

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
ZNAČILNOSTI USPEŠNIH MANAGERJEV V
GORIŠKI REGIJI

BRANKA KOVŠČA

MENTOR
DOC. DR. MIRKO MARKIČ

KOPER, 2007

POVZETEK

Iz zgodovinskega razvoja managerskih procesov je učeča se organizacija ena izmed najbolj zaznavnih perspektiv za uspešnost organizacij. Razlogi zanjo naj bi bili v hitro spreminjajočem se okolju, ki zahteva sprotno prilagajanje organizacij, ki se soočajo z novimi izzivi in z vse večjo konkurenčnostjo. Namen zaključne projektne naloge je analizirati, katere značilnosti managerja najbolj vplivajo na celovito uspešnost podjetja in raziskati, na katerih področjih imajo managerji v Goriški regiji prevladujoč razvojni potencial. Manager naj bi prenašal vizijo na sodelavce, iskal strategije in skupaj s sodelavci sooblikoval cilje organizacije. Prav tako naj bo odličen vodja, ki usmerja ljudi, jih motivira, z njimi intenzivno komunicira ter premišljeno odloča na temelju informacij in intuicije. Manager naj z njegovo karizmo navdušuje sodelavce, vzbuja zaupanje sodelavcev, je naklonjen spremembam, ustvarja vzdušje varnega tveganja in vključuje ustvarjalnost na osnovi znanja na vseh ravneh organiziranosti zaposlenih.

Ključne besede: značilnosti managerjev, odločanje, vodenje, razvojni potencial, vizija

ABSTRACT

From historical development of managerial processes, the learning organization emerges as one of the most salient perspectives for successful organisations. The reasons lie in the quickly changing environment urging organisations to adapt continuously and to respond to new challenges and growing competition. This thesis aims to analyse which of the manager's qualities have greatest impact on the overall success of a company and find out in which fields the managers of the Goriška region dispose of prevailing potential for development. A good manager should transmit his vision to his team, search for strategies and set company goals together with his co-workers. He should also be an excellent leader who directs and motivates people, has good communication skills and makes considered decisions based on information and intuition. With his charisma, he inspires co-workers, wins their trust and is open to changes. He creates the atmosphere of safe risk and spurs knowledge based creativity on all levels of organisation.

Keywords: manager's qualities, decision making, leadership, development potential, vision

UDK 65.012.2/.4:65.011.4(043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Namen in cilji.....	1
1.2 Teoretična izhodišča.....	1
1.3 Metode obravnavanja.....	2
2 Teoretični del	3
2.1 Zgodovinski pregled managerskih perspektiv	3
2.1.1 Spreminjajoča se paradigma managementa	4
2.1.2 Pet generacij managementa	5
2.1.3 Učeča se organizacija.....	5
2.2 Sodobne teorije o managementu.....	7
2.3 Opredelitev osnovnih pojmov.....	8
2.3.1 Management	8
2.3.2 Temeljne funkcije managementa	8
2.3.3 Potrebna znanja, sposobnosti in lastnosti uspešnih managerjev.....	9
2.3.4 Ravni managementa.....	11
2.3.5 Razlikovanje med vodjo in managerjem	12
2.4 Karakteristike uspešnih managerjev po skupinah.....	13
2.4.1 Značilnosti managerjev glede na posamezne karakteristike.....	13
2.4.2 Sinergija vseh karakteristik.....	23
2.4.3 Kritičen pogled na slovenske managerje	24
2.5 Kako razvijati sposobnosti sodobnega managerja	25
3 Empirični del	29
3.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika ter izvedba anketiranja.....	29
3.2 Rezultati in analiza pridobljenih podatkov	29
3.3 Povzetek rezultatov raziskave in razprava.....	34
3.4 Predlogi za izboljšanje obstoječega stanja.....	36
4 Sklep	37
Literatura in viri	39
Literatura	39
Viri	40
Priloge	41

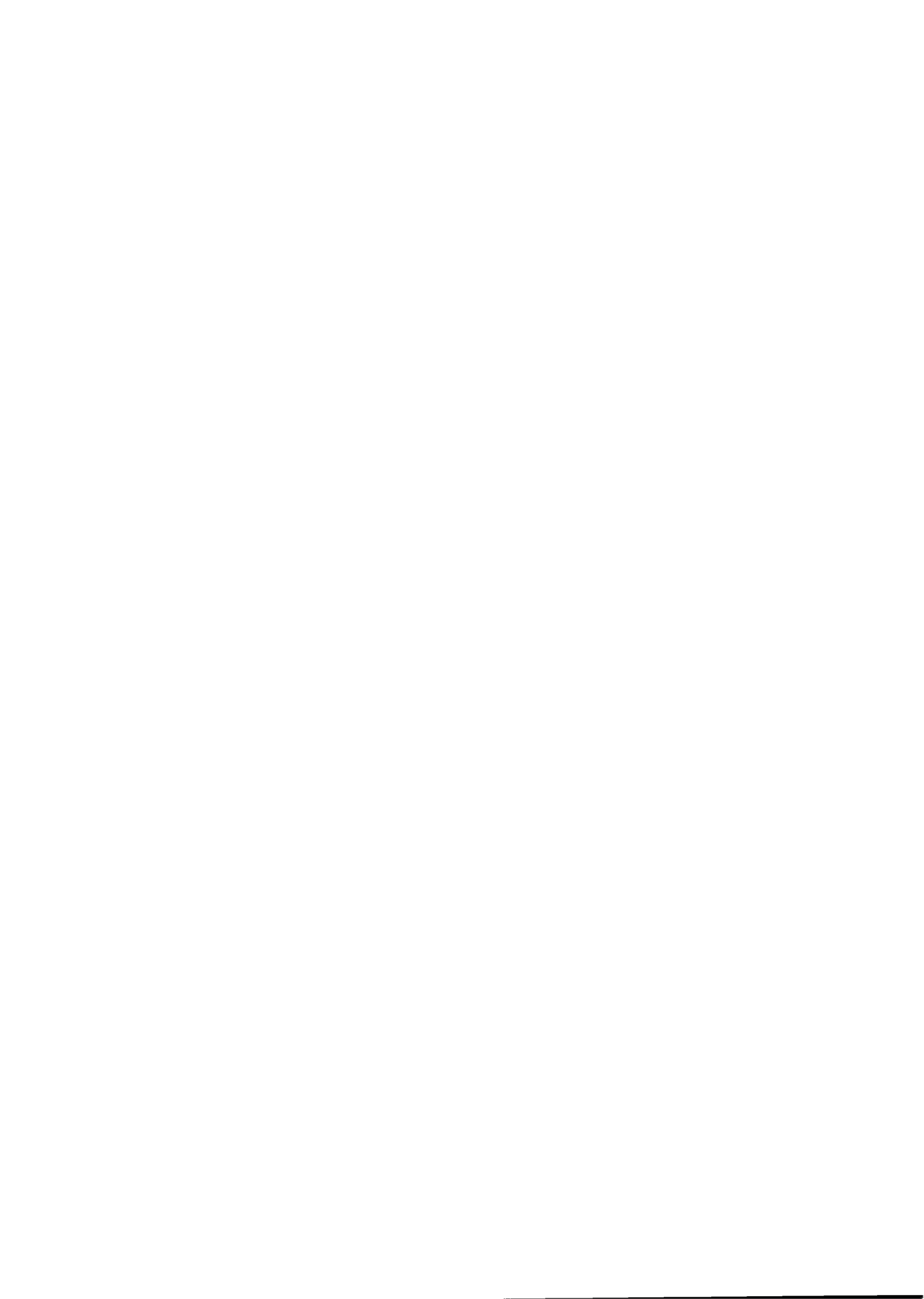


SLIKE

Slika 2.1 Managerske perspektive skozi čas.....	3
Slika 2.2 Mreža interaktivnih elementov učeče se organizacije.....	6
Slika 3.1 Prikaz povprečne ocene lastnosti in sposobnosti, ki se zdijo managerjem v Goriški regiji pomembne	30
Slika 3.2 Značilnosti, ki odlikujejo goriške managerje	31
Slika 3.3 Delež uspešnih managerjev po spolu	31
Slika 3.4 Delež uspešnih managerjev glede na družbeni status.....	32
Slika 3.5 Delež uspešnih managerjev po starosti	32
Slika 3.6 Delež uspešnih managerjev glede na stopnjo izobrazbe	33
Slika 3.7 Delež uspešnih managerjev glede na izobrazbo	33

TABELE

Tabela 2.1 Spreminjajoča se paradigma managementa	4
Tabela 2.2 Vodstvene in managerske kvalitete	13
Tabela 3.1 Značilnosti managerjev, ki se zdijo managerjem v Goriški regiji zelo pomembne	34
Tabela 3.2 Značilnosti, ki odlikujejo managerje v Goriški regiji glede na število dobljenih glasov.....	34
Tabela 3.3 Karakteristike slovenskih managerjev glede na mnenja skupine strokovnjakov	35



1 UVOD

Živimo v času burnih sprememb. Spremembe so postale konstantne, nepredvidljive, hitrejšje, globalnejše kot kdajkoli prej. Management se mora spopadati z vedno novimi izzivi, jih sprejemati in se jim čimbolj prilagajati, biti mora prožen. Managerji morajo imeti osebne lastnosti in sposobnosti, s katerimi so kos vsem tem spremembam. Stalno se morajo razvijati in iskati možnosti za razvojni potencial. Nekateri temu pravijo inovativni management (Možina et al. 2000, 223-224).

1.1 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je, raziskati ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetja z vidika osebnostnih značilnosti managerjev v Goriški regiji. Vse bolj se kaže, da so poleg visoke tehnologije, inovativnosti, izkušenj in sodobnega znanja ter drugih dejavnikov odločujoči medčloveški odnosi in vse, kar je z njimi povezano.

Pri analizi obravnavane tematike bomo sledili sledečim ciljem:

- Katere so ključne zmožnosti managerjev v Goriški regiji, za uspešno vodenje podjetij?
- Na katerih področjih imajo managerji v Goriški regiji velik razvojni potencial?
- Primerjava rezultatov raziskave v Goriški regiji z rezultati raziskave, narejene med 50. najvidnejšimi slovenskimi managerji, ki so opredelili slovenskega managerja.

1.2 Teoretična izhodišča

Prve in najpreprostejše teorije vodenja so se ukvarjale z določanjem osebnostnih lastnosti managerja. Raziskovalci so želeli dokazati, da obstajajo specifične osebnostne značilnosti, ki razlikujejo dobrega managerja od podrejenih sodelavcev. V splošnem lahko rečemo, da teorije iz te prve skupine skušajo poiskati eno ali več ključnih psiholoških značilnosti vseh dobrih managerjev (Cimerman et al. 2003, 11).

Novejši modeli vodenja so veliko bolj kompleksni. Poudarjajo, da uspešno vodenje združuje zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče si vloge managerja, odvisno od konkretnih nalog in podrejenih (Cimerman et al. 2003, 13).

Za človeka, ki naj bi postal in ostal manager, sta poleg etičnosti pomembni merili še strokovnost in vodstvene sposobnosti. Štejejo široka interdisciplinarna znanja, sposobnost za osredotočanje na pomembne zadeve in hitro analizo presojanje, kar omogoča celostno obvladovanje organizacije. Vodstvene sposobnosti so nepogrešljive, saj je organizacija živ organizem, skupnost ljudi (Biloslavo 2006, 21).

Manager naj ima primerna strokovna znanja na področju obvladovanja organizacij, tj. iz managementa (poslovođenja), zmožen naj bo voditi ljudi, saj sam zmore le malo in ne nazadnje, naj bo pošten (etičen, moralen), da mu bodo zaupali sodelavci, ki ga izberejo, da jih vodi (Tavčar 2002, 2).

Managerji uporabljajo številne spretnosti in znanja, da bi uresničevali navedene managerske funkcije v organizaciji. Uporabljajo razpoložljive vire, da bi dosegli cilj organizacije. Nekateri teoretiki navajajo tudi kadrovanje, komuniciranje in sprejemanje odločitev kot dodatne funkcije managementa. Rozman, Koletnik in Kovač (1993) pojasnjujejo, da sta temeljni značilnosti managementa v njegovem usklajevanju in odločanju. Ker predstavljajo odločitve pretežni del rezultata dela managerjev, je upravičeno opredeliti management kot odločanje. Odločitev pomeni izbiro med možnostmi (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 3-4).

1.3 Metode obravnavanja

Pri obravnavanju vsebine zaključne projektne naloge smo uporabili teoretično in empirično metodo za opisovanje, navajanje dejstev in ugotovitev raziskave, narejene med 30. managerji v Goriški regiji, ki delujejo na vršnem, srednjem in spodnjem nivoju organiziranosti.

Teoretično znanje, pridobljeno v času študija na Fakulteti za management, sem poglobila s strokovno literaturo s področja splošnega in strateškega managementa, domačih in tujih avtorjev.

V empiričnem delu smo obdelali podatke, ki smo jih zbrali s pomočjo anketnih vprašalnikov. Vsebina anketnih vprašalnikov temelji na podlagi lastnosti in sposobnosti goriških managerjev. Te smo črpali tako iz knjige: *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50. vodilnih direktorjev* kot tudi druge strokovne literature. Vprašalniki obsegajo 30 vprašanj o lastnostih in sposobnostih managerjev v Goriški regiji ter pet vprašanj o njihovih demografskih značilnostih.

Za doseg ciljev smo s pomočjo raziskave ugotovili ključne dejavnike, ki se zdijo managerjem v Goriški regiji pomembni za uspešnost poslovanja ter značilnosti, ki odlikujejo uspešne goriške managerje.

Na osnovi odgovorov smo z analitičnim pristopom skušali ugotoviti, na katerih področjih imajo managerji v Goriški regiji možnosti za razvojni potencial.

2 TEORETIČNI DEL

Razvoj managementa je zelo povezan z razvojem gospodarjenja. V sedanji dobi se znanost o managementu sistematično razvija, vendar so bili temelji postavljeni že zelo zgodaj, na primer pri gradnji piramid v Egiptu in gradnji Kitajskega zidu. Tako veličastni dogodki so bili možni le ob pomoči managerskega znanja kot so planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje.

2.1 Zgodovinski pregled managerskih perspektiv

Zgodovinski pogled na management je pomemben, ker managerjem podaja način razmišljanja, razumevanja trendov razvoja in iskanja vzorcev. Na managerje in organizacijo vplivajo različne sile: družbene, politične in ekonomske.

Družbene sile zajemajo vidik kulture, ki vpliva na odnose med ljudmi in na njihove vrednote. Pomembna družbena sila, ki vpliva na organizacije danes, so pristopi, vrednote in zahteve mladih izobraženih ljudi, ki želijo zanimivo delo in osebni razvoj. Politične sile predstavljajo politične in pravne institucije, ki vplivajo na ljudi in organizacije. Pomembna je povezanost ekonomij širom po svetu. Sodobni managerji morajo svojo moč deliti z drugimi. Ekonomske sile vplivajo na dostopnost virov, ki jih ima družba na razpolago. Dandanes je za organizacije zelo pomembno, da si priskrbijo ustrezne človeške vire. Kot odgovor na družbene, politične in ekonomske sile so se skozi zgodovinski razvoj spreminjale managerske prakse in perspektive (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 38-39).

