

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

2016

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SABINA FORTUNA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SABINA FORTUNA

KOPER, 2016



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI MANAGARJEV IN  
VODENJE PODJETJA

Sabina Fortuna

Koper, 2016

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo



## **POVZETEK**

V zaključni projektni nalogi so predstavljena teoretična izhodišča izbranih teorij avtorjev. Opredeljeni so njihovi različni vidiki in pogledi na management, vodenje in osebnostne značilnosti managerja. V zaključni projektni nalogi preučujemo vodenje, pri čemer pojasnujemo, v čem se razlikujeta pojma vodenje in management, saj se ta pogosto med seboj enačita. V osrednjem delu zaključne projektne naloge se osredotočamo na naloge, kompetence in osebnostne značilnosti managerja, ki vplivajo na vodenje in uspešno poslovanje podjetja. V zaključku izpostavimo različne koncepte vodenja organizacij.

*Ključne besede:* management, HRM, manager, vodenje, načrtovanje, kompetence, vodja.

## **SUMMARY**

In the final project composition theoretical starting-points of the selected theories of the authors are presented. Their different perspectives and views of management, managing and personal characteristics of a manager are defined. In the final project composition we study management, where we explain what the difference between the conceptions of managing and management is, for often they are being equalized. In the central part of the final project composition we focus on these tasks, competences and personal characteristics of the manager that influence the managing and successful conducting business of the company. In the conclusion we point out different concepts of leading organizations.

*Keywords:* management, HRM, manager, managing, planning, competences, leader.

UDK: 005.7:159.9(043.2)



## VSEBINA

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod.....</b>                                 | <b>1</b>  |
| 1.1      | Oprelitev problema in teoretična izhodišča ..... | 1         |
| 1.2      | Namen in cilj zaključne projektne naloge .....   | 2         |
| 1.3      | Metode za doseganje ciljev .....                 | 2         |
| 1.4      | Predpostavke in omejitve pri problemu.....       | 3         |
| <b>2</b> | <b>Management in manager .....</b>               | <b>4</b>  |
| 2.1      | Splošno o managementu.....                       | 4         |
| 2.2      | Oprelitev pojma manager .....                    | 5         |
| 2.3      | Naloge managerjev .....                          | 6         |
| 2.3.1    | Načrtovanje.....                                 | 6         |
| 2.3.2    | Organiziranje .....                              | 9         |
| 2.3.3    | Vodenje.....                                     | 14        |
| 2.3.4    | Nadziranje.....                                  | 15        |
| 2.4      | Vloge managerjev.....                            | 17        |
| 2.5      | Kompetence managerjev .....                      | 19        |
| 2.6      | Osebnostne značilnosti managerjev .....          | 20        |
| <b>3</b> | <b>Koncept vodenja organizacij.....</b>          | <b>26</b> |
| 3.1      | Oprelitev vodenja in njegov pomen.....           | 26        |
| 3.2      | Razlike med managerjem in vodjo.....             | 27        |
| 3.3      | Zgodovinski pregled teorije vodenja .....        | 28        |
| 3.4      | Proces vodenja.....                              | 30        |
| 3.5      | Načela vodenja .....                             | 31        |
| 3.6      | Slogi vodenja .....                              | 32        |
| <b>4</b> | <b>Sklep .....</b>                               | <b>34</b> |
|          | <b>Literatura.....</b>                           | <b>35</b> |

## **SLIKE**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Osnovne ravni managerjev .....                        | 6  |
| Slika 2: Proces načrtovanja v podjetju .....                   | 9  |
| Slika 3: Enostavna organizacijska struktura.....               | 12 |
| Slika 4: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura .....    | 12 |
| Slika 5: Produktno-matrična organizacijska struktura .....     | 13 |
| Slika 6: Decentralizirana organizacijska struktura.....        | 14 |
| Slika 7: Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja..... | 15 |
| Slika 8: Vloge managerjev .....                                | 19 |

## **PREGLEDNICE**

|   |    |
|---|----|
| Preglednica 1: Slabosti koncentracije in njihovo odpravljanje ..... | 21 |
| Preglednica 2: Tipi temperamentov .....                             | 23 |
| Preglednica 3: Razlike med managerjem in vodjo.....                 | 28 |



# 1 UVOD

Nova ekonomija, globalizacija in spremembe v družbenem okolju predstavljajo vedno nove izzive za management in managerje. Vse večji je poudarek na voditeljstvu, strateškem managementu, vitki organiziranosti, kakovosti, organizacijski kulturi, novih tehnoloških odkritjih, ustvarjanju dodane vrednosti, managementu znanja, razvoju človeških virov ter trajnostnem razvoju. Obenem pa nas Drucker (2004) opozarja na pomembno dejstvo o pomenu managementa za družbo: *»Pojav managementa zna biti ključni dogodek našega časa, veliko pomembnejši kot vsi dogodki z naslovnih strani časopisov. Redkokdaj, če sploh kdaj, so se nov pojav, nova vodilna skupina, nova dejavnost uveljavili tako hitro, kot se je management ob prelomu stoletja. Le redko je v človeški zgodovini nastalo kaj tako nepogrešljivega. Le redko se je kaj novega uveljavilo z manj nasprotovanja, manj motnjami, s tako malo protislovji. In nikoli prej ni noben nov pojav obsegal vsega sveta, prekoračil meje ras in nezaupanje, jezika in tradicije, in vse to v življenjski dobi ene sam generacije.«*

V številnih podjetjih, tako domačih kot po svetu, managerji ne opravljajo svoje strateške vloge. Predvsem v manjših podjetjih so managerji še vedno predvsem specialisti (tehnologi), ki skrbijo za proizvodni proces. Posledično vsaka raven managementa opravlja manj zahtevno delo nižje ravni, medtem ko dela najvišje strateške ravni ne opravlja nihče.

Kljub vsemu pa velja, da je manager tisti, ki mu ustanovitelji ali lastniki poverijo obvladovanje organizacije ali dela organizacije z namenom, da bi ta prišla uspešno in učinkovito do zastavljenih ciljev skladno z njihovimi interesi. Obe besedi, tako manager kot tudi management, sta tujki, in ker se književniki ne morejo odločiti za domači besedi, ostajamo tudi Slovenci pri tujkah, ki pa sta v uporabi po vsem svetu.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

V zaključni projektni nalogi predstavljamo pogled na teorijo o managementu in posredno o vodenju podjetja. Področje, ki ga bomo predstavili, spada v področje managementa oziroma v ožje področje vodenja. Zanima nas predvsem vprašanje vloge managerja v posameznem podjetju in v okviru tega koncept vodenja.

Managementa ne smemo jemati kot nekaj enotnega. Management je v svojem relativno kratkem razvoju, ki traja približno 100 let, doživel kar precejšnje spremembe in delitve. Med samim razvojem sta se uveljavila dva pogleda na management: prvi predstavlja sam začetek managementa in je povezan z delom F. Taylorja. Imenujemo ga tudi tradicionalni ali znanstveni management. Drugi pogled pa je opredelil Drucker in ga imenujemo sodobni management. Tradicionalni management je usmerjen predvsem v podjetje in vodenje sodelavcev za večjo učinkovitost. V času Taylorja se management vzpostavi kot disciplina, katere temeljna skrb je uspešnost organizacije kot take. Sodobni management pa je bolj

usmerjen v zunanje okolje organizacije, v družbo, prav tako pa je dejavnost managerja povezana tudi z lastnim razvojem managerja.

Za uspešno poslovanje v organizaciji potrebujemo sposobne managerje, ki se znajo prilagajati spremembam v zunanjem in notranjem organizacijskem okolju. Vsak manager premore splet lastnosti in spretnosti, osebnostnih karakteristik in sposobnosti, ki mu pomagajo ali ga ovirajo pri izvajanju managerskih nalogah v organizaciji. Prav zato je pomembno, da se je manager pripravljen izobraževati in delati sam na sebi in na svojih lastnostih, jih izboljšati in tako strokovno in osebno napredovati.

## **1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je raziskati povezanost med osebnostnimi značilnostmi managerja in vodenjem. V zaključni projektni nalogi se bomo posvetili predvsem karakteristikam in sposobnostim managerjev, ki vplivajo na uspešnost njihovega vodenja.

Cilji naloge so:

- zbrati in analizirati primerno domačo in tujo literaturo,
- predstaviti vlogo in pomen managerjev,
- opredeliti osebnostne značilnosti managerjev,
- opredeliti vodenje organizacij,
- ugotoviti povezavo med osebnostnimi značilnostmi managerjev in vodenjem.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev**

Uporabili smo naslednje metode raziskovanja:

- metodo deskripcije – opisovanje dejstev,
- zbiranje sekundarnih virov (strokovna literatura),
- metodo kompilacije – povzemanje opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih poznanj,
- metoda komparacije – primerjava opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih poznanj.

S pomočjo teoretičnih spoznanj domačih in tujih avtorjev bomo predstavili definicije, vloge in naloge managerjev, karakteristike, osebnostne značilnosti, prav tako pa tudi samo zgodovino managementa ter koncepte vodenja. Uspešni managerji opravljajo štiri osnovne naloge v organizaciji: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Znotraj teh osnovnih nalog pa izvajajo posamezne aktivnosti, kot so: oblikovanje strategije, znotraj organizacije postavijo strukturo vodenja zaposlenih, motiviranje zaposlenih za uresničevanje lastnih vizij, želja, idr.

V teoretičnem delu bomo podrobneje opredelili management na splošno in managerja, nato pa bomo opisovali same karakteristike, sposobnosti in spretnosti, ki jih imajo uspešni managerji. Uporabili bomo tudi članke iz domačih in tujih revij ter spletne strani, ki se navezujejo na obravnavano tematiko.

Nadaljevali bomo z nalogami in vlogami managerjev, pri katerih je pomembna tudi sama komunikacija z ostalimi udeleženci v podjetju. Pomembno pa je tudi poznavanje razlike med vodjo in managerjem, zato smo opredelili sam pojem vodenja v zaključnem projektnem delu. Opisali smo načela, procese in tehnike vodenja, za lažje razumevanje pa smo še opredelili koncept managementa in vodenja. Koncept managementa in vodenja predvsem zato, ker vedno več avtorjev v današnjem času ugotavlja, da obstajajo zelo velike razlike med konceptom managementa in vodenja. Predvsem zato, ker potrebujemo za uspešno poslovanje in delovanje podjetja vodenje kot samostojno kategorijo in ne le eno izmed štirih temeljnih nalog managementa.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve pri problemu**

Predpostavke:

- osebnostne značilnosti managerjev vplivajo na način opravljanja njihovega dela in vodenja zaposlenih,
- različne osebnostne značilnosti imajo pozitiven in negativen vpliv na delo managerjev, odvisno od konteksta, v katerem se dogaja.

Omejitve:

- dostopnost literature s področja managementa in vodenja,
- omejen čas za dokončanje študija.

## 2 MANAGEMENT IN MANAGER

V dvajsetih letih 20. stoletja je Henry Fayol (1916, v Mevlja 2013)<sup>1</sup> opredelil management kot ekonomsko in organizacijsko znanstveno disciplino, hkrati pa tudi, kot proces odločanja, načrtovanja, razporejanja, usmerjanja, vodenja ter nadzora nad izvajanjem različnih dejavnosti. Čez čas se je opredelitev managementa preoblikovala in začela vključevati tudi managerja. Danes poznamo opredelitev managementa kot koordiniranje poslovnih funkcij, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito poslovanje organizacije. Vse to pa managerji dosegajo z usmerjanjem ter vodenjem zaposlenih, njihovih znanj, sposobnosti in veščin. Za razliko od managementa pa se pomen managerjev ni bistveno preoblikoval, saj so že od samega začetka managerji tisti, ki se v organizacijah spopadajo s spremembami, jih sprejemajo in včasih celo ustvarjajo.

### 1.5 Splošno o managementu

Temelj managementa je usklajevanje interesov deležnikov ter s tem povezanih ciljev in aktivnosti organizacije. Samo usklajevanje je proces, v katerem manager ali vodja z načrtom, ki je pripravljen vnaprej, usmerja dejavnost posameznika v skladu s poslanstvom podjetja in z namenom doseganja zelenih ciljev. Tako lahko management opredelimo kot usklajevanje posameznikov in skupin ter usklajevanje tehnično razdeljenega dela.

Možina idr. (1994, 16) opredelijo management kot:

*»Management je mentalna, miselna, intuitivna, občutena dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje ter usmerja druge podсистeme. To pomeni, da management vsebuje:*

- *koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji same organizacije;*
- *povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na spremembe ter potrebe družbe;*
- *razvijanje organizacijskega vzdušja, ki pripomore doseči tako individualne kot tudi skupne cilje, virov, organizacije, spremljanje, kontroliranje in izvajanje;*
- *izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.«*

Navajamo tudi Druckerja (1954, v Rozman 1993, 20), ki management opredeli kot:

*»Managerjeva naloga je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Manager je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni instrumenti, ki vsak zase povzročajo*

---

<sup>1</sup> Definicija Henryja Fayola je povzeta iz izročkov predavanj pred. mag. Bojana Mevlje pri predmetu Urejenost organizacije, v drugem letniku Fakultete za management Koper, v študijskem letu 2013/2014.

