	Zadovoljstvo zaposlenih	1	2	3	4
5.	Delo managerja	1	2	3	4
6.	Ugled managerja	1	2	3	4

VIII. Prosim Vas, da se opredelite v kolikšni meri upoštevate spodnje dejavnike pri svojem delu.

1 - NE UPOŠTEVAM, 2 – DELNO UPOŠTEVA, 3 - UPOŠTEVAM, 4 – ZELO UPOŠTEVAM					
Št..	TRDITEV, STALIŠČE, MNENJE, OCENA	OCENA OD 1 D 4			
1.	Sodelavci lahko sodelujejo pri mojih odločitvah	1	2	3	4
2.	Vse zaposlene obveščam o pomembnih odločitvah	1	2	3	4
3.	Sodelavcem dajem povratne informacije in pohvale	1	2	3	4
4.	Sodelavci imajo možnosti, da mi pokažejo svoje sposobnosti	1	2	3	4
5.	Podpiram načrtovanje in razvoj kariere pri sodelavcih	1	2	3	4
6.	Prespektivni sodelavci imajo možnosti napredovanja	1	2	3	4
7.	Natančno razdeljujem naloge delovne obveznosti svojim sodelavcem	1	2	3	4

IX. Prosim Vas, da na spodnji prostor v parih stavkih navedene, kako – če sploh, lahko management in managerji vplivajo na uspešnost podjetij!

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Marko Bužinel