V nadaljevanju je prikazana slika, ki lepo prikazuje razvoj teh perspektiv.

Slika 2.1 Managerske perspektive skozi čas



Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 39.

Perspektive, ki so jih poznali v preteklosti, niso več aktualne. Učeca se organizacija je edina perspektiva za prihodnost. Med sodobne managerske perspektive avtorji uvrščajo: sistemski pristop, kontingenčni pristop in management celovite kakovosti.

2.1.1 Spreminjajoča se paradigma managementa

Kaj pomeni izraz paradigma?

»V najširšem okviru pojem paradigma opredeljuje način razmišljanja, dojemanja in razumevanja sveta (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 66).«

Zakaj se danes mnoge organizacije preusmerjajo k novi paradigmi in si želijo postati učeca se organizacije? Razlog za to je gotovo hitro spreminjajoče se okolje. Tradicionalne hierarhične organizacije so odlično krmarile v stabilnem okolju. Danes pa okolje ni več stabilno, zato take organizacije ne morejo več delovati. Torej, če hočejo biti uspešne, se morajo prilagajati oz. same povzročati spremembe.

Tabela 2.1 Spreminjajoča se paradigma managementa

	Stara paradigma	Nova paradigma
Sile na organizacijo		
Trgi	Lokalni, domači	Globalni
Delovna sila	Homogena	Raznovrstna
Tehnologija	Mehanska	Elektronska
Vrednote	Stabilnost, učinkovitost	Spremembe, kaos
Pristojnosti managerjev		
Fokus	Dobiček	Stranke, zaposleni
Vodenje	Avtokratsko	Demokratično
Delo	Individualno	Timsko
Odnosi	Konflikt, tekmovanje	Sodelovanje

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič 2003, 67.

Tiste sile, ki so v sodobnem okolju ključnega pomena, so globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija in sprememba kot vrednota. Te tvorijo novo paradigmo managementa. Vsak posameznik je vključen v tok informacij, denarja in proizvodov. Organizacije morajo biti med seboj povezane, inovativne, v vse večji skrbi za kakovost poslovanja ter skušati morajo uganiti potrebe kupcev. Vse to pa vpliva na nove managerske pristope.

Teorija Z opazuje človeka iz realnih izhodišč. Proučuje človeka v realnem okolju: človek ima voljo, nagnjen je k dobremu in slabemu, spodbujajo ga medčloveški odnosi, razum pa ga motivira (Vila in Kovač 1997, 95-96). Pomembno je sodelovanje vseh zaposlenih na vseh ravneh organizacije. Sodobne organizacije v ospredje postavljajo elektronsko tehnologijo, delovna sila pa je usmerjena v proizvodnjo informacij. Uspeh

je odvisen od intelektualnih sposobnosti zaposlenih, ki se med seboj povezujejo v time ter tako postajajo še bolj učinkoviti, dosegajo sinergijske učinke. Kot nov način dela se pojavlja delo na daljavo.

Primarna odgovornost managerjev v učeči se organizaciji ni več sprejemanje odločitev, temveč sposobnost posredovanja učenja celotni organizaciji. Organizacija potrebuje kadre, ki znajo motivirati, delegirati, komunicirati, so inteligentni in pripravljeni na eksperimente. Glavna naloga vršnega managementa je oblikovati jasno vizijo ter z njo zaposlene spodbujati in motivirati k uspešnemu poslovanju organizacije.

Druckerjeva vizija nove organizacije pravi, da bo v prihodnosti poslovanje temeljilo na znanju, in bo izrazito samoiniciativno. Nasproti tradicionalnemu opravljanju dela v posameznih oddelkih bo jutri potekalo delo v timih, usmerjenih k več nalogam. Organizacije v novi dobi bodo zahtevale večjo samodisciplino managementa ter individualno odgovornost zaposlenih (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 68).

2.1.2 Pet generacij managementa

Prva generacija managementa se je razvila ob začetku industrijske dobe. Temeljila je na lastništvu. Sto let kasneje se je razvila druga generacija. Zanja je bila značilna stroga hierarhija in ukazovanje. Zaposleni so imeli le enega nadrejenega. Sledila je tretja generacija, matrična oblika organizacije. Zaposleni so imeli več nadrejenih. Za četrto generacijo managementa pa so značilna računalniška omrežja. Ta pospešujejo komunikacijo oddelkov znotraj organizacije.

Peta generacija temelji na mreženju znanja, poudarja virtualno podjetništvo in dinamično timsko delo. Omogoča vzporedno poslovanje med oddelki znotraj organizacije ter navzven z drugimi organizacijami s pomočjo timov, ki so usmerjeni na točno določeno nalogo. Temelji na petih povezanih načelih: neposredno mreženje znanja, stalno izpopolnjevanje procesov, razumevanje časa kot kritičnega dejavnika, razumevanje dela kot dialoga in virtualnega podjetništva, ki temelji na dinamičnem timskem delu. Lastnosti, ki označujejo virtualne time so: prepoznavanje, interpretiranje, odločanje in implementiranje odgovornosti. Da pa bi vsi naštetih dejavniki delovali, je potrebna močna podpora vršnega managementa.

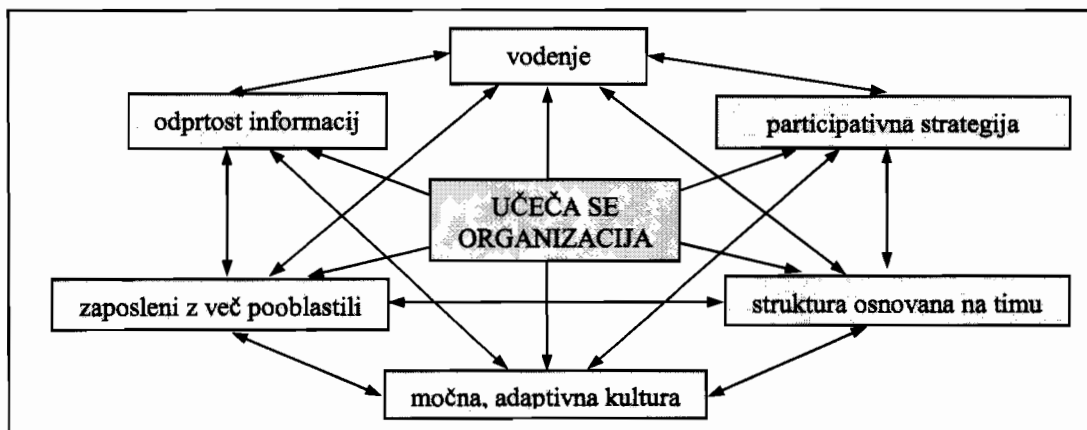
2.1.3 Učeča se organizacija

Učeča se organizacija temelji na odprtih informacijah, nizki hierarhiji in sodelovanju ter prilagodljivosti zaposlenih. Usmerjena je na reševanje problemov. Nastanek idej kjerkoli v organizaciji pripomore k temu, da je organizacija bolj prožna, se hitreje prilagaja spremembam in je posledično bolj uspešna.

Učeča se organizacija zahteva spremembe na šestih področjih delovanja in sicer na področju:

- *vodenja*: najpomembnejša funkcija vodje je pomembno oblikovanje skupne vizije, ki vključuje vse zaposlene.
- *Odločanja in strategije*: v učeči se organizaciji nastaja strategija tako z vrha navzdol, kakor od spodaj navzgor. Vsakdo, ki je blizu nekemu problemu, ima pristojnosti in odgovornosti, da problem lahko razreši. Informacije zbirajo zaposleni tako znotraj kot zunaj organizacije. Zasledujejo nove strateške potrebe in usmeritve. Tako zaposleni sodelujejo pri ustvarjanju strategije.
- *Zaposlenih z več pooblastili*: zaposleni imajo več pooblastil ter s tem tudi večjo moč odločanja. V učeči se organizaciji so zaposleni obravnavani kot vir moči in ne kot strošek. Zanje je poskrbljeno tako v smislu izobraževanja kot tudi napredovanja in varnosti zaposlitve.
- *Močne prilagodljive kulture*, ki je temelj celotne učeče se organizacije. Taka kultura ceni izboljšave in prilagajanje, ustvarja občutek pripadnosti, skupnosti ter podpira timsko delo in participativno strategijo.
- *Strukture organizacije*, ki temelji na timski strukturi. Hierarhična struktura ni več aktualna.
- *Komuniciranja*: pomembno je tako elektronsko komuniciranje med zaposlenimi, kakor tudi osebno komuniciranje s poudarkom na poslušanju. Zaposleni imajo dostop do vseh baz podatkov v organizaciji. Razumeti morajo tako svojo vlogo v organizaciji kot celotno organizacijo.

Slika 2.2 Mreža interaktivnih elementov učeče se organizacije



Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 74.

Informacije v učeči se organizaciji omogočajo delovanje organizacije na optimalnem nivoju. Najpomembnejša managerjeva naloga je, najti pot do odprte komunikacije tako, da ideje lahko tečejo v vseh smereh znotraj in zunaj organizacije. Učeča se organizacija je odprta za okolje, ima sposobnost neprestanega učenja in željo po povečevanju sposobnosti učenja, kar je ključnega pomena za kakovost poslovanja organizacije.

Zelo pomembno neprestano učenje je zagotovljeno s sistemskim mišljenjem, osebnim mojstrstvom, skupno vizijo in timskim učenjem. Zaposleni se učijo tako drug od drugega in od članov v drugih organizacijah (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 68-76).

Svet kreirajo ljudje, ki stalno razširjajo svojo sposobnost in kreativnost, razvijajo nove ideje, se stalno učijo, kako se učiti skupaj z drugimi. Ker je okolje turbulentno, se mora organizacija zelo hitro odzivati. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči in prilagaja hitreje (Ferjan 1999, 173).

2.2 Sodobne teorije o managementu

Najprej bomo naredili kratek zgodovinski pregled glavnih znanstvenih teorij. Ne bomo se spuščali v podrobnosti in omenjali vseh teorij, želimo le predstaviti širši kontekst kot podlago celotne naloge, ki je ožje usmerjena.

Prve in najpreprostejše teorije vodenja so se ukvarjale z določanjem osebnostnih lastnosti voditelja, torej managerja. Te teorije skušajo poiskati eno ali več ključnih značilnosti vseh dobrih managerjev.

Res je, da so v mnogih raziskavah prišle na površje določene zelene lastnosti (npr. ambicioznost, samozaupanje, dominantnost, čustvena stabilnost) in sposobnosti oz. večšine uspešnih managerjev (npr. inteligenca, socialne spretnosti, verbalna fluentnost), vendar se je izkazala nizka stopnja povezanosti teh lastnosti z uspešnim vodenjem. Uspešen manager je tisti ki poleg odličnih osebnih lastnosti pozna tudi pravi način obnašanja do zaposlenih. Sčasoma so raziskovalci začeli proučevati njihovo konkretno obnašanje ter določili dva temeljna stila vodenja: usmerjenost na nalogo in usmerjenost na ljudi.

Vse te teorije, ki so povezane z osebnostnimi lastnostmi, in teorije o vedenju managerjev skušajo podati enostaven odgovor na kompleksna vprašanja. Toda ne ene ne druge niso primerne v vseh situacijah in vseh okoljih. Danes so uveljavljene kontingenčne oz. situacijske teorije. Poudarja se razlika med transakcijskim in transformacijskim vodenjem. Transakcijski pristop se nanaša na nagrajevanje oz. kaznovanje podrejenih glede na prej določene cilje in standarde, medtem ko je transformacijski pristop usmerjen na dolgoročne in višje organizacijske cilje. Manager uporablja svojo karizmo (vliva spoštovanje ter zaupanje), individualno skrb za

vsakega zaposlenega, inspiracijo (prenos vizije prek navdušenja na zaposlene) in intelektualno stimulacijo (Cimerman et al. 2003, 13-14).

2.3 Opredelitev osnovnih pojmov

Naredili smo pregled ključnih zmožnosti, funkcij in ravni managementa ter razlikovanje med vodjem in managerjem kot podlago za raziskavo razvoja managerjev v Goriški regiji.

2.3.1 Management

Beseda manager je nastala okoli leta 1500 v Benetkah. Izvira iz besede mano, kar pomeni dlan. Manager torej »za roko« vodi ljudi, jih usmerja, pelje v pravo smer.

Manager predvsem vodi ljudi. Seveda igra tudi vlogo poslovneža, strokovnjaka itn. toda v prvi vrsti je voditelj (Cimerman et al. 2003, 10).

2.3.2 Temeljne funkcije managementa

Bistvene funkcije vodenja so povezane v kratici KKOMPI (informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje, kontroliranje). Temeljno politiko podjetja se najprej zasnuje, razvojno in tekočo politiko pa konkretizira v planih. Uresničuje se z odločanjem in izvajanjem ciljev, ki omogočajo uresničitev interesov udeležencev.

Za podjetje je *informiranje* zelo velikega pomena. Tako lahko dobi informacije in nanje lahko reagira, se prilagodi. Informacije imajo svojo vrednost. Potrebno jih je znati pridobivati, lahko pa jih manager tudi sam ustvarja. Informacije lahko hitro zastarajo.

Vnaprejšnja informacija ima večjo vrednost. Služi iskanju in določanju ciljev ter usmerjanju, je ustvarjalnega pomena. Sprotna informacija je tista, ki je lahko pridobljena vsak trenutek, tedensko, mesečno. Povratna informacija služi krmiljenju na osnovi ugotovitvene razlike med dejanskim in želenim stanjem. Ljudje potrebujejo redne povratne informacije, le tako so lahko uspešni. Če dobijo povratne informacije, so bolj motivirani, srečnejši so in več energije lahko vlagajo v svoje delo. Informacije morajo biti jasne, pravočasne in objektivne. Nanašati se morajo na specifično delovno uspešnost posameznika. Poleg tega mora vodja skrbno izbirati svoje besede, tako, da bo z njimi ljudi spodbujal, da postanejo boljši. Kakovostno informiranje je bistvenega pomena za razumno odločanje.

Planiranje je podrobno določanje ciljev zasnovanih v politiki podjetja. Zasnovane cilje se postavi v čas in prostor. Udeležence je potrebno informirati s planskimi vnaprejšnjimi informacijami, s katerimi sisteme usmerjamo, kasneje pa s povratnimi informacijami, s katerimi jih uravnavamo (Kralj 2000, 18-19). Bistven dejavnik uspeha je sposobnost dobrega *načrtovanja* (snovanja in planiranja) ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti. Jasno je potrebno opredeliti končne

in etapne cilje v skladu z vizijo podjetja. Vsem sodelavcem v podjetju morajo biti cilji popolnoma jasni. Le tako jih bodo bolje poznali in jih v večji meri dosegali.