*toliko hrupa kot celota glasbe. Toda dirigent ni skladatelj, je samo njen izvajalec. Manager pa je skladatelj in izvajalec hkrati.»*

## **1.6 Opredelitev pojma manager**

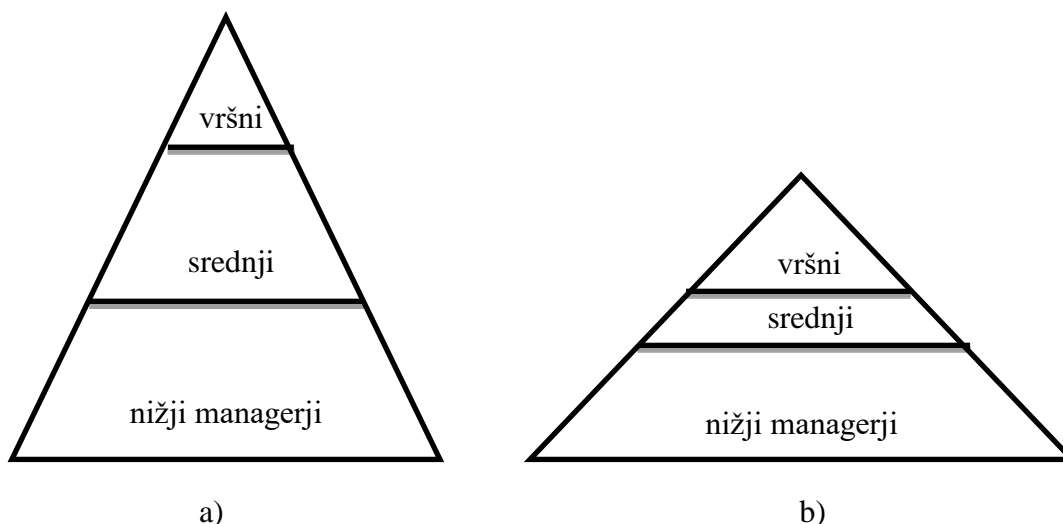
V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2015) je manager opredeljen kot:

*manager in menedžer [ménédžer] m 1. v kapitalistični ekonomiji vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj: družbo upravljajo managerji; odločilna vloga managerjev 2. publ. voditelj, organizator zlasti v gospodarstvu: biti manager turistične agencije; dober, nesposoben manager / turistični manager // poslovni vodja moštva, skupine, posameznika v poklicnem športu, popevkarstvu: pevko je spremljal manager; manager boksarja; moštvo z managerjem in trenerjem.*

Manager v organizaciji usmerja hkrati človeške in materialne vire ter vodi procese in delo v organizaciji. Managerji predstavljajo le majhen del zaposlenih v organizaciji. V večini primerov zaposleni opravljajo delo, na podlagi katerega so ocenjeni, kako zelo so pri delu uspešni, medtem, ko so managerji ocenjevani z vidika, kako uspešno opravljajo delo drugi. Managerji morajo vnaprej določati načrte dejavnosti, s katerimi bi najbolj uspešno in učinkovito dosegli cilje organizacije.

Kot navajajo Možina idr. (1994, 15–19), poznamo tri ravni managementa:

- Nižji management je odgovoren za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Tej ravni lahko rečemo tudi povezovalka med proizvodnjem in preostalimi deli organizacije. Obseg dela nižjega managementa je raznolik, imajo različna opravila, hkrati pa morajo sproti reševati morebitne nastale konflikte.
- Srednji management se pojavlja predvsem v večjih podjetjih. Njihova vloga je nadzorovanje različnih delovnih aktivnosti, ki potekajo med oddelki in zaposlenimi. Na tej ravni imajo managerji veliko pooblastil glede politike in strategije dela s strani vršnih managerjev. Srednji management oblikuje cilje in plane za nižje managerje, ki jih izvršujejo. Odgovorni so za usklajevanje dela nižjih managerjev.
- Vršni management zastopa podjetje v javnosti (PR), seveda pa tudi v različnih poslovnih zadevah. Veliko časa management porabi predvsem s sodelovanjem z drugimi vršnimi managerji v podjetju ali zunaj njega, da pridobivajo učinkovite in uporabne informacije. Vršni manager usmerja dejavnosti v organizaciji, prav tako pa tudi opredeljuje vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategije za celotno organizacijo.



**Slika 1: Osnovne ravni managerjev**

Vir: Možina idr. 1994, 18.

Slika 1 prikazuje osnovne ravni managementa; pod točko, a) je prikazana tradicionalna razporeditev, pod točko b) pa je prikazana bolj sploščena razporeditev, kjer je vidno, da je število srednjih managerjev občutno manjše.

## 1.7 Naloge managerjev

V veliko organizacijah kompleksno delo razčlenijo na posamezne dele, ki jih opravljajo specialisti, v vse večji meri pa tudi strokovnjaki, ki jim razdelitev dela omogoča, da se ukvarjajo le z delom poslovanja podjetja. Tukaj pridejo na vrsto managerji, ki razčlenjeno delo usklajujejo in povezujejo v neko novo celoto. Da lahko manager to uspešno izvede, mora vedeti, kako so ti deli med seboj povezani in kako jih uskladiti v celoto.

### 1.7.1 Načrtovanje

*»Brez planiranja ne bi bil zagotovljen obstoj podjetja; značilnosti podjetja bi se lahko nenamerno spreminjale in ne bi bilo zagotovljeno, da bi v poslovanju dosegli cilje poslovanja, kot je družbeno-ekonomsko določeno. Tako bi bili ogroženi interesi nosilca upravljanja, ki jih brez planiranja ne bi bilo možno opravljati.« (Lipovec 1983, v Rozman 1993)*

#### *Opredelitev načrtovanja*

Vsak od nas si zamišlja in planira svoje delovanje. Na podoben način pa si zamišljajo delovanje podjetja ali njegovega dela, ki ga vodijo tudi managerji v organizacijah. To pomeni, da si managerji zamišljajo vsako dejavnost vnaprej in si prizadevajo za njeno uresničitev. S

samo uresničitvijo pa raste podjetje in njegov ugled. Načrtovanje lahko razumemo predvsem kot zamišljanje celotnega poslovanja.

Ackoff (1974, v Amara, 1979, 2-16) opredeli načrtovanje kot oblikovanje želene prihodnosti in učinkovitih poti za njihovo doseganje, Drucker (1973, v Amara 1979, 2-16) opredeli načrtovanje kot neprekinjen proces priprave podjetniških odločitev sistematično in z najboljšim poznavanjem njihove prihodnosti. Lipovec (1983, 324) pa v opredelitev načrtovanja vključi tudi nekaj proizvodnih tvorcev, ki so kot osnova za doseganje zamišljenih ciljev poslovanja. Tako je zanj načrtovanje »iskanje mogočih poti za poslovanje podjetja po določenih merilih za izbiro določene poti, ki se postavlja kot naloga poslovanja (podrejeni cilji), ter določanje sredstev, s katerimi bomo te naloge izvedli v prihodnjem obdobju na podlagi predvidevanja okoliščin, po določenih merilih.«

### *Vrste načrtovanja*

Poznamo kar nekaj vrst načrtovanja v podjetju, npr. načrtovanje proizvoda in procesa, načrtovanje poslovnih funkcij, načrtovanje celotnega poslovanja, itd. Posvetili se bomo le planiranju celotnega poslovanja. Najpomembnejša delitev pri planiranju celotnega poslovanja je delitev na kratkoročno in dolgoročno načrtovanje. Ta delitev se ujema tudi s samo delitvijo ekonomike podjetja. Kratkoročno planiranje, ki ga lahko imenujemo letno načrtovanje, predvideva, da so dolgoročneje določeni proizvodni tvorca dani in da jih pri kratkoročnih odločitvah kot take tudi upoštevamo. Pri dolgoročnem planiranju pa gre predvsem za to, da je predvidena možnost zamenjave vseh proizvodnih prvin, da je mogoče zgraditi povsem novo podjetje. V praksi je ločitev načrtovanja na kratkoročno in dolgoročno kontinuirana, saj proizvodni procesi trajajo različno dolgo, prav tako pa nastajajo tudi v različnih časovnih trenutkih. Prav zaradi tega vse več praktikov pogosto vključuje v proces posebno vrsto načrtovanja, srednjeročno načrtovanje. Srednjeročno načrtovanje traja od enega leta pa do treh let in je nekakšna povezava med osnovnima vrstama načrtovanja (Rozman 1993).

### *Proces načrtovanja*

Proces načrtovanja sestavljajo tri faze: analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja ter določanje poslovnih ciljev. Prvo fazo sestavljajo ugotovitve obstoječega poslovanja podjetja. To je faza Analize poslovanja, ki se začne z oceno poslovanja, konča pa z diagnostiko. Fazo analize poslovanja razdelimo na dva dela: oceno poslovanja in diagnozo poslovanja. Ocena poslovanja se prične razmišljanjem, katere informacije in koliko jih bomo obravnavali za ugotovitve pri poslovanju podjetij. Torej fazi določitve sledi faza prebiranja informacij, primerjave z drugimi informacijami ter ugotovitev odstopanj. Diagnostika nam pokaže prednosti, ki jih podjetje ima, ter tudi težave v samem poslovanju podjetja. V tej stopnji iščemo vzroke zbiranja novih podatkov ali iskanje medsebojnih povezav med obstoječimi.

Običajno poskušamo ugotoviti vse mogoče prednosti in slabosti, katere lahko pripeljejo do problematičnega položaja (Rozman 1993).

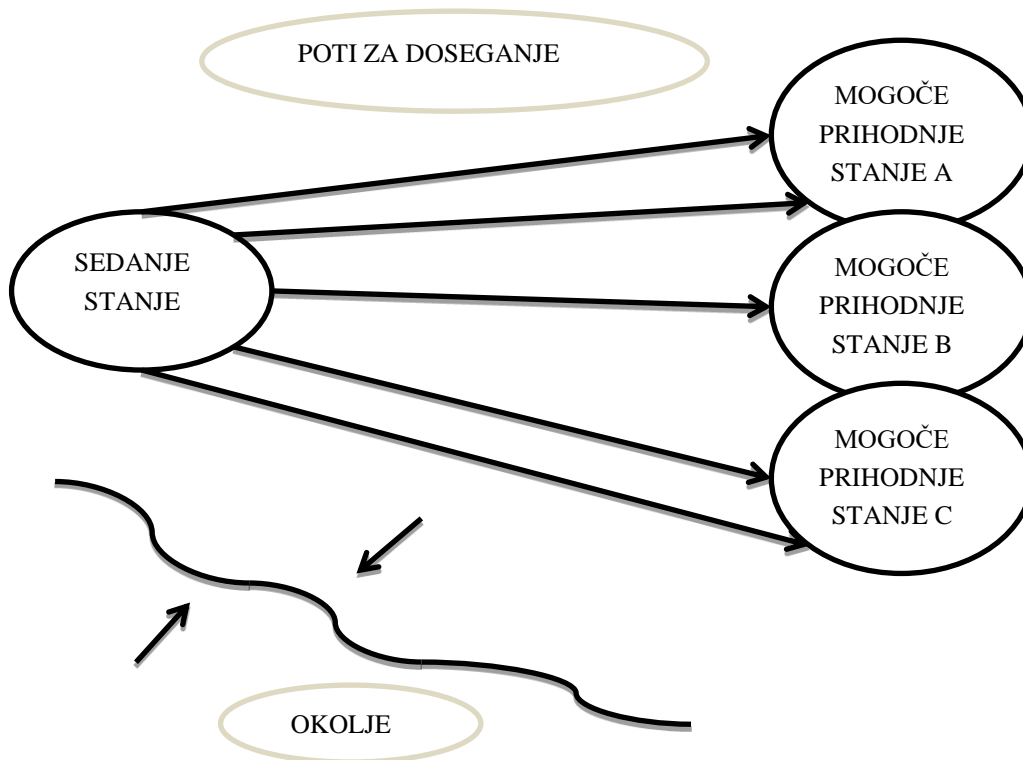
Fazi načrtovanja sledi faza upoštevanje okolja. Na uspešnost podjetja vplivata podjetje samo in tudi okolje, v katerem podjetje posluje. To fazo lahko zaradi okoljskih dejavnikov imenujemo tudi Analiza in predvidevanje okolja. V tej fazi so odločitve o prihodnosti v večji meri odvisne od predvidevanja okolja, ki ga sestavljajo uporabniki, konkurenca in drugi dejavniki. Predvidevanje se prične z zbiranjem podatkov, sledi ji analiza vplivov dejavnikov in verjetnost njihovega vpliva na porabo. Seveda moramo razmišljati tudi o tem, kako bo na spremembe odreagirala konkurenca ter kako bi se v takšnem primeru odzvalo naše podjetje. Poznamo dve pomembni vrsti predvidevanja: predvidevanje porabe in predvidevanje konkurence. Predvidevanje porabe ponuja podjetjem možnosti za razvoj, obsega opredelitev porabnikov ter njihovo segmentacijo glede na točno določene značilnosti. Predvidevanje konkurence pa obsega opredelitve in razvrščanje konkurence, kasneje pa tudi ugotavljanje njihovih prednosti in slabosti ter načrtov za prihodnost. Obravnavani so tako obstoječi kot tudi potencialni uporabniki (Rozman 1993).

Prvi dve fazi v procesu načrtovanja nista odločilni, saj z njima ne odločamo o prihodnosti podjetja. Čeprav nista odločilni, pa še ne pomeni da nista pomembni. Prav nasprotno, od njiju je namreč odvisna odločitev o prihodnosti podjetja. Čez čas bo podjetje v drugačnem položaju kot je zdaj.

Stanju, v katerem želi biti podjetje čez čas, pravimo cilj. Ko podjetje postavi cilje, posledično usmeri svojo dejavnost v določeno smer, pri tem pa mora upoštevati okolje in pa sedanji položaj podjetja. To je tretja faza v procesu načrtovanja, ki jo imenujemo Določanje poslovnih ciljev. Vsako podjetje ima temeljni cilj, kateremu morajo slediti že zato, ker so cilji podjetja tesno povezani z lastniki in njihovimi deleži v podjetju. To pomeni: večji je delež lastništva, več besede imajo lastniki v podjetju in pri uveljavljanju lastnih stališč in ciljev (Rozman 1993).

Če povzamemo: proces načrtovanja je postopek, kjer z analizo poslovanja ugotovimo prednosti in slabosti podjetja, s predvidevanjem pa nevarnosti in priložnosti v okolju. Podjetje naj izkoristi svoje prednosti in priložnosti v okolju, obenem pa se izogne nevarnostim in odpravi svoje slabosti, kot prikazuje slika 2.





**Slika 2: Proces načrtovanja v podjetju**

Vir: Rozman 1993, 85.

### 1.7.2 Organiziranje

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2015) je organizacija opredeljena kot:

*ž (á) Skupnost ljudi, ki imajo določen skupni cilj ali program: voditi organizacijo; napredna organizacija; naloge organizacije / sedež organizacije / delovna organizacija – organizacija združevanja oseb v delovnem razmerju, ki z družbenimi sredstvi opravljajo gospodarsko dejavnost ali dejavnost družbenih služb; družbene organizacije politične organizacije, sindikati, mladinske organizacije.*

Organiziranje pa je (prav tam) opredeljeno kot:

*s (i) Glagol od organizirati: organiziranje tekmovanja je bilo uspešno / organiziranje prodaje blaga, proizvodnje / politično organiziranje ljudi / delavci so zahtevali pravico organiziranja in združevanja.*

## *Lipovčeva opredelitev organizacije<sup>2</sup>*

Vse od Webra naprej vedno več nemških proučevalcev organizacij razume to kot tehnično in mehanično povezovanje različnih delov: dejavnosti, naročila, naprave ter ljudje - vsi so med seboj močno prepleteni in lahko vplivajo drug na drugega. Francoski proučevalci prav tako proučujejo management vendar na podlagi nemškega procesa, in sicer kot procesa zagotavljanja izvedbe. Na podlagi tega so prišli poročevalci do ugotovitve, da je organizacija dejansko proces med ljudmi, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito delovanje organizacije.

Lipovec (1987) na podlagi tega opredeli organizacijo podjetja kot: organizacija podjetja je sestavljena iz razmerij med ljudmi, zaposlenimi, vodstvom, člani, ki dajejo podjetju določene značilnosti (družbeno-ekonomske), prepoznavnost ter pomagajo podjetju uresničevati zastavljene cilje. Tako organizacija pomeni vzpostavljanje tehničnih struktur in motivacijskih in komunikacijskih razmerij, v katerih bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Vse te strukture so med seboj povezane v skupni oziroma zloženi organizacijski strukturi.

## *Opredelevanje organiziranja*

Ko je plan narejen, ga je treba realizirati, kar pomeni, da ga prenesemo v prakso in izvedemo vsa potrebna organizacijska dela. Organiziranje je urejenost organizacije (pristojnosti, odgovornosti ter delitev dela), je učinkovito izvajanje osnovnih dejavnosti organizacije, je določanje obveznih pravil v organizaciji za delovanje ter oskrbovanje organizacije s sredstvi za delovanje (materialnimi in nematerialnimi) (Biloslavo 2008, 27).

Organiziranje odnosov med zaposlenimi v organizaciji ter različnimi deležniki nalog, je ena izmed pomembnejših managerskih funkcij. Če so odnosi med deležniki pozitivni, motivacijski, je to pozitiven znak za pravilno organiziranje same strukture odnosov. Managerji s procesom organiziranja ustvarjajo nove oddelke, delovna mesta, ... delegirajo pristojnost na podrejene. Cilji managementa so pri večini organizacij učinkovito oblikovanje organizacijske strukture, koordiniranje zaposlenih in nalog na takšen način, da je pretok nujnih informacij neoviran skozi vse oddelke v organizaciji (Starič 2006, 18).

## *Obvladovanje organizacije*

Obvladovanje organizacije ima dva vidika, ki se med seboj močno prepletata: instrumentalni vidik in interesni vidik. Instrumentalni vidik obravnava organizacijo kot instrument za doseganje ciljev. Pri takšnem vidiku je - tako za samo vrednost zaposlenih kot za vrednote posameznikov - zelo malo prostora, saj delujeta tukaj predvsem tekmovalni pristop, ki je enostranski in distributivni, za katerega velja, da dopušča posamezniku uporabo manipuliranja

---

<sup>2</sup> Avtor s področja organizacije primerja različne opredelitve organizacije ter razvije svojo opredelitev.

in sile. Konceptu, ki obravnava organizacijo kot instrument, pravimo tehnokratski pristop. Tukaj je obvladovanje centralistično avtoritativno, velja togo strateško načrtovanje, prevladujejo kvantitativna merila, kar pomeni da je organizacija zelo malo inovativna. Centralizirano organiziranje podjetja pomeni, da prihajajo vse odločitve iz enega organa, iz enega mesta. To pomeni, da lahko odločitve prihajajo od enega managerja; vse naloge so lahko opravljene na enem mestu (Tavčar 2009).

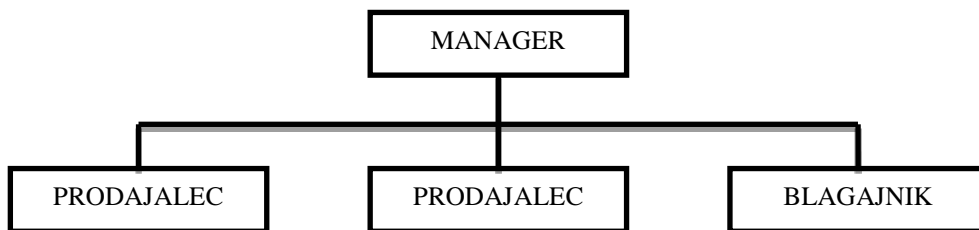
V nasprotju s tehnokratskim pristopom pa je humanistični pristop, ki obravnava organizacijo kot skupek interesov – tako notranjih kot tudi zunanjih udeležencev, zato mu tudi pravimo interesni vidik. Managerji so tukaj zaupniki udeležencev, sodelavci pa so ustvarjalno in dejavno središče podjetja; lažje jih spodbujajo, nagrajujejo, obvladujejo, itd. Pri humanističnem pristopu velja sodelovalni in integrativni pristop, ki sledi vrednotam uslužbencev, okolju, kjer delujejo, moralnemu delovanju ter etičnemu odločanju. Obvladovanje je tukaj decentralizirano; veljajo le okvirne norme in inkrementalno načrtovanje. Načelo decentraliziranosti zahteva, da se enaka naloga ponavlja na več delovnih mestih hkrati, kar pa pripelje do večje samostojnosti zaposlenih. Organizacija je prožna, odprta za inovativnosti, odnosi sodelavcev in njihovi interesi so legitimni, zunanje povezovanje je predvsem interesno (Tavčar 2009, 90–96).

Na samo organizacijo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so spreminjanje makro in mikro okolja, odnosi med zaposlenimi, razvijajoča se tehnologija, rast organizacije, konkurenca, potrošniki, distributerji, dobavitelji, itd., zato moramo organizacijsko strukturo vedno znova prilagajati na spremembe.

### *Organizacijske strukture*

Organizacijska struktura je v veliki meri odvisna od situacijskih spremenljivk, ki nastajajo vsak dan zaradi sprememb v makro in mikro okolju. V strokovni literaturi so si tako domači kot tuji avtorji zelo enotni pri opisovanju značilnosti pojavnih oblik organizacijskih struktur. Poznamo kar nekaj organizacijskih struktur. Našteli in opisali bomo štiri: enostavna, poslovno-funkcijska, decentralizirana in projektno-matrična organizacijska struktura (Rozman 1993, 147).

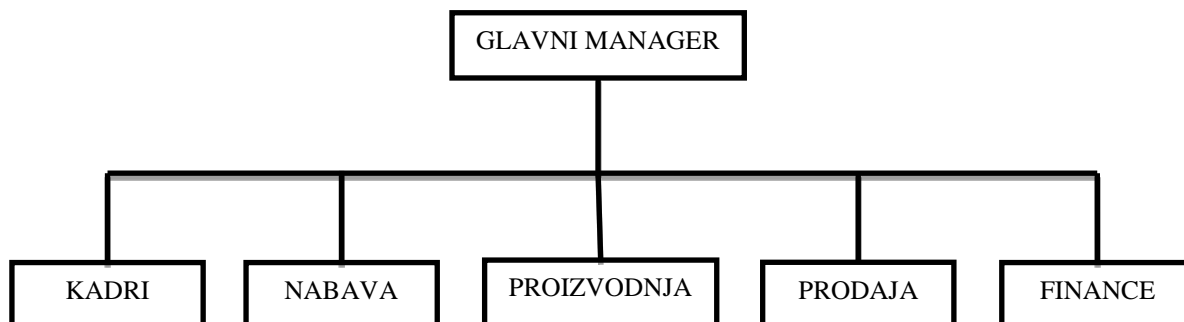
Enostavno organizacijsko strukturo uporabljajo predvsem v majhnih podjetjih, kjer imajo manj kot deset zaposlenih. Lastnik majhnega podjetja ima dvojno funkcijo: kot manager in podjetnik. V majhnih podjetjih lastnik opravlja posamezne poslovne funkcije, hkrati pa je lahko tudi človek, ki ima nove zamisli o poslovanju, rasti podjetja itd. (Rozman 1993, 147).



**Slika 3: Enostavna organizacijska struktura**

Vir: Rozman 1993, 147.

Poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo uporabljajo v malih do srednje velikih podjetjih, kjer imajo od 10 do 50 zaposlenih. Uporabljajo jo za okolje, ki je stabilno in nekompleksno. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura ustreza samo proizvodnji ene skupine proizvodov (Rozman 1993, 148).

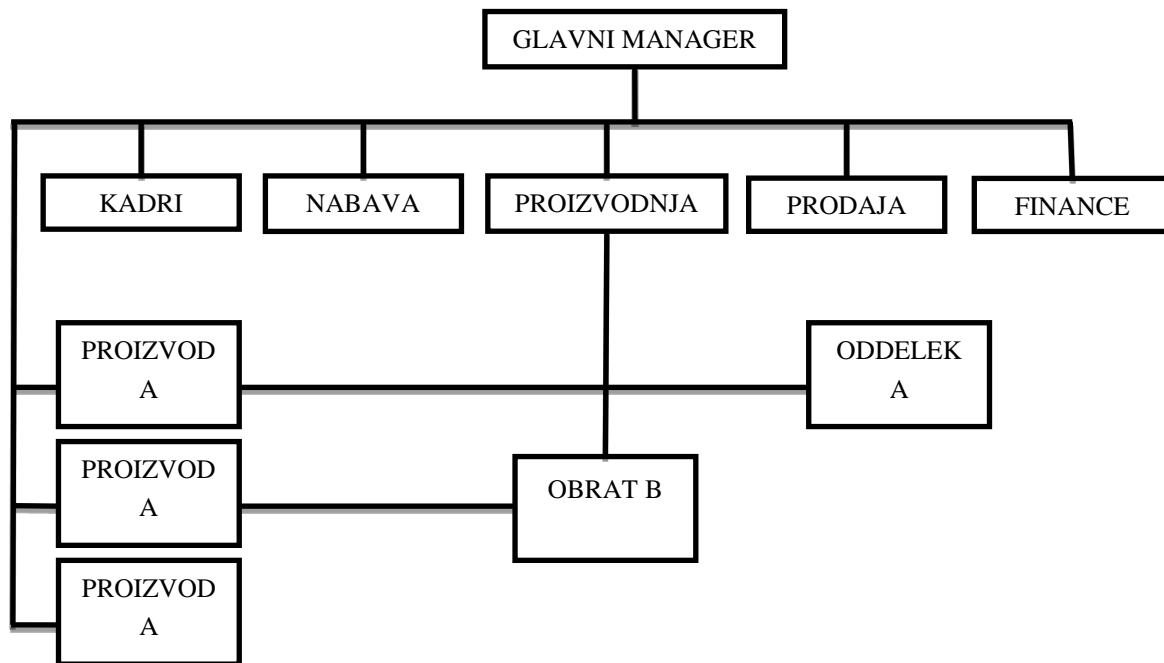


**Slika 4: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura**

Vir: Rozman 1993, 148.