Organiziranje pomeni, organiziranje urejenosti organizacije (pristojnosti, odgovornosti in delitev dela), učinkovito izvajanje osnovnih dejavnikov organizacije (procesov), določanje sistemov delovanja in oskrbovanje organizacije s sredstvi za delovanje (Biloslavo 2006, 27).

Motivirati pomeni, pripraviti zaposlene do tega, da delajo, kar želi manager. Znanstveniki so v zadnjih 50. letih identificirali odločilne dejavnike motivacije. Poznavanje teh dejavnikov nam pomaga, da razumemo, zakaj ljudje ne delajo v skladu z našimi pričakovanji (Tracy 2000, 175).

Koordiniranje je povezovanje v celoto. Je usklajevanje mnenj, vplivov, ukrepov in procesov. Je proces usmerjanja podjetja, razmerij med ljudmi in struktur delovanja. Je del organiziranja, planiranja in odločanja. Je naloga managementa, ki povezuje vse vidike poslovanja in politike podjetja.

Bistvo *kontroliranja* je v ugotavljanju pravilnosti. Kontroliranje se deli na nadziranje in revidiranje, ki je popravljalo nadziranje. Nadzira se po sodilih, to je merilih, standardih in planih. Plane se primerja z želenim stanjem in ugotavlja razlike in odmake od želenega stanja. Nadzira se tako planiranje (postavljanje meril) kot analiziranje (ugotavljanje kakovosti poslovanja). Namenjeno pa je usmerjanju, ukrepanju in izvedbi nalog.

2.3.3 Potrebna znanja, sposobnosti in lastnosti uspešnih managerjev

Managerske sposobnosti in spretnosti, izkušnje, praktična znanja so tesno povezana z dosežki pri delu in so v glavnem pridobljena (Možina et al. 1994, 26). Strukturo potrebnih managerskih znanj sestavljajo tako imenovana:

- Konceptualna znanja, katera obsegajo sposobnost generiranja posameznih problemov v celoto in razumevanje le-teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov z vidika celote in povezovanja posameznih pojavov s trendi v okolici.
- Vodstvena znanja, ki obsegajo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi timi.
- Tehnična znanja so specifična znanja s posameznih funkcionalnih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju (Vila in Kovač 1997, 35).

Ena izmed zelo pomembnih lastnosti managerjev je, da zelo preudarno usmerja svoje moči in moči drugih in učinkovito usmerja in izkorišča lastne lastnosti. Manager se zaveda, kje lahko največ doseže. Tako lahko v določeni situaciji svoje sposobnosti uporablja kot dragoceno orodje. Poleg tega zaznava tudi sposobnosti drugih in jih v dani situaciji najbolj primerno uporablja in tako doseže najboljše rezultate.

V vseh študijah, so vedno znova prišli do zaključka, da imajo vsi vodje *vizijo*, sposobnost videnja prihodnosti. Pred očmi imajo jasno idealno podobo prihodnosti. Vedo, kaj želijo ustvariti, in kakšna naj bi bila njihova prihodnost. Torej je to najbolj pomembna lastnost managerjev (Tracy 2000, 8-9).

Najpomembnejši del vizije so vrednote, za katere se človek zavzema. Vrednote v katere človek verjame, za katerimi trdno stoji. So sodilo za presojanje pravilnega in napačnega ravnanja. Sprejete vrednote so norme, po katerih se je treba ravnati.

Drugi sestavni del vizije je cilj. Podjetje mora imeti cilj, naloga managerjev pa je ta cilj doseči. Kakšen je cilj, je odvisno od tega, kaj podjetje želi doseči. Lahko je to prevlada na trgu, vrhunska kakovost, storitve, ki prinašajo spremembe, novosti. Cilj mora biti jasen, natančen, merljiv, dosegljiv, privlačen, etičen, časovno opredeljen in realen glede na notranje slabosti in priložnosti ter zunanje izzive in nevarnosti. Manager mora sodelavce spodbujati, motivirati k doseganju cilja. Kako to naredi, je odvisno od vsakega managerja posebej. Značilnosti slovenskih managerjev so obravnavane v poglavju 2.4.1.

Tretji sestavni del je smoter. Smoter je razlog, zaradi katerega organizacija nastane, se izoblikuje in obstaja. Je nekaj, s čimer organizacija namerava izboljšati svet, v katerem deluje.

Etapni cilji so delčki, ki tvorijo celoto, posamezni merljivi koraki, s pomočjo katerih vodja dosega smoter, uresničuje cilje, udejanja vrednote. Bistveni del vizije, vodenja in uspeha je jasnost. Vodja se mora natančno zavedati, v kaj verjame, kaj je poslanstvo podjetja, kaj je njegov smoter, kakšni so cilji in kako jih doseči.

Druga lastnost managerjev, ki je popolnoma prepletena z vizijo je *pogum*. Je najlažje prepoznavna lastnost velikih vodij. Je sposobnost tveganja. Pogum pomeni sposobnost narediti korak naprej in se soočiti z nevarnostjo, sprejeti težke odločitve, trdno stati za vrednotami in načeli. Prihodnost pripada ljudem, ki tvegajo in preizkušajo nove stvari. Drznost, ki je značilnost poguma, pomeni pripravljenost na vlaganje dela brez kakršnihkoli zagotovil. Torej vodja mora biti pripravljen na neuspeh, da lahko uspe. Pripravljen mora biti, da se bo srečeval z nasprotovanjem in negotovostjo. Imeti mora ofenzivno strategijo. Biti mora vztrajen in pripeljati stvari do konca, kljub temu da ni takoj vidnih rezultatov.

Odločilna preizkušnja, ko se manager resnično lahko dokaže, je njegova *učinkovitost v krizni situaciji*. Ostati mora miren, zbran, ustvarjalen in se osredotočiti na

reševanje problema. Ljudje vodstvene sposobnosti ocenjujejo po tem, kako manager ukrepa, ko grede stvari narobe.

Zelo spoštovana in občudovana lastnost managerjev je *integriteta*. To pomeni, da manager vedno stori, kar obljubi, da vedno drži besedo. Je temelj, na katerem lahko gradi svojo osebnost, svojo vizijo in jo uresničuje.

Pomembna lastnost managerjev je *občutek za realnost*. To pomeni, da se manager spopada s svetom kakršen je. Dani položaj opredeli, ocenjuje njegove dobre in slabe strani. Kot oseba mora biti pošten, resnicoljuben, govoriti in živeti mora resnico.

Neizogibno potrebna lastnost za pridobivanje podpore sodelavcev je *doslednost*. Ljudje morajo imeti občutek, da se lahko na managerja zanesejo. Manager mora biti zanesljiv in trden. Držati mora obljube. Nujno mora *prevzemati odgovornosti*. Svoje misli usmeri v prihodnost. Ostati mora hladen in obvladan tudi v težkih situacijah.

Predvidevanje je sposobnost gledanja v prihodnost. Manager načrtuje nekaj let v prihodnost in razmišlja o tem, kam bi rad prišel ter kako bo to izpeljal. Seveda je ključni element predvidevanje kriznih situacij ter njihov razplet. V naprej načrtuje scenarije. Ko je enkrat scenarij narejen in se situacija res dogodi, manager enostavno izpelje nalogo po predvidenem scenariju. To je spomin na prihodnost. Pri tem predvsem pridobi na času.

Zelo pomemben pogoj, ki naj bi ga manager izpolnjeval, ni strokovno znanje ali poslovna spretnost, temveč *zaupanje*. Lastniki postavijo managerja zato, da bo z uspešnim doseganjem ciljev obvladoval organizacijo. Res je, da lastniki managerja nadzirajo, vendar je to predvsem za nazaj. Če manager ne deluje v interesu lastnikov, gresta lahko njihovo premoženje in ugled po zlu (Biloslavo 2006, 21).

Značilnost managerja je, da vzpostavi *visoko mero odličnosti*. Osredotoči se na uspeh, na rezultate, na bistvo, na ključne zmožnosti podjetja. Vidi preko meja okvirov dane situacije, vidi v prihodnost. Manager motivira in navdušuje sodelavce. Poleg *etičnosti* sta pomembni merili še *strokovnost* in *vodstvene zmožnosti*.

Seveda mora manager imeti lastnost pridobivanja sodelavcev, ki želijo sodelovati z njim in mu pomagati pri doseganju ciljev – *kooperativnost*. Manager prihodnosti se stalno uči, išče nove, lažje, boljše načine in raste, sledi spremembam oziroma jih povzroča.

2.3.4 Ravni managementa

Potrebna managerska znanja so močno povezana z ravnmi managementa. Na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja ločimo tri ravni managementa in s tem višje, srednje in nižje managerje.

Najvišji, vršni management ima odločilen vpliv in največjo odgovornost za poslovanje podjetja. Osnovna naloga najvišjih managerjev je oblikovanje vizije,

poslanstva, organizacijske kulture ter globalne strategije. Večina časa morajo posvetiti alternativnim možnostim nadaljnjega razvoja podjetja, sprejemanju odločitev ter preverjanju pravilnosti izbrane smeri in zagotoviti pogoje za njihovo uresničitev. Najvišji managerji morajo vnašati podjetniški navdih, tako organizaciji pomagajo, da je v stalnem koraku s hitrimi spremembami. Ključnega pomena pa je, da zna vršni management izkoristiti posebna znanja in spretnosti in sposobnosti vsakega posameznika.

Srednji management predstavljajo managerji poslovnih enot podjetij, večjih oddelkov ali managerji posameznih poslovnih funkcij. Na osnovi usmeritve najvišjega managementa sprejemajo poslovne odločitve za svoje enote. Koliko možnosti imajo za samostojno odločanje, je odvisno od decentralizacije podjetja. Srednji managerji se ukvarjajo z aktivnostmi, ki zadevajo bližnjo prihodnost, oblikovanjem ciljev in njihovim doseganjem. Od njih se pričakuje, da vzpostavijo dobre odnose s sodelavci, jih znajo motivirati in spodbujajo timsko delo.

V t. i. vitki organizaciji je prenos informacij z vrha navzdol manj aktualen. Raven srednjega managementa se je pričela krčiti in preusmerjati v projektne managerje, katerih naloga je doseganje rezultatov, ki so točno določeni za posamezne naloge znotraj časovnih in finančnih omejitev (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 8-9).

Nižji management sestavljajo npr. oddelkovodje, delovodje, nadzorniki itd. Njihovo delo je operativno vodenje izvajanja nalog, poudarek je na doseganju dnevniških ciljev. Struktura nalog je odvisna od hierarhične ravni v podjetju (Vila in Kovač 1997, 33-35).

2.3.5 Razlikovanje med vodjo in managerjem

Za organizacijo sta zelo pomembna tako manager kot vodja. Ena glavnih razlik se nanaša na njun izvor moči. Moč managerja izhaja iz organizacijske strukture. Poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture. Manager ima *pozicijsko moč*. Moč voditelja pa iz njegove osebnosti in obnašanja, ima *osebno moč*. Vodenje zagovarja vizijo, ustvarjalnost in spremembe v organizaciji. Vodje dejavno spremljajo spremembe in se jim ne samo pasivno prilagajajo (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 148-150).

Managerju njegova pozicija daje moč vplivanja na zaposlene in spreminjanje njihovega obnašanja. Legitimna moč, moč nagrajevanja in prisilna moč so vse oblike pozicijske moči. Legitimna moč izhaja iz managerjeve pozicije v organizaciji in njegove avtoritete. Moč nagrajevanja izhaja iz managerjeve pristojnosti podeljevati nagrade (npr. pohvale, priznanja, napredovanja, povišanja plač) za zaželeno obnašanje zaposlenih. Prisilna moč pa je nasprotna moči nagrajevanja. Gre za pravico managerja do kaznovanja (npr. kritika, odtegnitev povišanj, odpuščanje) za nezaželeno obnašanje zaposlenih.

Osebna moč je orodje vodij. Izhaja iz njihovih posebnih znanj in značilnosti. Zaposleni vodjem sledijo zaradi spoštovanja, ki ga gojijo do njih. Osebna moč postaja vse bolj pomembna, saj je v podjetjih vse bolj prisotno timsko delo. Poznamo dva tipa osebne moči, in sicer ekspertna moč in referentska moč. Ekspertna moč je tista, ki izhaja iz posebnih znanj in spretnosti, ki jih ima vodja. Referentska moč pa izhaja iz osebnostnih značilnosti vodje, s katerimi se zaposleni poistovetijo in mu sledijo (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 217-218).

Tabela 2.2 Vodstvene in managerske kvalitete

VODJA	MANAGER
DUŠA	RAZUM
Vizionar	Racionalen
Strasten	Svetuje
Kreativen	Vztrajen
Fleksibilen	Rešuje probleme
Navdušujoč	Stvaren
Inovativen	Strukturiran
Pogumen	Preudaren
Iznajdljiv	Analitičen
Rad eksperimentira	Avtoritativen
Povzroča spremembe	Stabilen
Osebna moč	Moč izhaja iz sistema

Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 149.

2.4 Karakteristike uspešnih managerjev po skupinah

Karakteristike uspešnih managerjev lahko uvrstimo v štiri skupine:

- *strateške karakteristike*: vizionar, ciljno usmerjen, strateg, odločevalec,
- *organizacijske karakteristike*: organizator, kadrovalec, delegator,
- *operativne vodstvene karakteristike*: komunikator, motivator, pogajalec, timski vodja,
- *osebne karakteristike*: etičen, karizmatik, odprtih nazorov (Cimerman et al. 2003, 30).

2.4.1 Značilnosti managerjev glede na posamezne karakteristike

S pomočjo raziskave, ki so jo izvedli strokovnjaki, in jo predstavili v knjigi *Manager prvi med enakimi*, bomo naredili pregled nad lastnostmi in značilnostmi, ki zaznamujejo slovenske managerje (Cimerman et al. 2003, 31-77).

Vizionar.

Idealen vizionar predvideva razvoj dogodkov v prihodnosti. Celostno gleda na organizacijo. Vizija mora biti privlačna, jasna, zaposlene mora tako prevzeti, da jo sprejmejo za svojo. V veliki meri je odvisna od sposobnosti dobrega presojanja managerja, ki izhaja iz njegove intuicije.

V večjih organizacijah izhaja vizija iz timskega dela, nasprotno pa je vizija v mladih organizacijah bolj rezultat dela enega posameznika. Manager kot vizionar zazna prihajajoče potrebe trga, in zna zaposlenim predstaviti privlačno vizijo svetle prihodnosti.