Produktno-matrična organizacijska struktura se v srednje velikih organizaciji (od 50 do 250 zaposlenih) uveljavi zaradi okolja, ki je nestabilno, in nerutinske tehnologije. Poudarek je predvsem na produktih in specializaciji za te; zaposleni imajo specializacije po poslovnih funkcijah, kar pomeni, da so specialisti za svoje delo. Poudarek produktno-matrične organizacijske strukture je predvsem na poslovnih funkcijah, ki se povezujejo za proizvodne programe (Rozman 1993, 153).

To je naloga produktnega ravnatelja, ki zbira in obdeluje notranje ter zunanje informacije, oblikuje usmeritve, ki so pomembne pri razvoju konkurenčnih prednosti, ter izvaja kontrolo na poslovno-funkcijskih področjih, ki so povezane z izdelujočim se proizvodom.

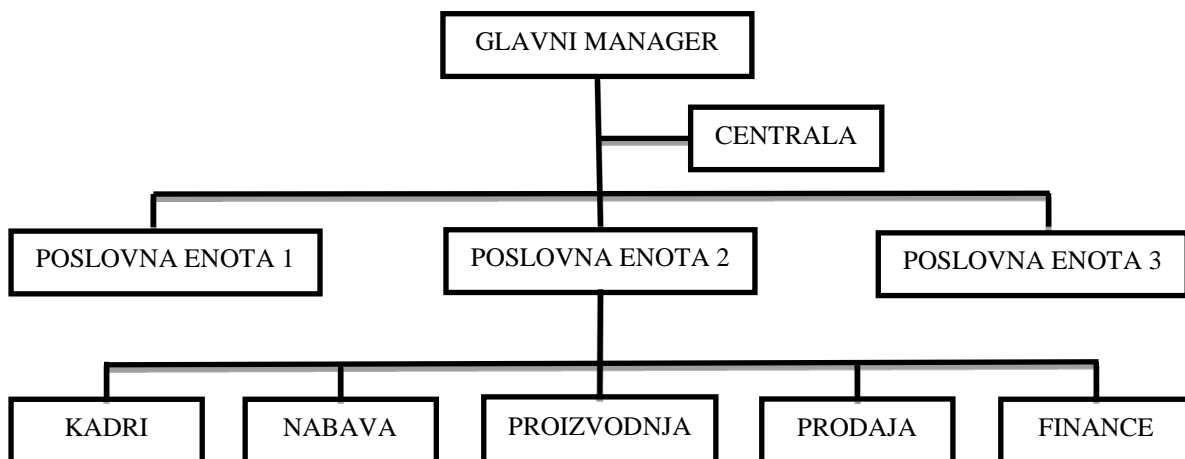


**Slika 5: Produktno-matrična organizacijska struktura**

Vir: Rozman 1993, 153.

Decentralizirana organizacijska struktura je posledica velikih podjetij: imajo najmanj 250 zaposlenih in so notranje raznolika. Zaradi raznolikosti proizvodnih programov so v poslovnih funkcijah zahtevani najrazličnejši pristopi, pri katerih morajo upoštevati značilnosti programov. Do decentraliziranosti organizacijske strukture pride zaradi spremenljivega in nepredvidljivega okolja in nerutinske tehnologije. Zaposleni v takšni organizacijski strukturi so specializirani po poslovnih funkcijah; cilj organizacije je zunanja učinkovitost (Rozman 1993, 155).

Podjetja s takšno strukturo lažje določijo tržne položaje poslovnih enot, hitreje se odzivajo na zahteve trga, imajo tesnejšo povezanost s kupci, pri čemer je tudi zadovoljstvo kupcev večje in močnejše, ter visoko koordinacijo znotraj poslovnih enot.



**Slika 6: Decentralizirana organizacijska struktura**

Vir: Rozman 1993, 155.

### *1.7.3 Vodenje*

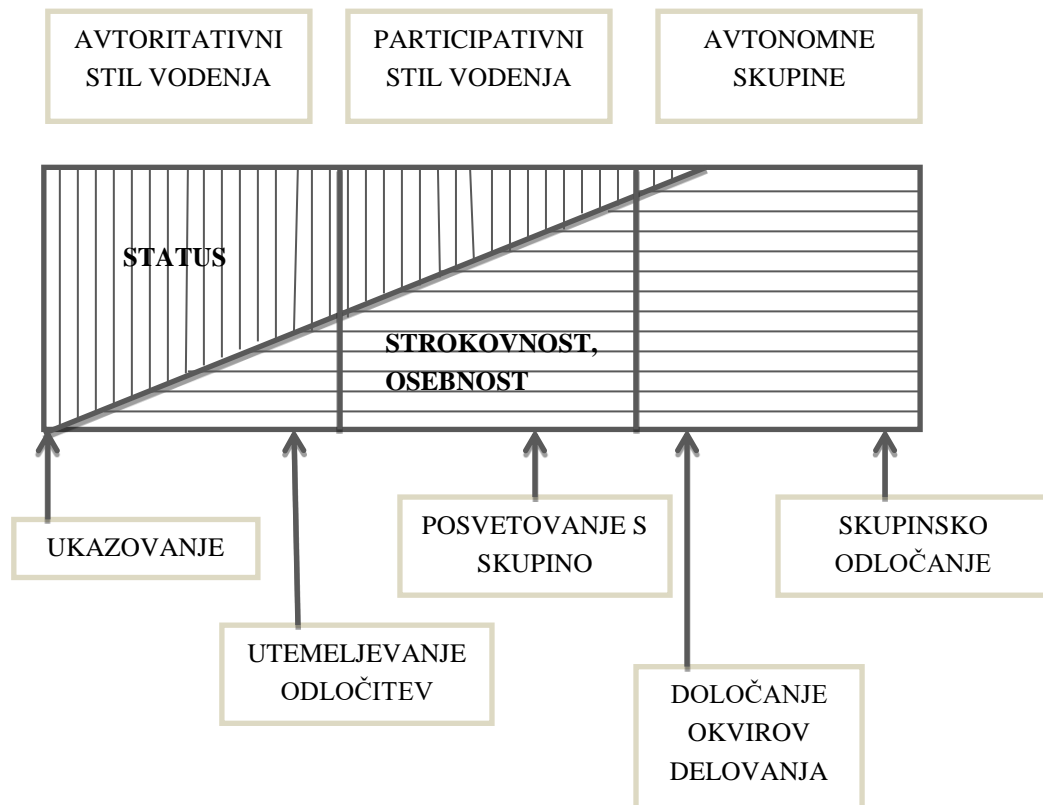
Organiziranje in vodenje sta med seboj tesno povezani, saj sta oba pomembna za usmerjanje organizacije v smeri zastavljenih ciljev, pri čemer je pogoj medsebojna usklajenost. Organiziranje zato pomeni ustaljeno obliko obnašanja ter delovanja posameznika v organizaciji, medtem pa vodenje pomeni osebni stik z zaposlenimi, prav tako pa tudi veliko vplivanje na njih za doseg zastavljenih ciljev. Obnašanje, ki ga pričakuje organizacija, in delovanje posameznika vodja ali manager doseže s strokovno avtoriteto, ki je povezana z argumenti, s pozicijsko avtoriteto, ta pa je povezana s položajem ter osebnostno avtoriteto, ki izhaja iz karizme (Rozman 1993, 195).

#### *Stili vodenja*

Vloga vodje je, da usmerja delavce k zastavljenim ciljem, in sicer preko vplivanja na njihovo vedenje in delovanje. Vodja lahko za usmerjanje delavcev uporabi tri vrste avtoritete: strokovno, osebnostno ali statusno avtoriteto. Poznamo dva načina vodenja v organizaciji: participativno in avtoritativno vodenje.

Participativni stil vodenja imenujemo vodenje, ko se vodja opira na osebnostno in strokovno avtoriteto. Gre predvsem za to, da vodji ustreza demokratični položaj. Cilj takšnega vodenja povečuje učinkovitost poslovanja podjetja s pomočjo enačenja ciljev posameznika s cilji organizacije ter s povečanjem njihovega vpliva na doseganje tako lastnih kot tudi organizacijskih ciljev. Značilnost in prednost takšnega vodenja je, se vodja svoje zaposlene vključi v sam proces odločanja. Vodja pri tem uporablja strokovno avtoriteto in osebno karizmo (Rozman 1993, 195-200).

Pri uporabi statusne avtoritete pa je vodja usmerjen k temu, da utrdi svoj položaj v organizaciji preko njene hierarhije. V takšnem primeru govorimo o avtoritativnem oziroma avtokratskem vodstvenem stilu. Sprejemanje odločitev in proces odločanja sta centralizirana. Vodja na svoje podrejene vpliva predvsem preko ukazov za posredovanje nalog; povratne informacije tukaj ni. Sodelovanje ostalih zaposlenih pri snovanju ciljev ter iskanju različnih poti za uresničitev teh je nezaželeno, prav tako pa je moteča tudi samostojnost in samoiniciativnost. Zaposleni izvajajo le dobljene naloge ter vodji poročajo o doseženih rezultatih pri nalogah (Rozman 1993, 195-200).



**Slika 7: Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja**

Vir: Rozman 1993, 208.

#### **1.7.4 Nadziranje**

Nadziranje je proces, v katere posamezniki ali skupine ljudi zavestno pregledujejo dosežke in ob morebitnih napakah in ustrezno ukrepajo. Največkrat to nalogo v organizacijah opravljajo managerji, ki imajo nalogo pridobivanja in sprejemanja informacij ter le te posredovati pravilno naprej.

Možina (1994, 20) je opredelil kontroliranje kot proces, ki je ciklični in poteka krožno:

- najprej managerji in lastniki postavijo standarde za cilje, ki so jih pred tem določili,
- nato preverjajo dosežke v primerjavi s postavljenimi standardi,
- če pride do kakršnega koli odstopanja, je v tej fazi čas za ukrepe in reševanje napak,
- na koncu, če je treba, prilagodijo postavljene standarde spremenjenemu ali novemu položaju.

### *Oprelitev kontrole*

V podjetju si zamišljamo poslovanje, dejansko izvedbo in tudi samo organizacijo, ki to izvedbo zagotavlja in omogoča. Zaradi različnih dogodkov lahko v izvedbi prihaja do različnih odstopanj od zamišljenega. Vzroki odstopanj so najpogosteje spremembe v okolju, napačno razmišljanje, napačno delovanje in napačni rezultati delovanja. Podjetja morajo ukrepati, preden so odstopanja prevelika, kar pa pomeni da morajo odstopanja odkriti pravočasno. Odstopanja v podjetju kažejo predvsem na to, da poslovanje ne gre v smeri načrtanega cilja. V takem primeru začno v podjetjih iskati vzroke, ki so povzročili odstopanje in jih skušajo odpraviti. To pomeni, da podjetje ukrepa v smeri doseganja plana (Rozman 1993, 254-256).

»Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana!« (Rozman 1993, 254)

Da je kontrola lahko uspešna, je potrebno imeti pripravljen načrt in ustrezno organizacijo, kar pomeni, da moramo imeti nalogo, odgovornost in avtoriteto posameznikov. To potrebujemo v primeru, ko pride do napak, da lahko odkrijemo, kdo je odstopanje povzročil in kdo ter kako bo storjeno škodo odpravil. Pri kontroli velja, da odstopanja ne more preprečiti, saj bi, če bi to lahko storila, govorili le o evidenci (Rozman 1993, 256).

### *Povezanost načrtovanja in nadziranje*

Kontroliranje oziroma nadziranje je ena glavnih managerskih funkcij. Njena temeljna naloga je zagotavljanje poslovanja v smeri doseganja ciljev podjetja. Načrtovanje in nadziranje sta med seboj močno prepletena procesa, ki sta pomembna pri odločitvah in njihovem usklajevanju. Obe managerski funkciji svojo vlogo kot nadziranje in načrtovanje dobiva, ko sta postavljeni v medsebojni odnosi in v odnosu z izvedbo. Če je plan bolj dolgoročen, je tudi kontrola dolgoročna. Kaže se v obliki bolj kratkoročnih operativnih planov. Prav tako pa niti kasnejši ali sproti nadzor ne preprečita odstopanj. Ravno obratno, kasnejši nadzor se kaže v novem planu, medtem pa sproti kontrola v sproti, bolj operativnem planu (Rozman 1993, 255-258).



Razvojno gledano in gledano z vidika višjih ravni managementa je bolj uveljavljeno načrtovanje, medtem ko nižje ravni managementa in gledanje kratkoročno dajejo večji poudarek sami kontroli.

### *Vrste kontrole*

Kot smo že pri planiranju izvedeli, da se načrtovanje nanaša na poslovanje in zagotavljanje poslovanja, se tudi kontrola nanaša na ta dva pojma. Na podlagi tega tako ločimo dve vrsti kontrole: kontrolo poslovanja in kontrolo organizacije. Organizacijska kontrola vsebuje kontrolo razmerij, odnosov med ljudmi (Rozman 1993, 261).

Povsem nekaj drugega pa je kontrola poslovanja, ki nadzira vsebino in uspešnost poslovanja. Obsega vse od kontrole izvedbe plana proizvoda in procesa, plana celotnega poslovanja in plana poslovnih funkcij. Kontrola poslovanja običajno poteka sproti, tako da je možno najhitreje odpraviti odstopanja, če do teh pride. Zaposleni v procesu poslovanja običajno sami izvajajo kontrolo. Ker lahko kontrolo poslovanja upravljajo notranji ali zunanji organi ali posamezniki, se ta deli na: notranjo in zunanjo kontrolo (Rozman 1993, 261-262).

Notranja kontrola poslovanja se uporablja pogosteje kot zunanja, medtem ko je pri reviziji bila pogosteje uporabljena zunanja; šele kasneje se je razvila še notranja. Formalno nadziranje dokumentov za ugotavljanje skladnosti s predpisi imenujemo revizija. Zunanji nadzor poslovanja opravljajo institucije zunaj podjetja, medtem ko notranjo, kot nam že samo ime pove, opravljajo notranji organi ali posamezniki v podjetju (Rozman 1993, 262).

## **1.8 Vloge managerjev**

Veliko različnih avtorjev navaja svojo različico vlog, ki jih morajo managerji igrati pri svojem delu v organizaciji. Izpostavili smo dva avtorja, ki pa opisujeta prav tiste vloge, ki jih pravi managerji morajo opravljati.

Adizes idr. (1996, 218-219) menijo, da managementa ne more predstavljati le en človek, pač pa skupina ljudi, ki znajo skupno opravljati naslednje vloge. Avtorji so osnovne štiri vloge označili z začetnicami imenovanih vlog:

- *P – proizvajalec (angl. Producer)*  
Manager je izvajalec boljših rezultatov, kot lahko to počnejo ostali konkurenti. Manager ima sposobnost, da razmisli, kako bo celotno podjetje doseglo končni cilj.
- *A – upravitelj (angl. Administrator)*  
Ta vloga managerju nalaga načrtovanje, nadziranje in organiziranje izvajanja. Da lahko manager to vlogo in nalogo izvede, mora biti bolj energičen od ostalih.

- *E – podjetnik (angl: Entrepreneur)*

Da bi manager lahko strateško planiral, določal cilje in tudi vodil organizacijsko strukturo podjetja, mora biti sposoben presojanja in menjavanja ciljev.

- *I – integrator*

Integracija kot pojem predstavlja proces, v katerem posameznikovo tveganje postane skupinsko tveganje, prav tako pa ta usklajuje cilje s skupinskimi. Integratorska vloga je dosežena, ko lahko skupina vodi projekte v začrtani smeri. Na takšen način individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Drugi avtor, ki opisuje tovrstne vloge, je Možina, ki je dodal svojih osem vlog kot nadaljevanje Uršičevih treh vlog.

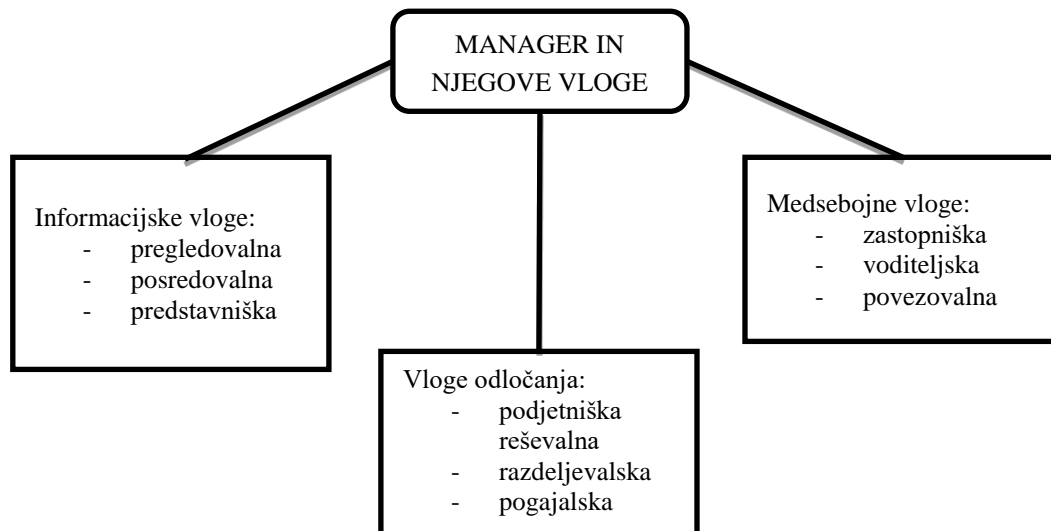
Uršič (1992,15-16) je opredelil tri vloge managerjev:

1. Vloga v medsebojnih odnosih – Manager mora s pomočjo vpliva na odnose z zaposlenimi v podjetju odigrati vsaj vloge, ki se nanašajo na vodenje, položaj in strokovnost.
2. Vloga pri zagotavljanju informacij – po Uršičevem mnenju je manager center podjetja, ki se mora zavedati svojega dela in ga učinkovito tudi opravlja. Da bi to lahko uspešno in učinkovito delal, potrebuje prave in resnične informacije. Manager mora biti pri teh informacijah zelo pazljiv, in sicer na proces zbiranja informacij, prenos informacij med zaposlenimi in s prenosom informacij v okolje podjetja.
3. Vloga pri odločanju – je pomembna pomoč pri odločitvah, ki so najpomembnejše za podjetje in njegov obstoj.

Sledi še osem vlog managerjev, ki jih je opredelil Možina (1994, 21–22):

4. Zastopniška vloga – manager zastopa organizacijo ob raznih srečanjih, podpisuje pomembne dokumente, itd. Poudarek je predvsem na skrbi za zaposlene, za porabnike, okolje in organizacijo s strani managementa.
5. Voditeljska vloga – ta vloga vsebuje odgovornost za organiziranje, nadziranje sodelavcev in vodenje v smeri zastavljenih ciljev podjetja.
6. Povezovalna vloga – da lahko manager uspešno upravlja z organizacijo, morajo biti vsi deli organizacije med seboj prepleteni. Velik pomen ima tudi ohranjanje stikov z zaposlenimi, dobavitelji in različnimi institucijami, ki lahko vplivajo na delovanje organizacije.
7. Pregledovalna vloga – managerji morajo vedno znova in znova pregledovati svoje delovno okolje zaposlenih, da lahko pridobijo potrebne informacije, ki so koristne za samo organizacijo.
8. Predstavniška vloga – je vloga, ki je čedalje bolj pomembna, predvsem ker veliko informacij kroži med javnostjo, mediji, institucijami. Velike organizacije imajo tudi posebne oddelke – stike z javnostmi, ki dajejo potrebne informacije o podjetju, za katere želi javnost vedeti.
9. Podjetniška vloga – pomeni, da mora biti manager odprt za vse spremembe ali pa se jim mora aktivno prilagajati. To pomeni, da mora manager spodbujati svoje zaposlene, da načrtujejo nove zamisli, jih planirajo in izvajajo.

10. Razdeljevalska vloga – je ključnega pomena pri upravljanju s strategijo podjetja in njenimi viri. Tukaj je vloga managerja, da se odloča o nasprotujočih si zahtevah, in sicer o financah, opremi, kadrih, itd.
11. Pogajalska vloga – je zelo povezana z razdeljevalsko vlogo, saj ta vloga prikaže vlogo managerja kot pogajalca. Pogajanja so glavna sestavina managerskega dela; zaradi pogajanj lahko nastanejo tudi težave s sindikati, ki nimajo enakega mnenja kot vršni management glede glavnih ciljev organizacije.



**Slika 8: Vloge managerjev**

Vir: Možina idr. 1994, 22.

## 1.9 Kompetence managerjev

Možina (1994, 26) pravi, da so sposobnosti managerjev pravzaprav različne spretnosti in izkušnje, ki so bile pridobljene skozi dosežke pri delu managerja. Iz tega izhajajo tudi štiri pomembne sposobnosti: tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske sposobnosti.

1. Tehnične sposobnosti se nanašajo predvsem na uporabo različnih tehnik, katere manager uporablja na različnih področjih dela. Tehnična znanja so znanja, ki jih dobi manager skozi leta na različnih področjih dela in pomenijo, da je sposoben uporabljati ustrezna orodja, postopke in metode v procesu dela.
2. Medosebne sposobnosti so sposobnosti uspešnega dela z ljudmi, saj ljudje predstavljajo edini trajni vir za konkurenčnost vsake organizacije. Medosebne sposobnosti so posledično pogojene z možnostjo usmerjanja, razumevanja, vplivanja, spodbujanja in reševanja nasprotij, saj lahko le na »normalen« način dosežemo zelo velike učinke, ki pripomorejo k uspešnosti z ravnanjem z ljudmi.
3. Konceptualne sposobnosti so ustvarjalne in organizacijske sposobnosti. Dotikajo se tudi umskih sposobnosti, ki so potrebne pri usklajevanju in povezovanju zamisli z

dejavnostmi. Tovrstne spretnosti ljudje na splošno zelo težko razvijemo, saj so pogojene predvsem z našo družbo, kulturo in posledično tudi z načinom razmišljanja.

4. Komunikacijske sposobnosti so ene najpomembnejših sposobnosti za managerje, saj je od teh v veliki meri odvisna tudi njihova rast v podjetju. Obsegajo predvsem zbiranje, prejemanje in pošiljanje informacij. Komunikacijske sposobnosti delimo na pisne, ustne, verbalne in neverbalne.

Vse svoje prednosti in sposobnosti lahko managerji nadgrajujejo s pridobivanjem novih znanj. Znanja pa jim pomagajo pri reševanju različnih konfliktov, problemov z že znanimi in manj znanimi preizkušnjami. Drucker (1976, v Rozman 1993, 251) pravi, da se je treba naučiti uspešnost delovanja v vlogi managerja. Pomembno se je učiti na petih področjih:

- ustrezno razpolaganje s časom,
- osredotočenost na rezultate,
- upoštevanje lastnih prednosti in prednosti drugih,
- določanje prednosti glede na pomembnost,
- poznavanje procesa odločanja.

Predvsem zaradi hitrega razvoja gospodarstva, zaradi katerega potrebujejo nova znanja, je nadgrajevanje znanja managerjev veliko bolj nujno. Zato je management kompleksna dejavnost, ki zahteva ustrezna znanja in veliko sposobnosti. Potrebna znanja in sposobnosti pridobijo managerji v podjetjih, v katerih delujejo, skozi izobraževanja, ki ga ponujajo izobraževalne ustanove.

### **1.10 Osebnostne značilnosti managerjev**

Definicija osebnostne lastnosti (Allport 1937, v Musek 1977): *Osebnostna lastnost je posplošen in osredotočen nevropsihični sistem, ki je značilen za posameznika in ki je usposobljen, da funkcionalno izenači številne dražljaje in da omogoči ter usmerja potek in obliko ustaljenih načinov obnašanja in izražanja.*

Razvoj managerjev je zelo pomemben del razvoja kadrov v organizaciji. Osnovna izhodišča razvoja so temeljni cilji in strategije organizacije. Razvoj osebnosti je skrb vsakega posameznika, ki pa se velikokrat oblikuje na podlagi individualnih interesov in pogledov. Oba dela morata biti med seboj usklajena, saj bo šele takrat usklajena tudi individualnost interesov in ciljev podjetja. Managerjevo delovanje v veliki meri sprožajo potrebe in cilji: samo delovanje pa je odvisno od sposobnosti in znanja. Zadovoljevanje potreb in doseganje ciljev je povezano z osebnostjo človeka, z njegovimi silami, osebnostjo in sposobnostmi ter znanjem. Sile človeka so razum in logika, intuicija in domišljija, čustvenost in občutenje ter življenjska sila (Rozman 1993, 247).