Mnenje vodilnih slovenskih managerjev o slovenskem managerju kot vizionarju je negativno. Managerji gradijo mnenja preveč kratkoročno, na podlagi preteklih dogodkov, namesto da bi upoštevali prihajajoče spremembe. Za dobrega vizionarja ni dovolj le odlično strokovno znanje. Potreben je mnogo širši pogled. Slovenski managerji iščejo bolj potrjevanje svojih lastnih misli. Zadovoljijo se s tem, da se ljudje vsaj navidezno strinjajo z njimi.

Izpostavljen je problem, da so slovenski managerji premalo pripravljeni na tveganje. Najbrž zaradi splošne skoncentriranosti na napake, namesto na uspehe. Vendar je včasih pretirana previdnost usodnejša od tveganja.

V slovenski praksi se managerji preveč vtikajo v odgovornosti in pooblastila podrejenih. Oblikovanja vizije se lotevajo preveč pikolovsko ter s tem izgubijo globalen pogled.

Ključni problem je, da je vizija pogosto dostopna le ozkemu krogu ljudi. Zapisana je obširno in zapleteno, težavna je za razumevanje ter ostaja jasna le managerjem. S tako vizijo managerji ne morejo motivirati zaposlenih in vplivati na uspešnost organizacije.

Ciljno usmerjen manager.

Vršni managerji znajo vizijo konkretizirati. To dosežajo s postavljanjem ključnih, jasnih, realnih, izzivalnih in medsebojno skladnih ciljev v sozvočju z vizijo. Določajo prioritete ter vztrajno premagujejo ovire na poti doseganja ciljev.

Ciljno usmerjeni manager v proces postavljanja ciljev redno vključuje svoje sodelavce, posreduje jim potrebne informacije ter jim razloži, zakaj je doseganje ciljev pomembno za organizacijo. Pregled ima nad uresničevanjem ciljev, tako lahko primerja želeno z doseženim, predvideva razvoj dogodkov ter se s prilagajanjem ciljev prilagaja spremembam.

Na področju postavljanja kratkoročnih ciljev in prilagajanje nenadnim spremembam se slovenski managerji zadovoljivo izkažejo. Žal pa je nasprotno pri postavljanju dolgoročnih ciljev. Največkrat so nerealni, postavljeni previsoko, kar vodi zaposlene v apatijo. Nasprotno, če so premalo ambiciozni, pa vodijo v izgubljene poslovne

priložnosti. Problem pri postavljanju dolgoročnih ciljev izhaja iz nepoznavanja vizije in usmeritve organizacije.

Prioritete so zaposlenim redko zares jasne, kar je posledica slabe komunikacije. Načrtovanje ciljev je v določeni meri zadovoljivo, njihovo izvajanje pa ne.

Managerji ne zbirajo povratnih informacij, s katerimi bi omogočali sprotno prilagajanje ciljev. Cilje zgolj postavljajo ter pričakujejo, da bodo doseženi. Kakor ni predvidenih ustreznih sankcij za nedoseganje dogovorjenih ciljev, prav tako ni nagrad za dosežene cilje oz. so redke.

Strateg.

Manager kot strateg določa smer doseganja srednjeročnih ciljev, seveda v skladu z vizijo organizacije. Pripravlja alternativne poti za doseg teh ciljev, različne možne scenarije in strategije zanje ter vse to prenaša na sodelavce, pojasnjuje in v dialogu dobiva povratne informacije.

Slovenski managerji so dobri strategji. Znajo poiskati strategije - poti za doseganje ciljev. Premalo pozornosti pa usmerjajo na področja, kjer bi bile potrebne bistvene izboljšave. Vse prevečkrat se uporabljajo strategije, ki so bile uporabljene že prej in se ne prilagajajo spremembam. Ključen problem je v preslabi povezanosti med vizijo, cilji in strategijo. Managerji iščejo strategije, ki so jih sposobni izvesti z obstoječo organizacijo in obstoječimi sodelavci, ne delajo stvari na novo in ne bolje kot v preteklosti, njihovo delovanje je reaktivno in ne proaktivno. Ne vplivajo na potek sprememb, jim samo sledijo.

Odločevalec.

Manager kot odločevalec je odločen vodja. Identificira tako obstoječe kot tudi potencialne probleme, se aktivno posveti njihovem reševanju, hitro, premišljeno izbira odločitve na temelju informacij in intuicije ter odločitve učinkovito izvršuje.

Vodilni managerji imajo o slovenskem managerju kot odločevalcu pozitivno mnenje. Raziskava je pokazala, da so slovenski managerji kot odločevalci na nekaterih področjih dobri, na drugih ne. Značilno za slovenske managerje je, da s strahospoštovanjem samo čakajo na navodila od zgoraj. Preprosto so nekako paralizirani in sami ne storijo nič. V sedanjem turbulentnem okolju pa je to čakanje lahko usodno.

Managerji na vseh ravneh bi morali imeti več zaupanja vase, da bi lahko odločali in posledično odgovarjali za svoje odločitve. V tej smeri potrebujejo predvsem spodbude nadrejenih, saj zgolj s sposobnostjo identifikacije problemov ne rešijo ničesar, če to ne privede do izvršitve odločitve.

Pri vsakdanjih operativnih odločitvah so slovenski managerji uspešni. To so odločitve, ki se pogosto pojavljajo, in so skladne s preteklo prakso odločanja. Nasprotno je pomanjkanje strateškega odločanja opaziti na nižjih ravneh managementa. Probleme bi morali reševati, kjer se pojavijo, saj so na voljo večje količine razpoložljivih

informacij, kot je tudi možno hitrejšo odzivanje. Toda strah pred samostojnim intuitivnim odločanjem povzroča pasivnost in pogled proti šefu, namesto proti problemu. Slovenska managerska praksa prenašanja problemov navzgor in pričakovanja rešitev z vrha omejuje uspešnost naših organizacij.

Organizator.

Delo managerja organizatorja temelji na celotni usmeritvi organizacije. Izhaja iz vizije, ciljev in strategij organizacije ter sledi spremembam. Vzpostavlja taka medsebojna razmerja med seboj in sodelavci, ki zagotavljajo uspešnost organizacije. Načrtuje in pridobiva sredstva iz virov, ki so mu dostopni, tako klasična sredstva kot so material, delovni prostori, denar kot tudi posebne vire sredstev, kot so sodelavci, informacije.

Manager skrbi, da so posamezni deli organizacije naprej pozorni na skupne cilje celotne organizacije, šele nato na parcialne. Usklajuje delovne procese, ki prehajajo iz enega oddelka v drugi, preprečuje medsebojne neuskklajenosti glede časovnega zaporedja aktivnosti in obremenitev zaposlenih. Za to je nujno potreben tako dialog managerja s sodelavci, kot tudi dobra komunikacija med sodelavci samimi.

Slovenski managerji organizatorji so dobri pri doseganju ustreznih učinkov z danimi sredstvi. Znajo obvladovati stroške ter vzpostaviti pravila delovanja, s katerimi žal včasih preveč omejujejo sodelavce.

Najpomembnejši problem je v tem, ker managerji gledajo organizacijo preveč statično, in ne kot orodje za izvrševanje strategij, ki se mora stalno prilagajati spremembam v okolju.

Zaposleni pogosto ne razumejo svoje vloge v organizaciji, ker jim managerji ne razložijo, kako so drugi oddelki odvisni prav od njihovega dela, tako ne more biti prave motiviranosti za delo in s tem potrebne sinergije.

Slovenski managerji so preveč usmerjeni na ugotavljanje uspešnosti končnih rezultatov, premalo pa je sprotnega spremljanja odklonov od zelenega stanja. Drugo skrajnost predstavljajo managerji, ki se nenehno vtikajo v delo podrejenih ter jim s tem odvzemajo priložnost za samostojno delo in navdušenost nad dobro opravljenim delom.

Kadrovalec.

Idealen manager kadrovalec načrtuje, pridobiva in uvaja prave ljudi na prava mesta, spremlja uspešnost sodelavcev in njihov razvoj, ugotavlja potrebe po novem znanju in spretnostih ter spodbuja kroženje znanja po organizaciji. Obenem je naloga managerja, da usposobi in razvije vsaj enega potencialnega naslednika, ki v primeru njegovega odhoda tekoče nadaljuje delo.

Mnenje vodilnih managerjev o slovenskem managerju kadrovalcu je negativno. Managerji se ne čutijo odgovorne za načrtovanje in pridobivanje sodelavcev. To pričakujejo od službe za upravljanje človeških virov, ta pa lahko deluje le v omejenem

obsegu. Na področju razvoja zaposlenih se dogaja podobna zgodba. Talent zaposlenih se še opazi, ne omogoči pa se njihov razvoj. V nenehnem pomanjkanju časa managerji ne najdejo primernih trenutkov, ki bi jih posvetili posamezniku ter njegovim željam po pridobivanju novega znanja. Za partnerski odnos managerjev kadrovalcev in službe za upravljanje človeških virov je odgovoren vršni management, ki ima na tem področju velike možnosti za razvoj in doseganje sinergijskih učinkov.

Slovenski managerji premalo težijo k temu, da bi svojo ekipo oblikovali na temelju vizije in ciljev podjetja ter prepoznavali resnične potrebe po ljudeh. Namesto tega raje postavljene cilje prilagajajo obstoječim sodelavcem.

Delegator.

Manager kot delegator izvršuje osnovno vlogo doseganja ciljev s pomočjo drugih ljudi. Delegira rutinska opravila, kjer je postopek odločanja jasen. Delegira opravila, kjer lahko nekdo drug bolje opravi nalogo kot on sam. Delegira pa tudi naloge, ki sodelavce obogatijo z novimi izkušnjami. Manager delegator razvija sposobnosti sodelavcev. Obdržati mora nadzor in zadnjo besedo pri nalogah, ki imajo odločilen vpliv na delovanje organizacije. Poleg tega manager izbira namestnika, ki mu bo predal izvrševanje delegiranja.

Z delegiranjem nalog manager na podrejenega prenese tudi pooblastila. Tako se ne vmešava v področje njegovega dela. Dopušča delanje določenih napak, ker se zaveda, da so sestavni del razvoja sodelavcev. Za delegiranje sta nujno potrebna odprt odnos in komuniciranje o podrobnostih delegirane naloge. Manager podrejenemu za boljše razumevanje in večjo motivacijo pojasni glavni namen naloge ter mu dodeli sredstva, ki so na voljo. Pojasniti mora, kaj natančno je potrebno opraviti, kakšni so predvideni rezultati, dogovori se o poteku izvajanja znotraj vseh rokov, po katerih se bo spremljalo izvajanje naloge. Manager spodbuja samostojnost pri izvrševanju delegiranih nalog in je hkrati pripravljen nuditi pomoč in nasvet, če ga potrebujejo.

Tradicije delegiranja v slovenski kulturi ni. Težko je strniti ugotovitve slovenskega managerja kot delegatorja v povprečje zato, ker so nekateri managerji, ki odlično obvladujejo delegiranje, drugi pa niti približno ne. Velik problem je prenašanje pooblastil z managerja na podrejenega. Pretirano zadržujejo pooblastila zase, ker podrejenim ne zaupajo dovolj. Tako so podrejeni vse preveč odvisni od njih in ne morejo samostojno delovati.

V nekaterih organizacijah izhajajo problemi v zvezi z delegiranjem iz pravil predvsem zaradi pretirane birokracije oz. zakonodaje. Ta toga razporeditev pooblastil in odgovornosti otežuje proces delegiranja. Opaža se nagnjenje managerjev k temu, da želijo vse storiti sami. Ni jim jasno, da zaposleni potrebujejo priložnosti, ob katerih lahko razvijajo svoje sposobnosti in se s tem osebno razvijajo. Prepričani so, da bodo nalogo hitreje opravili sami, zato si ne vzamejo časa za učenje podrejenih, kateri bi mu

lahko pomagali, manager pa bi imel čas za ukvarjanje s stvarmi, ki jih mora zares opraviti sam.

Komunikator.

Manager kot komunikator obvladuje dialog. Spodbuja sodelavce k izmenjevanju misli, informacij, mnenj in odločitev. Pridobiti si mora njihovo zaupanje, to pa naredi tako, da nedvoumno pokaže sogovorniku, da ceni njegove besede. Manager od sodelavcev pridobiva povratne informacije in s tem preverja, če je sam dovolj razumljiv. Če ni, se mora znati pravilno odzvati. Poiskati mora ustrezne načine za pojasnitev nejasnosti ter pri tem uporablja umerjen in sproščen ton. Drugačno delovanje managerja je v krizni situaciji, ko manager bolj odločno in samostojneje odloča o problemih v organizaciji, ker je čas takrat ključen dejavnik.

Uspešen manager zna aktivno poslušati in se vživeti v drugega človeka, ne skače v besedo s svojimi predlogi in mnenji, presoja misli sodelavcev ob sprejemanju odločitev.

Slovenski managerji se kot komunikatorji slabo znajdejo. Podrejeni se pritožujejo, da niso razumljeni ter da ne razumejo stvari v organizaciji. Bolj bi bilo potrebno ljudi voditi in manj upravljati. Managerji so zelo slabi na področju aktivnega poslušanja ter s tem rušijo medsebojno zaupanje. Managerji se tega niti ne zavedajo, podrejeni pa si o tem ne upajo spregovoriti z njimi.

Ker ni prave komunikacije, managerji ne poznajo resničnih potreb svojih sodelavcev, poleg tega sodelavcem ne znajo predstavljati ciljev, pogledov in dejstev tako, da bi jih podrejeni razumeli. Slabi managerji so marsikdaj vzvišeni. Če tega ne povedo z besedami pa pokažejo z neverbalno govorico telesa. V takem ozračju pa se dialog in zaupanje ne moreta razviti.

Motivator.

Manager kot motivator se intenzivno posveča specifičnim potrebam sodelavcev in jih skuša v največji meri zadovoljiti. Spodbuja podrejene, da so zavzeti za delo in doseganje ciljev, pripravljeni na sodelovanje in pomoč. S komuniciranjem in poštenim odnosom do podrejenega ustvarja ugodno ozračje, vzbuja navdušenje v sodelavcih, zna poudariti pomembnost posameznika v razvoju organizacije.

Pravilno postavljeni cilji motivirajo šele takrat, ko sodelavci od managerja prejmejo povratne informacije glede svojega dela. Vedeti želijo, kako uspešni so v očeh nadrejenega. Manager jim mora jasno posredovati svoje mnenje, mnogokrat tudi zelo taktno izbirati besede.

Za uspešno motiviranje sodelavcev je seveda nujno tako nagrajevanje kot tudi sankcioniranje. Manager usklajuje individualne in skupinske nagrade tako materialne kot nematerialne in je pri tem pravičen in dosleden.

V povprečju so slovenski managerji kot motivatorji zelo neuspešni. Ne poznajo načel in prijemov motivacije. Manager bi moral skrbeti, da bi se zaposlenim delo zdelo

zanimivo. V uvodu bi moral manager delo predstaviti, poudariti pomembnost naloge za doseganje skupnih ciljev, možnost usposabljanja sodelavcev, lastno podporo in pomoč pri tem ter nagrade za uspešno opravljeno delo. Vse mora biti podprto s pozitivnim pristopom, brez tega je težko motivirati ljudi. Slovenski managerji prej skrivajo kot pa uporabljajo to čustveno plat.

Slovenski managerji štejejo plačo kot skoraj edino sredstvo za motiviranje. Ne zavedo se pomembnosti nematerialnih nagrad. Te so lahko zelo različne, odvisno od vsakega posameznika, kaj ga najbolj motivira. Lahko je to večja samostojnost pri delu, napredovanje, javna priznanja, boljša ureditev delovnega mesta, drseči urnik... Slovenski managerji premalo poznajo sodelavce in si za to ne vzamejo časa, da bi vedeli, kaj koga motivira.

Managerji povratnih informacij ne znajo posredovati podrejenim. Ob storjeni napaki preveč kritizirajo podrejenega in ga s tem ponižajo, ob dobrem delu pa se jim zdi izguba časa in truda, da bi podrejenega pohvalili. Mnogokrat si za dobro opravljeno delo prisvojijo zasluge. Togost sistema nagrajevanja povzroči, da se nagrade podelijo z velikim časovnim zaostankom, tako da nimajo več pravega učinka. Sistem sankcioniranja in nagrajevanja, če že je, ni pravočasen in jasen. Mnogokrat nagrade niso podeljene kot nagrada za uspešno opravljeno delo, temveč na neupravičenih podlagah, kar zaposleni začnejo jemati kot nekaj samoumevnega.

Pogajalec.

Manager kot pogajalec nastopa tako zunaj podjetja s sklepanjem poslov z zunanjimi partnerji kot tudi znotraj podjetja za uporabo omejenih sredstev. Notranja pogajanja vplivajo na klimo v organizaciji. Dober manager se mora znati pogajati na vseh ravneh v organizaciji in iskati rešitve, s katerimi bodo vsi pridobili.

Manager mora znati postaviti svoje pogajalske okvire. Vedeti mora, kaj lahko maksimalno doseže. Za to mora zbrati dovolj informacij in temeljito preučiti položaj. Vživeti se mora v pogajalske okvire druge strani. Vsekakor mora obvladati pogajalske tehnike, poleg tega se mora tudi dobro pripraviti.

Običajno pogajanja potekajo na več področjih. Predhodno se mora manager odločiti o področjih, katera so zanj pomembna, in na katerih ne bo popuščal, ter o področjih, ki zanj niso tako pomembna.

Uspešen konec pogajanj je, ko obe strani dosežeta dogovor in s tem nekaj pridobita. Dober odnos med pogajalci je še kako pomemben. S tem imajo odprtih več možnosti, da bodo v prihodnje lahko še sodelovali.

Mnenje vodilnih managerjev o slovenskih managerjih kot pogajalcih je neodločeno. V pogajanju z zunanjimi partnerji so dobri, ne pogajajo pa se s svojimi sodelavci. Ne znajo postavljati lastnih pogajalskih okvirov in brez temeljite priprave na pogajanje, managerji lahko izhajajo iz napačnega pogajalskega izhodišča. Prepogosto slovenski

managerji nastopajo s svoje pozicije moči, namesto da bi se pogajali. To ruši medsebojne odnose znotraj organizacije.

Prednost dajejo kratkoročnim odločitvam. Zaradi boljših informacij ali ugodnejšega položaja vsilijo svoje predloge. Ne znajo se vživeti v nasprotnika, prepoznavati nasprotnikovih pogajalskih okvirov, se odzivati in predvidevati njegovih reakcij po sklenitvi dogovora.

Slovenski managerji včasih prehitro popuščajo zaradi slabe priprave pogajalskih izhodišč. Drugič sploh niso pripravljeni popuščati zaradi tekmovanja egov namesto tekmovanja argumentov.

Timski vodja.

Tim je sestavljen iz omejenega števila ljudi. Nihče ni kot posameznik idealen, z dopolnjevanjem drug drugega dosejajo sinergijske učinke. Tim ima skupen namen. Delo sodelavcev je medsebojno močno odvisno. Vsi nosijo skupno odgovornost za doseganje ciljev. Vloga managerja kot timskega vodje je zelo pomembna pri oblikovanju uspešnega tima, ki se postopno razvija.

Manager mora dobro poznati sodelavce in njihove prednosti. Če se z njimi družijo tudi zunaj vsakdanjega delovnega okolja, lažje vzpostavi večje zaupanje, pripadnost in povezanost v timu. Zelo pomembno je odprto komuniciranje tako managerja s sodelavci kot med sodelavci samimi. Pomembno je, da so med seboj iskreni. V zelo uspešnem timu se sodelavci dopolnjujejo in nadgrajujejo, vodja jih spodbuja, podpira in jim po potrebi svetuje, jih usmerja. Spodbuja samoiniciativnost, ki jo nagraduje, in jo spodbuja. Tako so sodelavci motivirani za tveganje z naprednimi idejami in razvijanjem le-teh ter doseganjem sinergije v timu.

Včasih se zgodi, da se manager po začetni fazi umakne, in prepusti vodenje nekemu, ki so ga izbrali sodelavci v timu.

Dober manager mora biti dosleden, vztrajen, jasno mora povedati, kaj pričakuje od sodelavcev, upa se izpostaviti in ne dopušča, da bi ga vodili podrejeni, je odločen in vztraja pri izvrševanju nalog.

Ker timski vodja intenzivno spodbuja sodelovanje vsakega posameznika, ima timsko delovanje vrsto pozitivnih posledic: višjo kakovost, zmanjšanje odsotnosti z dela in večjo produktivnost. Manager kot timski vodja ima tudi nalogo povezovanja in sodelovanja z drugimi timi v organizaciji.

Področje timskega načina dela v Sloveniji se šele razvija. Tako, da je mnenje vodilnih managerjev o slovenskem managerju kot tiskem vodji negativno. Managerji v vlogi timskih vodij niso dovolj uspešni. Problemi, ki so poglobitni, so povezani s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem in sestavo tima. Managerji premalo premisljujejo o izbiri ljudi v timu. Izbirajo predvsem ljudi, ki so na voljo oziroma tiste, ki v timu želijo sodelovati, kar je sicer v redu, vendar mora biti v timu dovolj raznolikosti

članov, da je lahko uspešen. Manager bi pri sestavi članov tima moral izbirati med različnimi oddelki v organizaciji in zunaj nje.

Ključna naloga managerja je povezati člane tima in s tem povečati pripadnost timu. Kot slabost se pri slovenskih managerjih kaže prepočasna vzpostavitev timske pripadnosti, kar vpliva na učinkovitost in uspešnost dela. Zaradi premajhne medsebojne povezanost v timu, manager ne more dovolj motivirati članov.

Manager bi moral biti odkrit, odprt in sproščen, zgled v vseh navedenih vrlinah, pa temu ni tako. Slovenski managerji svojih članov v timu ne poznajo dovolj, da bi jim prilagodili stil vodenja, ali pa so zgolj neobčutljivi na razlike med člani tima. Povratne informacije bi managerji morali pogosto in podrobno posredovati članom tima, vendar se v slovenski praksi to redko dogaja.

Etičen.

Etičen manager je manager, ki spoštuje etična načela, ta pa niso v vsakem okolju enaka. Pozna in spoštuje poslovne in druge norme in vrednote v organizaciji in zunaj nje. Prizadeva si za spoštovanje dogovorov, odnose z ljudmi v organizaciji in v širšem okolju, kvaliteto lastnega dela in delovno zagnanost. Svojim sodelavcem posreduje odkrite in resnične informacije, ne povzroča škode organizaciji in drugim organizacijam konkurira pošteno.

Ker se načela, vrednote in norme skozi čas spreminjajo etičen manager usklajuje osebne vrednote z organizacijsko kulturo v organizaciji. Predstavlja model za sodelavce, od katerih pričakuje enako ravnanje. Zavzema se za korist okolja v katerem živi in deluje. Čim višji dobiček ni edini cilj organizacije. Če organizacija ne deluje etično, izgubi ugled, vanjo ne prihajajo več sposobni kadri, začnejo se umikati investitorji in kupci in propad je kljub preteklim dobičkom blizu.

Slovenski managerji se po etičnih merilih uvrščajo visoko na mednarodnih lestvicah. Med slovenskimi managerji je relativno malo korupcije, čeprav obstaja, je bolj izjema kot pravilo. Včasih je preveč poudarjeno iskanje lukenj v zakonodaji, namreč ni vse, kar je dovoljeno tudi etično. Svojih koristi ne postavljajo nad koristi svoje organizacije, spoštujejo etična načela in jih upoštevajo pri svojem delu, skrbijo za socialno varnost ljudi, za lokalno skupnost, uveljavljajo skrb za naravno okolje. Slovenski managerji se zelo zavzemajo za kakovost opravljenega dela.

Kot neskladno z etičnimi načeli se slovenski managerji izogibajo izpostavljanju sebe kot voditeljev, kar bi morala biti njihova izrazita vloga na mestu managerja. Opaženo je pomanjkljivo izražanje spoštovanja do podrejenih, ravno tako vlivanje samozaupanja. Klanjajo se navzgor in pritiskajo navzdol, niso zaščitniki interesov svojih podrejenih, kar povzroči izgubo zaupanja, ki je temelj uspešnega sodelovanja.

Karizmatik.

Sodelavci v karizmatičnem managerju prepoznajo posebne kvalitete za voditeljstvo. Z besedami in dejanji v svojih sodelavcih vzbujajo zaupanje v usmeritve, ki jih predstavlja. To so večina prirojene lastnosti in sposobnosti, katerih se je moč naučiti le v omejenem obsegu.

Manager kot karizmatik je odločen in prepričan sam vase, verjame v svoje ideale in vizije, nase prevzema odgovornosti, nastopa zelo samozavestno, izraža moč, krizne situacije jemlje kot izziv, okolju vliva zaupanje, da ve, kaj počne. Sposoben je občutiti želje sodelavcev, postavlja cilje skladne z njihovimi vrednotami, navdušuje jih in predstavlja model idealnega obnašanja. Karizmatiki na stvari gledajo pozitivno in s tem vlečejo ljudi k sebi in za seboj. Tako zase, kot za sodelavce, postavljajo visoka pričakovanja. Jasno izkazujejo zaupanje v sodelavce, da bodo visoka pričakovanja tudi dosegli. Podrejeni so managerjem kot karizmatikom lojalni, verjamejo da dragoceno prispevajo k poslanstvu organizacije, so visoko motivirani in se čutijo spoštovani.

V Sloveniji so karizmatiki bolj izjeme. Ta lastnost pri slovenskih managerjih ni dovolj izražena. Večji delež slovenskih karizmatikov je na vršni ravni, vendar je problem v tem, da so prepričani, da svoje karizme ne smejo preveč izražati. Korenine se najbrž skrivajo v slovenski kulturi, ki ne spodbuja izpostavljanja sebe pred ljudmi.

Najšibkejša področja slovenskih managerjev kot karizmatikov je področje komuniciranja s sodelavci in javnega nastopanja pred skupinami ljudi.

Izžarevanje karizme je povezano z energijo, ki jo človek nosi v sebi. Ta pa je odvisna od telesnega in duševnega zdravja managerjev. Čeprav se managerji izogibajo škodljivim navadam in so športno aktivni, jih lahko ogroža pretiran stres.

Slovenski managerji kot karizmatiki niso ravno uspešni pri predaji poslov nasledniku. Svojega naslednika vzgojijo, vendar nanj ne prenesejo svoje podpore, tako zaposleni v njihovem odhodu vidijo začetek konca.

Odprtih nazorov.

Resnično dober in uspešen manager je človek odprtih nazorov. Postavi meje svoje svobode, da ne bi ogrožal svobode sodelavcev na primer, ne posega v delo podrejenega, za katero je ta prevzel odgovornosti in pooblastila. Nikogar ne presoja vnaprej, ne da bi z njim imel osebno izkušnjo. Je odprt in si o človeku ustvari svoje mnenje, kar zahteva pristno zanimanje in razumevanje sočloveka. Drugačnost spodbuja in uporabi za napredek in iskanje najuspešnejšega delovanja. Zna biti kreativen, jemlje vsakega človeka kot edinstvenega in zna izpostaviti njegove lastnosti in sposobnosti, ki pripomorejo k skupnim uspehom v organizaciji.

V povprečju so slovenski managerji bolj odprti kot družba kot celota, vendar so v svojih nazorih še vedno precej zaprti. Pretirano se vmešavajo v svobodo delovanja podrejenih, v izvajanje določenih nalog, kar ne bi bilo potrebno, če bi zaposleni dobro

poznali vizijo organizacije, in se tako znali pravilno odločati. Slovenski managerji so precej zaverovani vase, ne prisluhnejo sodelavcem in ne dovolijo, da jim sodelavci svetujejo ter vztrajajo pri svojem. Prehitro posplošujejo v presojanju podrejenih, češ, da so vsi nemotivirani, in vse zanimajo le višje plače. Ker so močno prepričani o svojem prav, zavestno zavračajo ideje samo zato, ker niso njihove. Strah imajo pred drugačnostjo in drugačnimi razmišljanji. Zaenkrat je slika slovenskega managerja odprtih nazorov negativna.

2.4.2 Sinergija vseh karakteristik

Izmed vseh karakteristik, ki so po mnenju vršnih slovenskih managerjev najpomembnejše za delovanje organizacije, lahko izpostavimo eno, ki združuje vse karakteristike in predstavlja sinergijo med njimi: obvladovalec sprememb.

Idealen manager kot obvladovalec sprememb mora predvidevati razvoj dogodkov v prihodnosti, temu prilagajati cilje in strategije. Postavlja prave ljudi na prava mesta, jim predaja potrebna pooblastila, dobro komunicira z njimi in jih motivira za skupno uspešno delovanje. Manager mora biti tudi v sebi naklonjen spremembam. Danes manager ustvarja ozračje varnega tveganja in dopušča napake, ki so neizogibne. Vpeljuje načrtovane spremembe, na katere se pripravi, prav tako nanje pripravi sodelavce in deluje v smeri napredka. Bistvena naloga managerja prihodnosti je v tem, da služi kot model obnašanja in odstranjuje ovire na poti sprememb.

Slovenski manager v ključni vlogi obvladovalca sprememb ne dosega dovolj visoke ravni. Organizacije, v katerih je drugače, so redke in zelo uspešne. Mnogo je organizacij, v katerih so managerji kos spremembam, vendar ni napredka, razvoja, kakršen bi lahko bil. Problem se pojavi, ko se organizacija bolj kot uspešnemu razvoju posveča zadoščanju za ohranitev certifikata kakovosti.

Pred desetletjem in več so se managerji zelo dobro odzvali na hitre gospodarske spremembe. Tako so se managerji oprijeli takrat pravih, sedaj pa že zastarelih načinov delovanja. Kaže se pomanjkanje alternativnih strategij, ki jih slovenski managerji praviloma ne pripravljajo. Ko se nenadne spremembe pojavijo, reagirajo s slabo premišljenimi ukrepi, ki med zaposlenimi povzročajo zmedo in odpor.