Becker (1989, v Rozman 1993, 248–250) pravi, da je usmerjanje osebnosti managerja ali vodilnega delavca sestavljeno iz usmerjanja razvoja gonilnih sil in njihovega aktiviranja glede na položaj. Dejavniki razvoja lastne sposobnosti managerja pa so naslednji: spoznavanje lastne osebnosti, določanje ciljev in postavljanje strategij, koncentracija, lastna motivacija, sposobnost kritične presoje in razvoj ustvarjalnega razmišljanja (Becker 1989, 21-51):

- Spoznavanje lastne osebnosti pomeni, da poiščemo svojo lastno filozofijo, ki sestavlja okvire in nudi podporo našemu vrednostnemu presojanju.
- Cilji lastnega razvoja so oporna točka za delovanje. Za oblikovane dolgoročne usmeritve potrebujemo temeljito analizo ciljev, kjer primerjamo svoje želje in sposobnosti. Na tej podlagi pa lahko postavimo strategijo lastnega razvoja, ki obsega aktivnosti, kot so; razčlenjevanje osebnih ciljev, razčlenjevanje prednosti in slabosti, analizo trga in profiliranje, kar pomeni, da ugotovimo, kaj lahko ponudimo.
- Koncentracija je zavestno delovanje in usmeritev k določeni, jasno ciljno opredeljeni aktivnosti. Obstaja pa tudi veliko vzrokov za slabo koncentracijo in popuščanje na poti za doseg določenega cilja. Nekateri od teh vzrokov so prikazani v preglednici 1.
- Sposobnost kritične presoje je sposobnost učenja in analitičnega razmišljanja. Sposobnost učenja nam omogoča pridobivanje določenih znanj preko analize problemskega stanja.
- Ustvarjalno razmišljanje delimo na tehnično in pragmatično ustvarjanje, intelektualno in umetniško ustvarjanje ter sposobnosti predstavljanja. Nekateri imajo kombinacijo vseh oblik ustvarjanja, nekateri pa le posamezno obliko, bolj ali manj zgrajeno.

### **Preglednica 1: Slabosti koncentracije in njihovo odpravljanje**

| Slaba koncentracija  | Možnost odprave slabosti  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- naredi vse sam</li> <li>- preveč spontano reagiranje</li> <li>- prevelika usmerjenost k rutinskim nalogam</li> <li>- preveč natančno izvajanje nalog</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaupanje sodelavcem, tudi če naloge ne izpolnijo redno</li> <li>- vzeti čas za premislek</li> <li>- manjšati obseg dela in povečati načrtovanje</li> <li>- planirano nalogo takoj izvesti, tudi za ceno manjših popravkov</li> </ul> |

Vir: Rozman 1993, 249.

Delavci so lahko nezadovoljni, kadar je manager le strokovnjak, saj poleg njegove strokovne pomoči bolje cenijo njegove osebnostne značilnosti, kot so poštenost, zanesljivost, požrtvovalnost, itd. Medosebni odnosi med managerjem in zaposlenimi morajo temeljiti na spoštovanju tako zaposlenih kot tudi dela; prav tako mora biti obojestransko prizadevanje za uresničevanje skupnih organizacijskih ciljev. Manager lahko pozitivno vpliva na svoje sodelavce in delavce, če ima za to potrebno znanje in izkušnje, osebnostne lastnosti, avtoriteto; vse skupaj mora biti v mejah psihične stabilnosti, socialne zrelosti, razumnosti ter

življenjske resnosti. Kot navajata Možina in Merkač (1990, 57), naj bi imel manager naslednje osebnostne značilnosti:

- ambicioznost in vztrajnost,
- iniciativnost in odločnost,
- želja po napredovanju,
- organizacijske sposobnosti,
- komunikativnost in ekstravertiranost,
- smisel za humor.

Jaensch (1927, v Musek 1977, 132) opisuje osebnostno tipografijo. Ločil je pet tipov, ki jih je na kratko označil kot B-tip, I1-tip, I2-tip, I3-tip in S-tip. Za B-tip je značilna močnejša in vsestranska integriranost osebnostne strukture. Duševne funkcije so močno povezane med seboj, prav tako pa so med seboj močno povezani duševni in telesni procesi. V B-tipu prevladuje nazorno, intuitivno mišljenje, estetska usmerjenost, notranje doživljanje je precej močno, a labilno.

I1-tip je razmeroma močno integriran. Prevladuje zlasti »brezpogojna integracija navzven«, izrazita usmerjenost navzven, čutna usmeritev. Nasproten pa je I2-tip, za katerega je značilna le pogojna integriranost navzven. Predstavniki tega tipa so precej integrirani tudi navznoter, imajo notranja trdna načela, ideale in vrednote. V izražanju prevladujejo občutja vrednosti in ideali, odvisnost od trenutnih razpoloženj in zunanjih dražljajev je zmanjšana. I3-tip je integriran izrazito navznoter. Vživljanje v zunanji svet in odzivnost nanj je minimalna. Značilna je visoka stopnja notranje trdnosti in stabilnosti, močne in globoke zasidrane vrednote ter tudi vztrajnost in zvestoba tem vrednotam. I3-tip ljudje so zelo usmerjeni k dosežkom, vztrajno zasledujejo cilje, premišljenost jih lahko vodi v krčevitost, v potlačevanje spontanosti in v sproščenost.

Za S-tip pa je značilna labilna »zrahlijana« in »mehka« osebnostna struktura ter pomanjkanje integracije. Osebe S-tipa se ne vživijo v zunanji svet, niti ga ne opazujejo stvarno in trezno, pač pa projicirajo svoja čustva in svoje doživljanje v svet. To doživljanje je nestabilno, saj so v ospredju enkrat ene, drugič druge vsebine.

Osebnostne značilnosti lahko združimo v posebne skupine, ki jih razvrstimo glede na posamezna področja. Tako ločimo lahko: telesne, čustvene, moralne in druge značilnosti. Musek (1977, 109) je tako opredelil delitev osebnostne strukture na pet področij:

1. področje temperamenta – vsebuje predvsem čustvene načine reagiranja in vodenja,
2. področje značaja oziroma karakterja – vsebuje značilnosti etičnega vedenja in doživljanja,
3. področje dinamičnih potez – vsebuje motivacijske značilnosti, kot so; interesi, želje, stališča, vrednote,
4. področje sposobnosti – vsebuje različne možnosti za doseganje uspehov in storilnosti na različnih področjih,

5. področje konstitucije – vsebuje telesne značilnosti vsakega posameznika.

### *Področje temperamenta*

Pri managerjih so pomembne njihove reakcije na posamezne dogodke, ali so intenzivno in kako so intenzivne. Temu pravimo temperament, ki je delno deden, delno pa se spreminja glede na okolje, v katerem živimo. Nobena oseba ni razvrščena v samo en tip temperamenta, pač pa je njihov tipičen način vedenja nekje vmes. Med najbolj znanimi razvrstitvami temperamentov je razvrstitev po Hipokratu in Galenu - vidno v preglednici 2:

#### **Preglednica 2: Tipi temperamentov**

| Ime tipa   | Prevladujoča telesna snov | Značilnosti vedenja   |
|------------|---------------------------|---|
| Kolerik    | žolč                      | Silovitost, naglost, razburljivost, aktivnost, nezadovoljstvo, prepirljivost. |
| Sangvinik  | kri                       | Naglost, odzivnost, vedrina, živahnost, podjetnost, spremenljivo vedenje.     |
| Flegmatik  | sluz                      | Mirnost, stabilnost, počasnost, neodzivnost.                                  |
| Melanholik | »črni žolč«               | Počasne, a globoke in trajne reakcije.  |

Vir: Možina in Merkač 1990.

Hipokrat je pri oblikovanju teorije temperamentov najverjetneje izhajal iz svojih vsakdanjih a tudi »kliničnih« opazanj, ko je ugotavljal, da bi lahko vse ljudi po obnašanju razdelili v štiri skupine. Hipokrat je odkril tudi po svojem mnenju štiri človeške telesne sokove. Ti sokovi so žolč, kri, sluz in »črni žolč«. Po njegovem mnenju je način posameznikovega obnašanja odvisen od tega, katera snov v telesu prevladuje. Galen pa je h Hipokratu podal še nauk o štirih temperamentih v dokončni obliki (Musek 1977, 147).

### *Področje značaja oziroma karakterja*

Nemški psiholog Eduard Spranger (1930, v Musek 1977, 154) je opredelil šest vrednot značaja:

#### 1. *Teoretični tip značaja*

Njegov ideal je izdelava utemeljenega, neprotislovnega sistema. Prizadeva si za resnico in vse drugo, kot sta ljubezen in vera - bogastvo pa ga ne zanima toliko. V vsakdanje življenje vnaša sistematičnost, objektivnost, utemeljenost in logiko, prav tako je reševanje problemov njegova strast, ugotavljanje zakonitosti pa njegov cilj.

2. *Ekonomski tip značaja*

Je bolj materialni tip človeka kakor čustveni. V ospredju njegovega ravnanja je predvsem uporabnost, kar pomeni, da vrednote meri z ekonomskimi merili: vrednote imajo vrednost le, če so koristne. Družbeni ugled, ljubezen in vero enači s posedovanjem.

3. *Estetski tip značaja*

Usmerjen je predvsem k lepemu, umetnosti, k oblikovanju, izražanju ter ustvarjanju. Želi si predvsem oblikovno skladnost in teži k subjektivnemu, estetskemu življenju.

4. *Socialni tip značaja*

Označuje ga nesebična ljubezen do bližnjega. Sebičnih prizadevanj in pomislekov ne pozna pri sebi, prav tako pa jih ne tolerira pri drugih. Nad spoznavnimi, praktičnimi, estetskimi in drugimi vrednotami prevladujejo ljubezen, solidarnost, sočutje in nesebičnost.

5. *Politični ali oblastni tip značaja*

Usmerjen je predvsem k odločanju, rad ima oblast nad podrejenimi, rad izkazuje nadmoč in premoč ter uveljavlja lastno voljo.

6. *Religiozni tip značaja*

V ospredju tega značaja je vera, saj svoje ravnanje podreja vrednotam verovanja. Njegovo raziskovanje je usmerjeno k pravzrokom in najvišjim duhovnim načelom, s katerimi odkriva božanstva. Religiozni tip značaja ima dve podzvrsti; panteist, ki išče vrednote v naravi ali transcendentni mistik, ki veruje, da se mu bodo skrivnosti razkrile šele na onem svetu.

### *Področje sposobnosti*

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2015) je sposobnost opredeljena kot:

*sposóbnost -i ž (ó) lastnost, značilnost, potrebna za opravljanje kake dejavnosti: imeti, pridobiti kako sposobnost; poznam njegove sposobnosti; prilagoditi pouk sposobnostim učencev / delovna, strokovna, vojniška sposobnost; duševne, telesne sposobnosti; pridobljene, prirojene sposobnosti / povečati proizvodne sposobnosti tovarne / kreditna sposobnost lastnost koga, ki glede na svoje dohodke, premoženje lahko najame kredit.*

Sposobnosti razlikujemo glede na njihovo sploščenost ali specifičnost, lahko pa jih razlikujemo še z drugih pogledov kot npr.: dejavnosti, procese in osebnostna področja. Musek (1977, 160–165) sposobnost razdeli na tri skupine:

1. *Gibalne ali motorične sposobnosti.*

Gibalne sposobnosti obsegajo hitrost, usklajenost gibanja in premikanja ter natančnost. Največkrat uporabljamo pravzaprav kombinacijo motoričnih in čutno zaznavnih sposobnosti; takrat govorimo o psihomotoričnih sposobnostih. Psihomotorične sposobnosti opazimo takrat, kjer moramo gibe kontrolirati z vidom;



2. *Čutno zaznavne sposobnosti.*

Čutno zaznavne sposobnosti vsebujejo dva pomembna faktorja: *zaznavni faktor*, ki obsega sposobnost hitrega in natančnega vidnega razlikovanja in opažanja podrobnosti. *Prostorski faktor* pa obsega sposobnosti predstavljanja in zamišljanja prostorskih odnosov;

3. *Intelektualne sposobnosti.*

Inteligentne sposobnosti sodijo med umske sposobnosti, ki so dispozicija za različne dosežke na kognitivnem področju. Inteligentne sposobnosti omogočajo sposobnost učinkovitega razmišljanja in mišljenja ter hitrega, učinkovitega in iznajdljivega reševanja problemov. Inteligentni ljudje tudi hitreje procesirajo različne informacije, pri vsem tem pa so hkrati še točni s samim procesiranjem. Za doseganje umskih dosežkov so poleg inteligence pomembni tudi drugi faktorji, kot so motivacija, vztrajnost in radovednost.

Poznamo tudi čustveno inteligenco, ki je po besedah Golemana (2001, 338) »sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.«

Goleman (2001, 389) navaja pet temeljnih čustvenih in družbenih spretnosti:

1. *zavedanje sebe* – prepoznavati moramo lastne občutke v določenem trenutku, hkrati pa moramo imeti sposobnost, da te občutke upoštevamo pri odločitvah in si z njimi pomagamo; prav tako moramo imeti dobro razvit čut za zaupanje vase;
2. *obvladovanje sebe* – uravnavamo čustva, tako da nas ne morejo zmeštrati pri opravljanju različnih aktivnosti, pač pa da si z njimi pomagamo in hitro okrevamo po čustvenem stresu;
3. *spodbujanje sebe* – pomeni izkoriščanje vseh čustev, da se motiviramo in dosežemo zastavljene cilje, pri željah za napredovanje ter premagovanju ovir;
4. *empatija* – prepoznavanje čustev drugih, ohranjanje odnosov, sposobnost razumevanja stališč drugih;
5. *družbene spretnosti* – potrebujemo malo empatije, da uporabimo določena čustva, ki so za različne trenutke primerna, da znamo razviti čustva do drugih in jih znamo sprejeti.

### **3 KONCEPT VODENJA ORGANIZACIJ**

V fazi uresničevanja je treba organizacijo, kot je bila na začetku faze zamišljena in dogovorjena, spraviti v delovanje in s tem uresničiti načrt organizacije. Treba je razdeliti delo z dodeljevanjem delovnih nalog ustreznim članom podjetja. Pri vsem skupaj je zelo pomembna komunikacija, saj je treba zadovoljiti individualne potrebe članov s cilji podjetja, prav tako pa je treba delegirati pooblastila in vzdrževati razmerja z drugimi sodelavci organizacije (Rozman 1993).

#### **1.11 Opredelitev vodenja in njegov pomen**

Opredelitev vodenja je kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika v organizaciji, s tem pa tudi usmerjanje posameznika k doseganju ciljev podjetja. Skupaj z ostalimi funkcijami, ki jih manager opravlja, vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Poznamo dve vrsti vodenja: medsebojno in organizacijsko vodenje. Medsebojno vodenje je vodenje, kjer se vprašamo, kako lahko en vodja vpliva na zaposlene, medtem ko se pri organizacijskem vodenju vprašamo, s katerimi ukrepi bi lahko podprli vodje, da bi se lažje usmerili k zastavljenim ciljem organizacije.

Starič (2006, 29) opisuje vodenje kot ožji pomen managementa. Vodenje lahko razlagamo kot funkcijo managementa, pri kateri je pomembno usmerjanje zaposlenih v pravo smer – k uresničevanju organizacijskih ciljev. Na drugi strani pa je mnenja, da vodenje ne vsebuje lastnosti managementa, pač pa elemente, ki so povezani z umerjanjem zaposlenih v smer organizacijskih ciljev.

Možina idr. (2000, v Špiganovič 2007, 20) pravijo, da se vodenje nanaša na ljudi, na njihovo usmerjanje, motiviranje, vodenje, vplivanje, da bi nalogo dokončali najboljše ob najmanjši potrošnji energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. V okviru vodenja management zgolj zaradi formalnosti ocenjuje zaposlene, jih nadgrajuje, izobražuje in jim svetuje. Poleg tega je pomembno tudi okolje, v katerem zaposleni dela, vzdušje, organizacijska klima, medsebojni odnosi, itd. Sam namen vodenja je preoblikovati vedenje zaposlenega ali skupine ljudi pri doseganju ciljev organizacije. Vodenje kot ena izmed temeljnih nalog managementa lahko v različnih okoliščinah prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot gospodarskega sistema. Krause (1999, v Nabernik 2007, 26) opredeli vodenje kot željo po nadzoru dogodkov, kot nekakšno sposobnost usmerjanja zaposlenih, da lahko z lastnim znanjem in spretnostmi opravijo določeno delo uspešno in učinkovito, pri tem pa izpolnijo tudi lastne cilje. Današnji cilji in zahteve za učinkovito vodenje so podobni takšnim izpred 2500 let, in sicer v času Sun Cuja in Konfucija. Verjela sta namreč, da vodenje izhaja iz človekove osebnosti, iz človeka samega. Sposobnost vodenja je dejavnik značaja in ni prirojena ali privilegij družbenega položaja. Zahteve donosnega vodenja so vse višje kljub

zapletenim okoliščinam, za katere so značilni zunanji in notranji konflikti, tehnološka zmeda ter sociološka in gospodarska negotovost.

Bistvo dobrega vodenja je, da znajo managerji in voditelji ustvariti okolje, v katerem bodo ljudje motivirani za delo. Tukaj ne gre le za materialne dobrine in bogastvo, pač pa za boljši jutri zaposlenih, za osebno rast. Najtežja naloga managerja je priznavanje lastnih napak in slabosti ter poštenosti do izkušenj in znanj.

### ***1.11.1 Razlike med managerjem in vodjo***

V teoriji obstajajo različni pogledi na različnost managementa in vodenja. Prevladujoče stališče je, da predstavlja vodenje del managementa, tj. vodenje kot eno izmed ključnih nalog managementa. Torej ni dobrega managerja, ki ne bi bil tudi dober vodja. Drugo stališče pa je, da sta vodenje in management dva različna pojma, ki pa se med seboj dopolnjujeta in delno prekrivata. Vodje morajo, kar se da pozitivno vplivati na zaposlene, da lahko najbolje in najuspešnejše dosežejo cilje organizacije. To pomeni, da managerji (vodje) ne smejo gledati na svoje zaposlene kot na nekakšen strošek, pač pa kot na dolgoročno naložbo.

Bennis (1989, v Brajša 1996, 103.) pravi, da je razlika med managerjem in vodjo ta, da managerji mislijo le kratkoročno, saj je njihov fokus le bogastvo ter da ohranijo lastni status. Vodje pa imajo dolgoročno vizijo, osredotočajo se na ljudi in se bolj trudijo za inovacije in dolgoročni razvoj organizacije. Razlike med managerjem in vodjo so lahko tudi v osebnostnih lastnostih, znanju in veščinah. V preglednici 3 so prikazane nekatere, ki jih imata oba, da sta lahko uspešna.

### Preglednica 3: Razlike med managerjem in vodjo

| Manager (tradicionalni)                  | Vodja                                    |
|--|--|
| Intelekt– glava                          | Duša                                     |
| Bolj administrativen                     | Bolj inovativen                          |
| Racionalen                               | Vizionarski                              |
| Odnosi z zaposlenimi so hladni, zadržani | Odnosi z zaposlenimi so topli, zaupljivi |
| Igra vloge šefa                          | Igra vloge učitelja, svetovalec, trener  |
| Napake redko dovoli                      | Dopušča napake                           |
| Znanje zadrži zase                       | Znanje deli z drugimi                    |
| Stabilen                                 | Neodvisen                                |
| Realističen                              | Navdihujoč                               |
| Preudaren                                | Iznajdljiv                               |
| Dela prave stvari                        | Dela stvari prav                         |
| Avtoritativen                            | Demokratičen                             |
| Strukturiran                             | Bolj pogumen                             |
| Stvari vzdržuje                          | Stvari razvija                           |
| Gleda kratkoročno                        | Gleda dolgoročno                         |
| Kontrolira podrejene                     | Motivira podrejene                       |
| Sprejema stanje                          | Izziva spremembe                         |
| Strokovno usmerjen                       | Usmerjen na proces                       |
|  | Osebnostna moč                           |

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2003, v Jurič 2008, 22.

#### 1.12 Zgodovinski pregled teorije vodenja

Na podlagi predhodnih informacij o managementu lahko sklepamo, da se je znanost o managementu pričela razvijati v času razvoja gospodarjenja, saj je ta dal velik poudarek usklajevanju kot temelju managementa. To seveda ne pomeni, da temelji managementa niso obstajali že prej. Vemo, da so že takrat obstajale institucije, kot sta cerkev in države, ki so z zakoni zahtevale urejenost, saj jih je bilo tako lažje nadzorovati. Med izvajanjem velikih del, kot so npr. gradnje piramid, cest, lahko zasledimo tudi veliko primerov, ki vsebujejo vsaj en element managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje (Rozman 1993, 51).

Ob koncu 18. stoletja se je v Angliji pričela razvijati industrijska revolucija. Hitro se je razširila tudi v Evropo in Ameriko in sicer v 19. stoletju. Revolucija je podjetje pripeljala do tega, da se ga obravnava kot temeljno obliko gospodarskega delovanja. V tem obdobju je bil v podjetjih poudarek predvsem na delitvi dela in z njo povezano rastjo produktivnosti. Ob koncu prejšnjega stoletja vodijo podjetja managerji in lastniki, saj obvladajo delovanje podjetja bolj zaradi izkušenj kot zaradi česar koli drugega. Delavci si morajo sami urejati delo in njegovo intenzivnost. Med managerji in delavci nastajajo nesoglasja in namesto

medsebojne pomoči v tem času, vsaka stran želi zmagati na račun druge strani (Rozman 1993, 51).

Prvi izmed najpomembnejših predstavnikov managementa je Frederick Winslow Taylor, ki predstavlja začetek znanosti o managementu. Imenujemo ga tradicionalni management. Taylor je zahteval, da se delavcu visoko plača za opravljeno delo, plačilo pa mora biti v sorazmernem delu z rezultatom dela. Če delavec ne želi opravljati dela ali ga noče, je Taylor v takem primeru zahteval odpustitev delavca. Svoje ugotovitve je Taylor strnil v štiri načela uspešnega managerja, katera bodo delavcu zagotovila dobro plačo, lastnikom in managerjem pa dobiček;

1. Manager mora razviti znanje za vsak element dela, ki naj nadomesti »prakticističnost«. Manager naj nenehno izpopolnjuje orodja, standardizira postopke in delovne razmere.
2. Manager mora izbrati in usposablja delavce, da bodo lahko zahtevano delo ustrezno opravili. Delavcem ni dovoljeno delo po lastnih željah.
3. Sodelovanje med managerji in delavci mora biti odkrito in pravično; manager mora zagotavljati, da bo celotno delo potekalo v skladu s pravili.
4. Med managerji in delavci velja stroga hierarhija. Manager aktivno prevzame svoj del dela, ki se ne nanaša samo na nadzor del ampak tudi na načrtovanje, organiziranje in vodenje (Rozman 1993, 52).

Tako lahko sklepamo, da se v času Taylorja management posveča le vprašanju organizacije in ne vprašanju kupcev. To pomeni, da so bile želje kupcev nepomembne za management. Izdelek, ki je bil postavljen na trg, naj bi po njihovem mnenju dobil kupca po »naravni poti«. Takšno naravno pot si razlagamo na način: ko bo potreba po tem izdelku na trgu, takrat bo kupljen. Po drugi svetovni vojni pa se pojavi sodobni management in njegov najpomembnejši predstavnik Drucker. V sodobnem managementu velja, da se zagledanost managementa spremeni iz navznoter v zagledanost navzven. Prva stvar pri takšni spremembi je, da je kupec tisti, ki daje samemu podjetju in managementu obstoj. Kupec tako postane element, katerega management aktivno opazuje in analizira. To pa ne pomeni le v smislu razumevanja potreb, ki jih ima kupec, ampak tudi v smislu ustvarjanja kupca in njegovih potreb. Management prične ustvarjati kupčeve želje oziroma verigo želja, ki jo Drucker nenehno ponavlja.

Drucker (1973, 455–463) ugotavlja, da je poudarek na podjetju odvisen od uspešnih rezultatov. Poudarek tukaj ni na premagovanju problemov, ki se zgodijo v podjetju, pač pa na tem, kako močno podjetje izkoristi priložnosti, ki mu omogočajo, da doseže ustrezne rezultate. Vse skupaj je zasnovano na odločanju in pridobivanju rezultatov ter spremljanju teh; velika prednost je osredotočenje na doseganje uspeha in prosti izbiri izvajalcev nalog. Kot vsak pristop pa ima tudi ta slabosti, in sicer: doseganje ciljev in uspehov za vsako ceno – tudi v primeru kršitve etike.

### 1.13 Proces vodenja

Kovač idr. (2004, v Nabernik 2007, 28) opredelijo delo in ravnanje v procesu vodenja:

- načrtovanje lastnega dela in dela sodelavcev;
- nadziranje, obveščanje, sporočanje in sporazumevanje;
- dejanje vrnitve informacij;
- usmerjanje delavcev k določenemu ravnanju;
- poverjanje in usklajevanje nalog;
- vrednotenje in nagrajevanje del;
- spodbujanje in motivacija za delo;
- odločanje in soodločanje;
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev;
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Poti do urejanja zadev ni mogoče vnaprej načrtovati, mogoče pa si je zastaviti cilje in vztrajati pri njih. Zasnovati pa pomeni, da najdemo strategijo za doseg tega cilja: dejavnost, urejenost, sredstva. Na osnovi novih informacij in spoznanj lahko zavrnemo neuporabne sestavine in zasnujemo nove. Poznamo tudi dva načina urejanja zadev, ki sta jih opredelila Hellriegel in Slocum (1982, v Tavčar 2009, 338).