V zadnjem času se managerji zavedajo nujnost sprememb, tako da spodbujajo določene projekte in vedenje, sami pa se še vedno ne obnašajo kot modeli obnašanja in niso odločno na čelu sprememb. Če zaposleni ne vidijo osebne zavzetosti vršnih managerjev za spremembe, jim tudi sami ne bodo sledili. Glavni uspešni »motorji« procesov sprememb so službe, ki se ukvarjajo s človeškimi viri. Te službe imajo najtežjo nalogo, prepričati vršni management o potrebnosti zavzemanja za spremembe od vrha navzdol.

V Sloveniji je management generacijsko dokaj homogen. Ravno bogastvo različnosti ljudi pa izhaja prav iz raznolikosti generacij. Ker je slovenski management raje izključeval, namesto da bi vključeval mlajše vodstvene kadre, je sedaj potrebno odprto komuniciranje, ki mlajše managerje vključuje v proces, in jih motivira za izražanje idej.

2.4.3 Kritičen pogled na slovenske managerje

Raziskava narejena med slovenskimi managerji je pokazala, da imajo slovenski managerji velik razvojni potencial, so usmerjeni k doseganju ciljev, so zelo lojalni svoji organizaciji, niso pretirano ambiciozni, pripravljeni so se učiti drug od drugega, imajo visoke zahteve do sebe, kar se kaže v njihovem kakovostnem delu, manj pa managerski vlogi, čeprav so teoretično dovolj podkovani o vodenju.

Predvsem so slovenski managerji premalo dejavni v vlogi voditeljev. Zaposleni jih ne čutijo kot prave vodje, ker so negotovi, in se izogibajo vodstvenim potezam. To izhaja iz dejstva, da v organizacijah ni razjasnjeno, kaj naj bi manager vsebinsko počel. Managersko obnašanje je tako bolj šefovsko kot voditeljsko, managerji zaposlene jemljejo preveč tehnično, ne dovolj spoštljivo.

Managerji pri zastopanju stališč in stališč svojega tima v razmerju do nadrejenih niso dovolj vztrajni. Ne prevzemajo vodstvene odgovornosti, raje se skrijejo za svoj tim. Pri odločanju raje uporabljajo argument moči, kot moč argumentov. So slabi timski vodje, ker svojih podrejenih ne poznajo dovolj. Slabe izkušnje radi posplošijo še na druge situacije, zato niso dober model obnašanja.

Ker strokovnjaki marsikje še vedno prihajajo na managerska mesta na podlagi avtomatizma, se raje še naprej ukvarjajo s svojo osnovno stroko in zanemarjajo vlogo voditelja.

Med najbolj kritičnimi področji, ki jih slovenski managerji ne obvladujejo, je komuniciranje. Dialog ni sistematičen in dosleden, je omejen na »prijateljski krog«, ne glede na rezultate dela. Prepogosto se govori o nepomembnih stvareh. Managerji ne znajo poslušati podrejenih, zato komunikacija ne steče, poleg tega zaposlenim ne posredujejo jasne vizije, ključnih informacij in navdušenja za opravljanje nalog.

Slovenski managerji se premalo zavedo pomembnosti svoje vloge in vpliva na uspeh organizacije. Preveč so pasivni in neodločni glede hitrih in zahtevnih sprememb ter nezanesljivi pri izpolnjevanju dogovorjenih obveznosti. Nasprotno so premalo samokritični do lastnih slabosti, na katere jih opozorijo podrejeni.

Managerjem primanjkuje poguma za tveganje, naučene dobre teorije motiviranja in delegiranja ne prenašajo v prakso. Svojih lastnosti ne morejo razvijati in dela opravljati, kot bi bilo treba, ker že v temelju ni prave povezanosti med vizijo organizacije,

zastavljenimi cilji, uporabljenimi strategijami in akcijskimi načrti (Cimerman et al. 2003, 22-24).

2.5 Kako razvijati sposobnosti sodobnega managerja

Najbolj se managerji lahko razvijajo na področjih, na katerih se do sedaj niso dovolj dobro izkazali. Ta področja so npr. področja izbire pravih sodelavcev, motivacije, timskega dela, komunikacije, delegiranja, inoviranja, tveganja.

Najprej je seveda najbolj pomembna naloga managerjev *izbira pravih sodelavcev* in njihovo *stalno motiviranje*. Nadalje pa uspešne sodelavce čim dlje zadržati v podjetju. Pri nas se managerji tega še premalo zavedajo. Pomembno je, da morajo managerji znati voditi tudi ljudi, ne le procese. Motiviranje zaposlenih je nujno, saj poleg tega, da manager posameznika usmerja k doseganju ciljev, izkoristi tudi njegove potenciale. Motivirani zaposleni želijo veliko dati od sebe, zato morajo managerji poznati potrebe posameznikov in obenem ustvarjati priložnosti zanje (Keenan 1996, 62).

Seveda pa mora biti motiviranje kontinuiran proces. Zaposleni morajo imeti dovolj samostojnosti pri delu, želijo, da so obveščeni o dogajanju v organizaciji. Prav tako zaposleni želijo vedeti, kakšen pomen ima njihovo delo za organizacijo. Sistem nagrajevanja mora biti objektivni z bistvenimi razlikami v nagrajevanju povprečnih in odličnih dosežkov. Posluš nadrejenih za strokovni razvoj in izobraževanje, postavljeni cilji morajo biti realni, zahtevni, vendar dosegljivi. Na zaposlene ključno vpliva način vodenja in smisel za delo z ljudmi (Volk 2002,15).

Direktorji vedo, da so ljudje gonilna sila podjetja. Zaposleni dajejo le tisto, kar dobivajo, zato je prav, da se jih nagradi z zaupanjem, pohvalo, neodvisnostjo, svobodo in spodbudo. Pri izbiranju ljudi, naj bo prva prioriteta poštenost, druga pristop »jaz to zmorem«, ki je odločilnega pomena, in tretja pravšnja mera inteligence (Fox 2000, 53).

Nemogoče je uspešno voditi podjetje, ki je na svojem področju konkurenčno, kjer so k uspehu usmerjeni ljudje, ki imajo na čelu vodjo, ki ni mojster motiviranja (Hansen in Batten 1998, 19). Ljudi je potrebno razvijati, saj so največja dragocenost vsakega podjetja. Največja potencialna rast podjetja je rast njegovih ljudi, saj voditeljeve načrte izvedejo ali spodbesejo prav njegovi podrejeni (Maxwell 1999, 140-145).

Manager dela z ljudmi, zato mora ena izmed najpomembnejših njegovih lastnosti biti *sposobnost ocenjevanja ljudi*. Biti mora dober psiholog, da odkrije tisto, kar ljudje skrivajo. Čustva je težko skriti in preko čustev lahko odkriva kakšni so ljudje v pravi luči. Zelo pomembno je, da so managerji čustveno pismeni, da znajo »brati« tuja čustva in se nanje odzvati. Ljudje se zato čutijo cenjeni, odzovejo se s hvaležnostjo in vrnejo spoštovanje. Zato imajo pravi voditelji zveste sledilce (Korajža 2003, 24-26).

Najpomembnejša sposobnost vodje je *sposobnost delegiranja* dela drugim, česar pa managerji ne znajo pravilno izvesti, ker verjamejo splošno veljavnim mitom, ki

managerjem preprečujejo učinkovito delegiranje. Delegiranje je prenos nalog na podrejene s prepričanjem, da bodo delo dobro opravili (Ferjan 1998, 73). Najpogostejše razumske ovire so, da ni dovolj časa za delegiranje, in da podrejeni niso dovolj sposobni za opravljanje nalog. Večina managerjev podcenjuje sposobnosti podrejenih ali pa jim ni pripravljena dovoliti, da se naučijo kaj novega, saj ne dopuščajo napak. Čas tratijo z rutinskimi opravili, ki jih sicer dobro opravljajo, vendar si delajo škodo, saj bi to nalogo lahko prepustili drugemu in se sami posvetili bolj kompleksnejšim nalogam in strokovno napredovali. Pred delegiranjem morajo managerji nalogo razčleniti ter določiti, kaj je potrebno narediti, kdaj in kako kakovostno. Pri načrtovanju čim bolj razčlenijo nalogo in jo pripravijo v jasni pisni obliki. Za učinkovito delegiranje morajo določiti merila delovanja. Če se rezultatov ne da izmeriti, to vpliva na zmanjšanje motivacije zaposlenih. Tako je najboljšo, da cilje, obliko rednega preverjanja napredka in sporočanje povratnih informacij manager določi skupaj z zaposlenimi (Turk 2006, 19).

Področje timskega dela je bistvenega pomena za organizacijo. Za dejansko funkcioniranje tima sta sodelovanje in odvisnost članov ključnega pomena, saj odločitve sprejemajo skupaj. Ravno uspešna in *iskrena komunikacija* je ključ za produktivno sodelovanje. Pomembno je, da imajo člani možnost samooblikovanja ciljev. S prenosom znanja se ustvarjajo sinergijski učinki, ki nadgrajujejo znanje in veščine članov tima. Narava timskega dela zaupanje postavlja kot ključno zahtevo in nepogrešljivo vrednoto. Prednosti timskega dela so v pretoku znanja in izkušenj zaposlenih, dvigu morale in motivacije, sooblikovanju delovnih ciljev, delo je zaradi večje usposobljenosti in razpršenosti nalog kakovostno in bolj učinkovito opravljeno, povečanju zadovoljstva pri delu. Zaradi prijetne klime, ki jo člani ustvarjajo, se prijetno počutijo. Nujno je spodbujanje kreativnega mišljenja, iskanje novih in drugačnih rešitev. V timu se sproži učinek asociativne verige, ta omogoča, da podana ideja sproži novo idejo. S tem se večajo možnosti novih rešitev in se povečuje verjetnost najboljše rešitve. Prednosti timskega dela pridejo do izraza pri zelo kompleksnih, zahtevnejših nalogah (Planko 2004).

Uspešna podjetja vedno bolj verjamejo, da so timi bolj kot posamezniki in poslovne enote osnovni gradbeni elementi uspešnih organizacij. Organizacije razpravljajo o moči in slabosti posameznikov, kljub temu da vedo, da idealen posameznik ne obstaja. Ne posameznik, ampak tim je instrument trajnosti in trdnosti uspeha managementa (Crainer 1997, 35-37).

Managerji komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce, pridobivali koristne informacije in da bi vplivali na sodelavce, time in posameznike ter skupine zunaj svoje organizacije. Za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje...) managerji porabijo približno tretjino svojega časa ter drugo tretjino za poslušanje. Posebno pomembno je

trženjsko komuniciranje (oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnos z javnostjo), ki je pomembna sestavina tržne ponudbe organizacije (Tavčar 2002, 271). Poslovno komuniciranje je namenjeno postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev, torej politiki organizacije, in poteka tako navzven kakor znotraj organizacije (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 18).

Oblikovanje poslanstva, vizije in strategije opredeli, kaj podjetje sploh je. S strategijo se managerji prilagajajo okolju, da lahko sledijo svoji viziji. Vendar je veliko managerjev, ki nosijo lastno vizijo in strateške načrte v glavi, in tega ne predstavijo dovolj svojim sodelavcem. Pomembno je, da se strategijo oblikuje skupaj z zaposlenimi, da bi se izognili napakam, ki jih managerji v svojem podjetju ne vidijo. Posebno pomembna je končna *izbira prioritete*. Strateško načrtovanje je kontinuiran proces, ki zagotavlja ustrezno odzivnost na razmere na trgu (Gorišek in Tratnik 2003, 56-57).

Sprememb ni moč obvladovati, temveč jih je možno predvideti. V obdobju v katerem živijo, so spremembe postale pravilo. Seveda je izvedba sprememb tvegana, vendar če hoče organizacija preživeti, mora celo *spodbujati spremembe* in v njih videti priložnosti. Ko manager odkrije koristne spremembe, ve, kako jih bo naredil učinkovite (Drucker 2001, 76). Vršni management, kjer so običajno stare navade najbolj zakoreninjene, mora biti na čelu sprememb organizacijske kulture. Usmeriti se mora k hitrim akcijam in stalno iskati možne in ne idealne rešitve ter razvijati in podpirati inovativne projekte (Vila 2000, 192).

Nekatere inovacije se porodijo iz nenadnega navdiha, toda predvsem tiste najuspešnejše so rezultat zavestnega iskanja priložnosti za inovacije, ki nastopijo le v novih okoliščinah (Drucker 2004, 70). Inovacija je vsaka dokazano koristna novost, je proces, ki vključuje praktično uporabo odkritij in inovacij za doseg ciljev organizacije (Likar 2001, 17). Do inovacij managerji pridejo z vztrajnim sistematičnim delom, ne pa kot je večkrat napačno mišljeno in kakršen je napačen mit z genialnostjo posameznikov. Vemo torej, da ima inovativnost malo opraviti z genialnostjo in z navdihom – inspiracijo, vendar če hoče organizacija preživeti, se mora naučiti inovirati (Drucker 1992, 272-273). *Inovativnost podjetja* pomeni vključevanje ustvarjalnosti na osnovi znanja na vseh ravneh zaposlenih in njihovo vključevanje oblikovanja skupnih ciljev (Kos 2006, 163).

Intuicija je sposobnost, s katero se rodimo in nam je prirojena zaradi preživetja. Pogosto managerji nimajo dovolj dostopnih informacij, zato se laže prepustijo intuiciji. Vendar je tako tveganje, da odločitev ni dobra, še večje. Tveganje je veliko tudi takrat, ko managerji nasprotujejo znanim informacijam, in se odločajo mimo njih. Obotavljanje pa pripelje do zamujenih priložnosti (Vila in Kovač 1997, 220). Bolje je, če managerji združijo sposobnost intuicije z vsemi podatki o določeni stvari in nato sprejemajo odločitev, ki mora vključevati razum, čustva in intuicijo (Turner 2004, 114). V kriznih

situacijah, ko je potrebna hitra rešitev se je pokazalo, da je uspešna uporaba vživetja in navdiha, posebno ko je to bilo podprto z znanjem, vednostjo in izkušnjami (Kralj 2000, 108).

Merilo za *tveganje* je korist ali škoda, ki doleti organizacijo zaradi odločitev managerjev. Ti posegajo po metodi scenarijev in skušajo primerjati pričakovana tveganja in koristi za vsakega izmed njih (Tavčar 2000, 45).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika ter izvedba anketiranja

V empiričnem delu smo obdelali podatke, ki smo jih zbrali s pomočjo anketnih vprašalnikov. Vsebina anketnih vprašalnikov temelji na podlagi lastnosti in sposobnosti goriških managerjev ter na podlagi tega, katere lastnosti in sposobnosti so goriškim managerjem pomembne za uspešnost podjetja. Značilnosti managerjev smo črpali tako iz knjige: *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50. vodilnih direktorjev* kot tudi druge strokovne literature. Vprašalniki obsegajo 30 vprašanj o tem, katere lastnosti in sposobnosti managerjev označujejo uspešne managerje, o petih navedenih lastnostih in sposobnostih, ki odlikujejo Goriške managerje ter pet vprašanj o njihovih demografskih značilnostih.