#### *Model racionalnega urejanja zadev*

Model racionalnega urejanja izhaja iz instrumentalnega pristopa, ki najprej obravnava vse pomembne zadeve, šele nato izbrano zadevo. To pomeni, da najprej ureja pomembnosti posameznih zadev, naslednji korak pa je razpoznavanje, diagnosticiranje in analiziranje zadev. Model racionalnega urejanja ima pet stopenj:

1. Analiziranje zadev: analiziranje in diagnosticiranje stanja ter vzrokov za stanje, primerjanje stanja s cilji in smotri.
2. Snovanje možnih odločitev: odločitve o strategiji za urejanje zadev v skladu z zastavljenimi cilji in smotri.
3. Ocenjevanje možnih odločitev in izbira primerne odločitve: management nabere toliko informacij, kolikor dopuščajo okoliščine, zatem pa tehta možnosti ter se za eno izmed njih odloči.
4. Uveljavljanje izbrane odločitve: odločitev se sporoči sodelavcem, nato pa načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo vse dejavnosti za izvedbo odločitve.
5. Spremljanje izidov odločitve: poslovodstvo uveljavi odločitev, jo spremlja, kako deluje, zbira potrebne informacije in kakovost izbrane odločitve.

### *Model interesnega urejanja zadev*

Model interesnega urejanja ocenjuje vsakega posameznika glede na koristnost za organizacijo, ki je teoretična fikcija. Ocenjevanje interesov, ocenjevanje izvedljivosti zamisli in snovanje povezovanja interesov je ustvarjalen, intuitiven proces, ki mu sledi preverjanje v skupini. Izmed zamisli, ki so ostale, izberejo eno: običajno prvo, ki presega. To pomeni, da je izbrana sprejemljiva, vendar ne najboljša izmed zamisli, ki so na voljo.

Stoner in Wankel (1986, v Tavčar 2009, 339) opredelita snovanje procesa kot:

- opredelitev zaželenih izidov delovanja organizacije ali delov organizacije;
- prepoznavanje zgodnih znakov, ki omogočajo vnaprejšnje popravne ukrepe; merjenje vhodnih informacij, izidi začetnih stopenj, posredni znaki;
- postavljanje standardov, ki lahko poleg izidov dejavnosti obsegajo tudi zgodnje znake, ki omogočajo pravočasno zaznavanje odstopanj in učinkovito ukrepanje;
- vzpostavljanje omrežja povratnih informacij ter navodila za obvladovanje odstopanj;
- postavljanje pravil za vrednotenje informacij in za proženje popravljenih dejavnosti.

#### **1.14 Načela vodenja**

Cohen (1993, v Bernik idr. 2000, 28) je opredelil pet zelo realnih in operativnih načel vodenja:

1. Vsi deležniki v organizaciji so ključni.
2. Različni izrazi poklicev v podjetju pomenijo enako stvar.
3. Vsak zaposleni mora razumeti organizacijsko politiko podjetja.
4. Vsi zaposleni morajo biti prejemniki različnih materialnih ali nematerialnih nagrad, ki izhajajo iz ekonomskega uspeha.
5. Management mora oblikovati delovno okolje, kjer se uveljavijo predhodna štiri načela.

Krause (1999, 9) pa navaja še sedem novih načel vodenja:

##### *1. Namen.*

Pri vodji se mora razviti osredotočenost za uresničevanja vizij in organizacijskih ciljev. Zaradi managerjeve osredotočenosti so njegovi podrejeni še bolj zagnani za delo, medtem ko vodja vzbuja v podrejenih učinkovito uporabo osebnih sposobnosti kot tudi sposobnosti organizacije za usmerjanje.

##### *2. Dosežek.*

Dosežek je dober, uspešen rezultat, ki je predhodno le proces, katerega opravljajo podrejeni in ga vodi manager. Dobro opravljeno delo sestavlja odločitve, odločnost, energijo, tveganje, enostavnost in ravnotežje.

##### *3. Samodisciplina.*

Samodisciplina je, da manager živi skladno s pravili, ki so primerna zanj in sprejemljiva za njegove podrejene.

#### 4. Znanje.

Poznamo tri vrste znanja: *temeljno znanje* se nanaša na učenje, pridobivanje izkušenj (teoretično). *Strateško znanje* vsebuje prepoznavanje potreb, želja in ciljev podrejenih ter načrtovanje uspešnih projektov, ki pripeljejo podjetje do uresničenih zastavljenih ciljev. *Taktično znanje* pa se s pomočjo inovativnosti osredotoča predvsem na možne nevarnosti in priložnosti v okolju, v katerem organizacija deluje.

#### 5. Odgovornost.

Sem spadajo dolžnosti in obveznosti (pozornost, odločno delovanje, skrb, ...) ki jih vodja sprejme oziroma so mu bile dodeljene zaradi zaupanja in moči.

#### 6. Skladnost.

Dolžnost vodje je uvajanje reda in discipline, prav tako pa mora sodelovati s svojimi podrejenimi, da lahko s skupnimi močmi dosežejo zastavljene cilje. Skladnost zahteva komunikacijo, sodelovanje in samo organizacijo.

#### 7. Zgled.

Dejavnost vodje lahko postane dejavnost njegovih podrejenih. Tisti podrejeni, ki so vodji bolj naklonjeni, se zgledujejo po njem še toliko bolj. Na takšen način pa standardi vodje postanejo smernice za tiste, ki so mu naklonjeni. V vsaki okoliščini vodjo opazujejo in posnemajo, to pa pomeni, da vodja vedno kaže zaželeno vedenje.

### 1.15 Slogi vodenja

Vodenje je vzorec dolgotrajnega vplivanja na zaposlene z namenom, da podjetje dosega zastavljene cilje. Da dosežejo cilje organizacije, managerji in vodje uporabljajo različne tehnike in instrumente ter s tem oblikujejo celovito podobo sloga vodenja. Slog vodenja pa tako managerji kot sodelavci doživljajo celostno in s tem oblikujejo tudi lastne vrednote in vrednote samega podjetja.

Možina (1994, 28) navaja štiri sloge vodenja:

#### 1. Birokratski slog vodenja.

Gre predvsem za zadržan vodstveni slog, kjer vodja zahteva spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela. Birokrat je zanesljiv in natančen, vzdržuje formalno organizacijo, je racionalen, vljuden in želi biti vzor ostalim zaposlenim.

#### 2. Razvijalski slog vodenja.

Značilnosti razvijalca so, da izobražuje in podpira sodelavce, posluša, vzdržuje komunikacije, svojim sodelavcem zaupa in oni njemu, razume sodelavce in jih podpira, sodeluje z njimi in dobro dela. Vodja poskuša vsakemu zaposlenemu vzbuditi samostojnost pri delu.



3. *Dobrohotni avtokratski slog vodenja*

Dobrohotni avtokrat je odločen, trden, spodbuja, izpolnjuje svoje obveznosti in zna dokončati delo. Je zelo motiviran in usmerjen k doseganju visokih rezultatov in prav takšno motiviranost in usmerjenost pričakuje od svojih sodelavcev.

4. *Izvrševalski slog vodenja*

Izvrševalec uporablja skupinsko delo pri odločanju, da preperečuje ljudi, naj se sami odločajo za poti, kako doseči cilje. Vodja usklajuje delo sodelavcev, prav tako pa spodbuja te k večji učinkovitosti doseganja ciljev v organizaciji.

## 4 SKLEP

Uspešen in učinkovit manager je kombinacija štirih najpomembnejših funkcij: organiziranja, vodenja, načrtovanja in nadziranja. Namen managerja v podjetju je usklajevati naloge in dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Da lahko manager/vodja uspešno vodi podjetje in ljudi, se mora prilagajati spremembam; prav tako mora prilagajati vodenje in ga razvijati skupaj s človeškimi viri. To pomeni, da mora manager/vodja skrbeti za izobraževanje, nagrajevanje, usposabljanje, motiviranje zaposlenih ter ustvarjati ugodno organizacijsko klimo in pri tem upoštevati cilje podjetja. Kot pravi Teorija managementa, je vodenje med drugim ena izmed managerskih funkcij, ki pa jo v današnjem času lahko obravnavamo kot samostojen pojem. Pomen vodje je tudi v tem, da sledi svojim ciljem in željam ter da jih medsebojno usklajuje z organizacijskimi cilji.

Na osnovi opravljene analize literature lahko predpostavimo, da:

- *osebnostne značilnosti managerjev vplivajo na način opravljanja njihovega dela in vodenja zaposlenih.*
- *Različne osebnostne značilnosti imajo pozitiven in negativen vpliv na delo managerjev – odvisno od povezave s stvarjo, v kateri nastopa.*

Po analizi literature lahko trdimo, da brez ustreznih osebnostnih značilnosti ne moremo voditi poslovanja podjetja, saj bi bilo vodenje neučinkovito in neuspešno. Zato mora manager imeti določene lastnosti, kot so obzirnost, požrtvovalnost, strpnost, nesebičnost, preudarnost in zaupanje, da lahko uspešno vodi podjetje. Njegove osebnostne značilnosti lahko pozitivno vplivajo na sodelavce kot motivacija za doseganje boljše uspešnosti podjetja. Pozitiven vpliv ima njegova osebnost le v primeru, da je komunikacija med managerjem in sodelavci v neprestanem kroženju, kar pomeni, da spore rešujejo sproti in ni slabe volje zaradi malenkosti. Velik vpliv na vse skupaj pa ima tudi managerjeva poštenost, odkritost in pravičnost, da opravlja naloge moralno in nagrajuje in usposablja zaposlene glede na njihov vložek v podjetje. Negativen vpliv zaradi njegovih osebnostnih značilnosti pa je ravno nasproten. To pomeni, da lahko, če je manager nepošten, izkazuje morebitne psihosomatske motnje ali kaj podobnega, to na dolgi rok, če ne prej, pripelje do neuspešnosti podjetja, nedoseganja zastavljenih ciljev, nezadovoljstva zaposlenih, odsotnosti z dela, itd. Zaradi negativnih osebnostnih značilnosti managerja in neobvladovanja teh, prihaja v podjetjih do pogostih menjav direktorjev, managerjev, kar lahko dolgoročno prinese tudi stečaj podjetja.

Pomembno je, da manager svoje pozitivne osebnostne značilnosti nadgrajuje, medtem ko negativne značilnosti obvladuje ali skozi izobraževanje ali s pomočjo ustrezno usposobljenih strokovnjakov te lastnosti preoblikuje na način, da mu pomagajo pri vodenju sodelavcev. Veliko teoretikov poudarja, da potrebujemo managerja, če želimo, da podjetje uspešno posluje, prav tako pa mora njegov odnos s sodelavci temeljiti na spoštovanju dela, človeka, sposobnosti. Prav tako je pomemben tudi njegov temperament (reakcija na posamezne dogodke).

## LITERATURA

- Ackoff, R. 1974. *Redesigning the Future*. New York: Wiley and Sons.
- Adizes, I., S. Možina, Z. Milivojević, I. Svetlik, M. Terpin in M. Manček. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Allport, G. W. 1937. *Personality: A psychological interpretation*. Harper & Row. New York.
- Amara, R. 1979. Strategic Planning in a Changing Corporate Environment. *Long Range planning* 12 (1): 2-17.
- Becker, H. 1989. *Ganzheitliche Management-Methodik*. Expert Verlag. Ehningen bei Boblingen.
- Bennis, W. 1989. *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley.
- Bernik, J., J. Kmet, J. Berginc, N. Mejaš in V. Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Biloslavo, R. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brajša, P. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cohen, R. A. 1993. *The Portable MBA in Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker P. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, P. F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities. Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. 1976. *The Effective Executive*. London: Heinemann.
- Goleman, D. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hellriegel, D. in J. W. Slocum. 1982. *Management*. 3. Izdaja. Reading: Addison-Wesley.
- Jaensch, E. R. 1927. *Über den Aufbau der Wahrnehmungswelt*. Leipzig: Barth.
- Jurič, I. 2008. *Vodja in manager – primerjava nalog in vlog*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovač, J., J. Mayer in M. Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Krause, G. D. 1999. *Zgled vodje*. New Canaan: Jeanne Fredericks Literary Agency.
- Lipovec, F. 1983. *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Možina, S. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. in M. Merkač. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus in R. Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., J. Bernik, M. Merkač Skok in A. Svetic. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.

- Musek, J. 1977. *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
- Nabernik, M. 2007. *Uspešen manager in vodenje podjetja*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Rozman, R. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2015. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Spranger, E. 1930. *Lebensformen*. Halle. Max Niemayer.
- Starič, M. 2006. *Manager in vodenje podjetja*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Stoner, J. A. F. in C. Wankel. 1986. *Management*. 3. Izdaja. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Špiganovič, T. 2007. *Management in vodenje*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, M. I. 2009. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za Management.
- Uršič, D. 1992. *Poslovni sekretar in podjetništvo v malih in srednje velikih podjetjih*. Maribor: Samozaložba.