Anketni vprašalnik sem po elektronski pošti poslala na uspešna Goriška podjetja. Za analizo sem zbrala 30 izpolnjenih vprašalnikov. Managerje sem prosila, naj pri vsaki od navedenih lastnosti in sposobnosti na lestvici od 1 do 5 označijo, koliko se jim zdi pomembna za uspešnost podjetij. Ocena 1 pomeni nepomembno, ocena 3 pomembno, ocena 5 pa zelo pomembno. Obravnavane lastnosti in sposobnosti so prikazane na vprašalniku v prilogi 1 in 2.

Da bi ugotovili, kako pomembna se managerjem zdi vsaka od navedenih lastnosti in sposobnosti, smo pri analizi rezultatov izračunali povprečno oceno. Vse navedene rezultate smo zapisali v tabeli priloženi v prilogi 3.

Povprečno oceno smo izračunali kot aritmetično sredino ocen pri vsaki lastnosti in sposobnosti. Izračunali smo jo po naslednji formuli (Lešnjak 2002, 22):

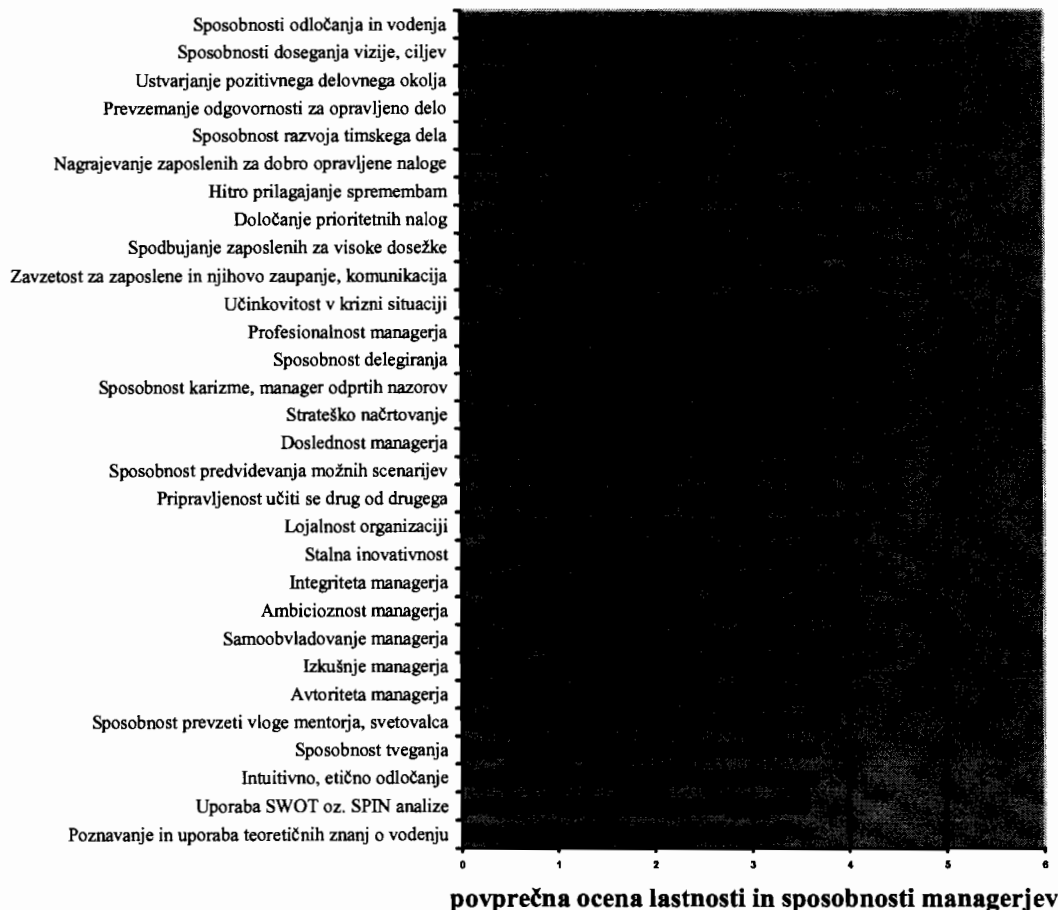
$$\bar{a}=(a_1+a_2+\dots+a_n)/n$$

3.2 Rezultati in analiza pridobljenih podatkov

V prvem delu anketnega vprašalnika smo ugotavljali, katere so najpomembnejše lastnosti in sposobnosti uspešnih managerjev po mnenju goriških managerjev. Po zgoraj navedeni formuli smo izračunali povprečno oceno navedenih lastnosti in sposobnosti. Vse lastnosti in sposobnosti so prikazane v grafu na sliki 3.1.

Goriški managerji so ocenili za najpomembnejšo *sposobnost odločanja in vodenja* s povprečno oceno 4,83. Sledi ji *sposobnost doseganja vizije in ciljev* s povprečno oceno 4,73. Tretja je *sposobnost ustvarjanja pozitivnega delovnega okolja* s povprečno oceno 4,67, nato je *sposobnost prevzemanja odgovornosti za opravljeno delo* s povprečno oceno 4,6 in *sposobnost razvoja timskega dela* s povprečno oceno 4,53.

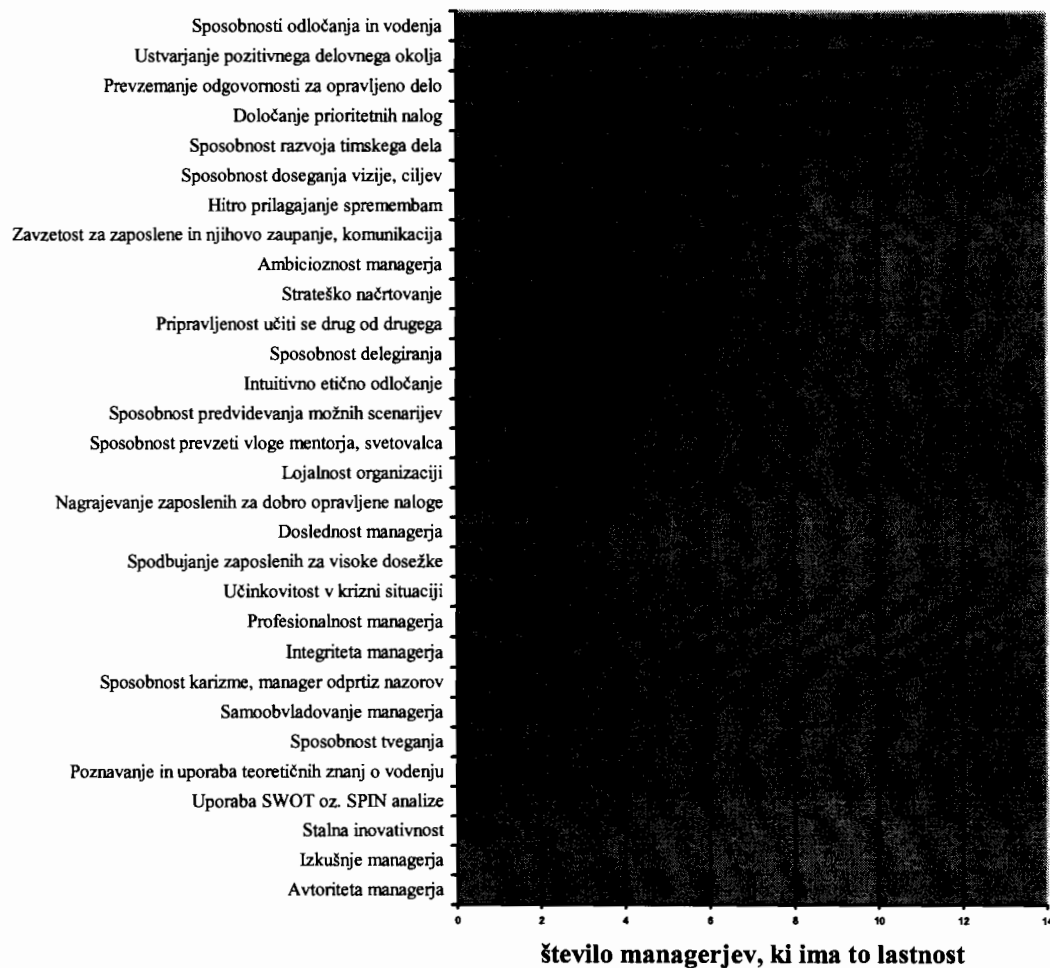
Slika 3.1 Prikaz povprečne ocene lastnosti in sposobnosti, ki se zdijo managerjem v Goriški regiji pomembne



V nadaljevanju smo ocenjevali lastnosti in sposobnosti, ki odlikujejo managerje v Goriški regiji. Vsak manager je moral označiti 5 lastnosti in sposobnosti od navedenih 30-ih, ki ga odlikujejo. Prikazane so v grafu na sliki 3.2. Na prvem mestu sta *sposobnost odločanja in vodenja* in *ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja*, katere odlikujejo 13 managerjev v Goriški regiji, sledi jima *prevzemanje odgovornosti za opravljeno delo* z 11 glasovi in *določanje prioriternih nalog* ter *sposobnost razvoja timskega dela* z 10 glasovi.

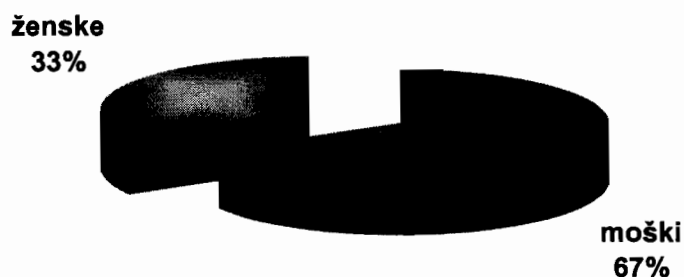
Graf na sliki 3.1, ki prikazuje želene značilnosti managerja, smo primerjali z grafom na sliki 3.2, ki prikazuje dejanske značilnosti managerja na Goriškem. Grafa se odlično pokrivata. Sposobnost določanja prioriternih nalog in sposobnost doseganja ciljev, vizije sta malo zamenjana, vendar si kmalu sledita. Uspeh managerjev v Goriški regiji odlikujejo omenjene značilnosti.

Slika 3.2 Značilnosti, ki odlikujejo goriške managerje



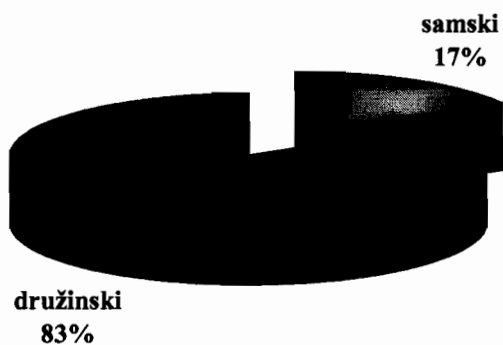
V drugem delu anketnega vprašalnika smo ugotavljali demografske značilnosti uspešnega managerja v Goriški regiji glede na spol, starost, družbeni status, izobrazbo in funkcijo na delovnem mestu.

Slika 3.3 Delež uspešnih managerjev po spolu



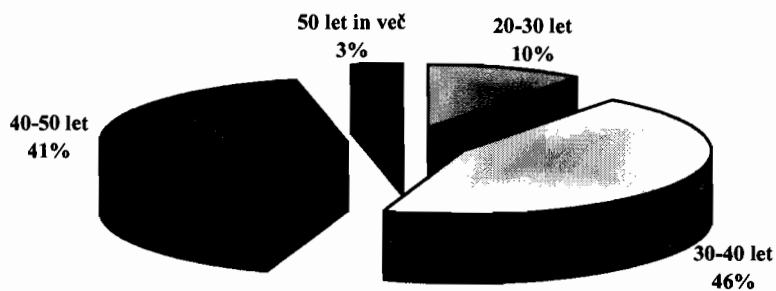
Rezultati raziskave so pokazali, da je od 30 anketiranih managerjev v Goriški regiji bilo 20 moških in 10 žensk, kar pomeni 67 % moških in 33 % žensk.

Slika 3.4 Delež uspešnih managerjev glede na družbeni status



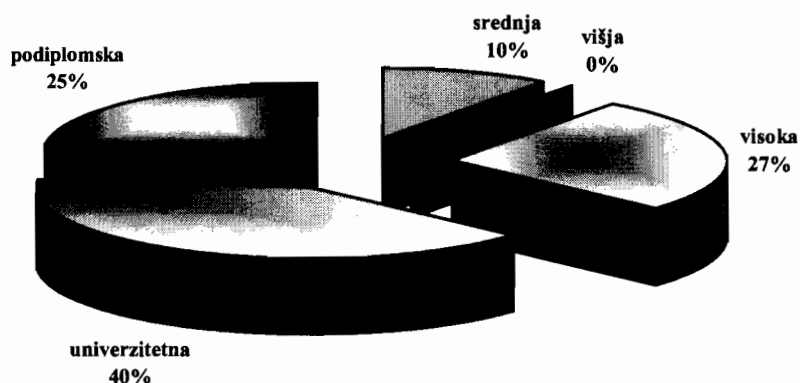
Od 30 anketiranih managerjev ima 25 managerjev družino, kar predstavlja 83 %, 5 pa je samskih, kar pomeni 17 % vseh anketiranih.

Slika 3.5 Delež uspešnih managerjev po starosti



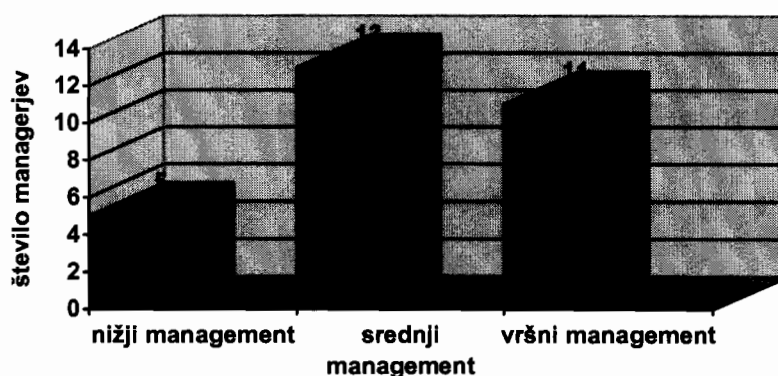
Rezultati raziskave so pokazali, da so bili anketirani 3 managerji v starosti od 20 do 30 let, kar je 10 %, 13 managerjev v starosti od 30 do 40 let, torej 46 %, 12 managerjev od 40 do 50 let, kar predstavlja 41 % vseh anketiranih managerjev ter 1 manager v starosti 50 let in več, kar je 3 % vseh anketiranih.

Slika 3.6 Delež uspešnih managerjev glede na stopnjo izobrazbe



Uspešni managerji v Goriški regiji so visoko izobraženi, kar nam je pokazala naša raziskava. Trije anketirani imajo srednjo stopnjo izobrazbe, to predstavlja 10 %, 8 jih ima visoko izobrazbo, torej 27 %, 12 managerjev ima univerzitetno izobrazbo, kar pomeni 40 % ter 7 managerjev ima podiplomsko izobrazbo, kar je 25 % vseh anketiranih managerjev.

Slika 3.7 Delež uspešnih managerjev glede na izobrazbo



V vzorcu naše raziskave je bilo zajetih 5 managerjev nižjega managementa, 9 managerjev srednjega managementa in 8 managerjev vršnega managementa.

Če povzamemo, je povprečen uspešen manager v Goriški regiji moški z družino, v razponu od 30 do 50 let, visoko izobražen, ki opravlja delo v srednjem oziroma vršnem managementu.

3.3 Povzetek rezultatov raziskave in razprava

V nadaljevanju bomo primerjali rezultate naše raziskave z rezultati raziskave, narejene med slovenskimi managerji, ki jo je opravila skupina 50. slovenskih managerjev.

Vseh 30 lastnosti in sposobnosti managerjev v naši anketi smo razdelili glede na ocene goriških managerjev, kakor so si sledile po pomembnosti na tri enake dele. Prikazani so v tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Značilnosti managerjev, ki se zdijo managerjem v Goriški regiji zelo pomembne

NAJPOMEMBNEJŠE	ZELO POMEMBNE	POMEMBNE
odločanje, vodenje	učinkovitost v krizni situaciji	integriteta
doseganje vizije, ciljev	Profesionalizem	ambicioznost
ustvarjanje pozitivnega del. okolja	delegiranje	samoobvladovanje
prevzemanje odgovornosti	karizma, odprti nazori	izkušnje
razvoj timskega dela	strateško načrtovanje	avtoriteta
nagrajevanje zaposlenih	doslednost	prevzeti vloge mentorja
hitro prilagajanje spremembam	predvidevanje scenarijev	tveganje
prioritetne naloge	učiti se drug od drugega	intuitivno, etično odločanje
spodbujanje zaposlenih	lojalnost organizaciji	SWOT analiza
zavzetost za zaposlene, komunikacija	stalna inovativnost	teoretična znanja o vodenju

Vseh 30 značilnosti je doseglo povprečno visoke rezultate. Najnižjo povprečno oceno je dosegla značilnost poznavanja in uporaba teoretičnih znanj o vodenju z oceno 3,3, to pomeni, da so bile v povprečju značilnosti managerjev ocenjene z ocenami 4 in 5, torej kot zelo pomembne.

Značilnosti managerjev v Goriški regiji smo razporedili v tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Značilnosti, ki odlikujejo managerje v Goriški regiji glede na število dobljenih glasov

13 do 6 glasov	6 do 3 glasov	3 in manj glasov
odločanje, vodenje	učiti se drug od drugega	profesionalizem
ustvarjanje pozitivnega del. okolja	delegiranje	integriteta
prevzemanje odgovornosti	intuitivno, etično odločanje	karizma, odprti nazori
prioritetne naloge	predvidevanje scenarijev	samoobvladovanje
razvoj timskega dela	prevzeti vloge mentorja, svetovalca	tveganje
doseganje vizije, ciljev	lojalnost organizaciji	teoretična znanja o vodenju
hitro prilagajanje spremembam	nagrajevanje zaposlenih	SWOT analiza
zavzetost za zaposlene, komunikacija	doslednost	stalna inovativnost
ambicioznost	spodbujanje zaposlenih	izkušnje
strateško načrtovanje	učinkovitost v krizni situaciji	avtoriteta

Mnenja 50. slovenskih managerjev o tem kako se slovenski managerji obnesejo v praksi predstavljamo v tabeli 3.2. Rezultate 15. karakteristik slovenskih managerjev smo razdelili v tri skupine.

Tabela 3.3 Karakteristike slovenskih managerjev glede na mnenja skupine strokovnjakov

NEGATIVNO	NEODLOČENO	POZITIVNO
vizionar	ciljno usmerjen	strateg
kadrovalec	organizator	odločevalec
komunikator	delegator	
motivator	pogajalec	
timski vodja	etičen	
karizmatik	obvladovalec sprememb	
odprtih nazorov		

Vir: (Cimerman et al. 2003, 30-81).

Iz rezultatov navedenih v tabeli je razvidno, da je še veliko možnosti za razvoj slovenskega managerja. Vse karakteristike, ki so bile ocenjene kot negativne, so ključne za uspešnost podjetja. Prav tako imajo slovenski managerji možnost razvoja karakteristik, katere so dobile neodločeno mnenje strokovnjakov. Pozitivno sta bili označeni le karakteristiki manager kot strateg in manager kot odločevalec.

Če tabeli med seboj primerjamo, ugotovimo, da so bili doseženi boljši rezultati med managerji v Goriški regiji, kot rezultati, ki opredeljujejo slovenskega managerja. To nam dokazuje in potrjuje, da se uspešni managerji v Goriški regiji zavedajo, katere so karakteristike managerja, ki so ključne za uspešnost podjetja. Vizijo podjetja za doseg ciljev prenašajo na sodelavce. Slovenski manager kot vizionar in kot ciljno usmerjen se mora še razviti.

Kot najpomembnejše lastnosti so odločanje, vodenje in sprejemanje odgovornosti. Kar je najbolj pozitivno, je to, da so uspešni goriški managerji spoznali, da so sposobnosti motiviranja, komunikacije in razvoja timskega dela v današnjem spreminjajočem okolju nujne za uspešnost podjetja, povprečen slovenski manager pa teh sposobnosti še ni razvil do zadovoljive mere.

Zelo visoko oceno uspešnih goriških managerjev sta dobili sposobnost ustvarjanja pozitivnega okolja in določanje prioritarnih nalog. Ti dve sposobnosti, ki sta poudarjeni v sodobni literaturi, vse bolj pridobivata na pomembnosti tudi v praksi.

Sposobnost delegiranja, strateškega načrtovanja, karizme, inovativnosti in druge navedene v tabeli 3.1 so v raziskavi narejeni v Goriški regiji managerji ocenili kot zelo pomembne sposobnosti.

Primerjali smo, kako so managerji sebe ocenili glede na značilnosti, ki jih odlikujejo. Značilnosti so navedene v tabeli 3.2 glede na število glasov, ki so jih prejele. Večina sposobnosti, ki so v tabeli 3.1 navedene v drugem stolpcu kot zelo pomembne, se ujemajo z drugim stolpcem tabele 3.2. Dobro so se ocenili managerji kot strategji. Boljšo samooceno smo dobili tudi na področju intuitivnega etičnega odločanja in na področju prevzemanja vloge mentorja, svetovalca. Slabše so managerji v Goriški regiji ocenili sposobnost karizme in odprtih nazorov, sposobnost stalne inovativnosti in sposobnost tveganja. Na slednjih področjih, zlasti na področju inoviranja in tveganja bi se managerji v Goriški regiji še morali razviti.

Slovenski manager kot strateg je ocenjen najboljši, medtem ko se mora kot delegator in pogajalec še razviti, kot karizmatik pa je prejel oceno negativno tu ima še največji razvojni potencial.

3.4 Predlogi za izboljšanje obstoječega stanja

Lahko se osredotočimo na sposobnosti managerjev navedene v tretjem stolpcu tabele 3.2, ki najmanj odlikujejo goriške managerje. Med temi sposobnostmi so sposobnost tveganja, sposobnost stalne inovativnosti in karizme in odprtih nazorov ter uporaba analize SWOT.

V strokovni literaturi je kot pomembna sposobnost managerjev poudarjena sposobnost tveganja, kajti kdor ne tvega, se ne razvija, kdor se ne razvija, propade.

Prav tako je pomembna uporaba analize SWOT, saj je osnova nastanka organizacije odvisna od notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih izzivov in nevarnosti. Na podlagi raznih analiz trga in informacij o potrebah potrošnikov bodo lahko že tako uspešna podjetja postala še uspešnejša ob uvajanju stalne inovativnosti, prilagajanju zunanjemu okolju in uvajanju sprememb znotraj podjetja.

Manager kot karizmatik izžareva moč, vzbuja zaupanje sodelavcev, ki mu navdušeno sledijo. Tudi to področje ostaja managerjem v Goriški regiji še vedno odprto za razvoj.

4 SKLEP

Cilj naše zaključne naloge je bil raziskati ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetja z vidika lastnosti in sposobnosti managerjev v Goriški regiji. Raziskovali smo, katere so ključne značilnosti managerjev, ki vplivajo na uspešnost podjetij in na katerih področjih imajo še možnost razvoja. Poleg tega smo uspešnega goriškega managerja primerjali s povprečnim slovenskim managerjem.

Na managerje in organizacijo vplivajo družbene, politične in ekonomske sile. Kot odgovor na te sile so se skozi zgodovinski razvoj menjale prakse in perspektive. Danes se organizacije usmerjajo k novi paradigmi in si želijo postati učeče se organizacije. Razlog za to je hitro spreminjajoče se okolje. Primarna odgovornost managerjev v učeči se organizaciji je sposobnost posredovanja učenja celotni organizaciji, za to pa potrebuje kadre, ki znajo motivirati, delegirati, komunicirati, so inovativni in imajo karizmo, s katero znajo zaposlene navdušiti za opravljanje nalog. Učeča se organizacija temelji na mreženju znanja, odprtih informacijah, nizki hierarhiji, sodelovanju ter prilagodljivosti zaposlenih, kar je ključno za uspešno poslovanje organizacije. Koncept učeče se organizacije temelji na tem, da so enako cenjeni vsi člani organizacije. Imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti, ki omogoča sodelovanje med njimi in timsko delo (Ferjan 1999, 174).

Kot podlago za raziskavo značilnosti managerjev v Goriški regiji smo naredili pregled značilnosti slovenskih managerjev glede na posamezne karakteristike, ključna znanja, sposobnosti in lastnosti, temeljne funkcije ter raven managementa.

V raziskavi, ki smo jo opravili med managerji v Goriški regiji, se je po njihovem mnenju kot najpomembnejša izkazala *sposobnost odločanja in vodenja*, kar je bilo pričakovati, saj je tako v teoriji kot v praksi ta sposobnost ključna pri doseganju uspešnosti poslovanja. Z razvojem gospodarjenja postaja v podjetjih odločanje vse pomembnejše za uspešnost poslovanja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 25). S spremembami okolja organizacij prihaja do novosti na področju managementa in s tem tudi vodenja. Konkurenčno prednost imajo tiste organizacije, ki nenehno nudijo nove izvirne izdelke, storitve in doživetja in pri tem uporabljajo svojo kreativnost (Kovač, Mayer in Jesenko 2004,10). Kreativnost lahko poimenujemo kot proces izvirnosti, prilagodljivosti in možnosti za realizacijo (Možina et al. 2000, 122).

Uspešnim managerjem v Goriški regiji je seveda jasno, kakšna mora biti vizija podjetja, da jo lahko dosega, saj so jo postavili v sam vrh. Vizija mora biti merljiva, realna, časovno omejena, dosegljiva, zrcalna slika prihodnosti podjetja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 74). Zavedajo se pomembnosti prevzemanja odgovornosti za opravljeno delo, tega, da morajo ustvarjati pozitivno delovno okolje, ki je podlaga za timsko delo. Tim je skupina ljudi, ki z medsebojnim sodelovanjem rešuje naloge in o

njih odloča (Kralj 1998, 241). Timsko delo se je izkazalo za najbolj ustrezno obliko reševanja problemov v organizaciji (Kovač 1990, 68).

Prioritetne naloge so se uvrstile v sam vrh, takoj za njimi pa hitro prilagajanje spremembam. V sodobni literaturi se prilagajanje spremembam uvršča na prvo mesto. V to smer se managerji na Goriškem nekoliko še nekoliko lahko razvijajo.

Pomembne sposobnosti kot so sposobnost razvoja timskega dela, komuniciranja, motiviranja, delegiranja in doslednost so managerji v Goriški regiji že osvojili. Vedo, da so zelo pomembne za uspešnost poslovanja, poleg tega se ocenjujejo, da tudi njih same te lastnosti odlikujejo.

Sposobnosti, katere so bila na podlagi naših rezultatov raziskave narejene med managerji v Goriški regiji, na spodnjem delu lestvice, čeprav ocenjene še vedno kot zelo pomembne, so sposobnost stalnega inoviranja, sposobnost tveganja, sposobnost karizme in odprtih nazorov managerja ter uporaba analize SWOT oz. SPIN. Na teh področjih imajo managerji v Goriški regiji možnosti za razvojni potencial.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušan. 2003. *Manager prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Crainer, Stuart. 1997. *The Ultimate Business Library*. Oxford: Capstone Publishing Limited Oxford Centre for Innovation.
- Dimovski, Vlado, Sandra Pengler in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Fox, Jeffrey J. 2000. *Tako postaneš vodilni*. Ljubljana: Tangram.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV.
- Kos, Marko. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kovač, Jure in Miran Tivadar. 1990. *Organizacija, vodenje in kadri*. Ljubljana: Samozaložba.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 2000. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Maxwell, John C. 1999. *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

- Rozman Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna Fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar consulting.
- Turner, Colin. 2004. *Vodenje k uspehu*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.

VIRI

- Hansen, Mark Victor in Joe Batten. 1998. *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar consulting.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Korajža, Nataša. 2005. Na šefa se vedno odzivamo čustveno. *Manager* januar 2003: 24-26. [Http://www.manager-on.net/show.php?id=117530](http://www.manager-on.net/show.php?id=117530) (5. 12. 2006).
- Lešnjak, Gorazd, prev. 2002. *Matematika*. Tržič: Učila International.
- Planko, Sergeja. 2004. Kako do uspešnega timskega dela v organizaciji? *Iteo relacije* 10 (3). [Http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=kako-do-uspešnega-timskega-dela-v-organizaciji](http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=kako-do-uspešnega-timskega-dela-v-organizaciji) (2.12.2006).
- Turk, Dunja. 2006. Delegiranje ni samo razdeljevanje nalog. *Finance* 102 (6): 19.
- Volk, Linda. 2002. Dve tretjini vodij nimata pojma o ravnanju z ljudmi. *Delo* XLIV (98): 15. [Http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php) (7.12.2006).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik 1. del zajema 30 lastnosti in sposobnosti managerjev

Priloga 2 Anketni vprašalnik 2. del zajema 5 demografskih vprašanj

Priloga 3 Povprečne ocene lastnosti in sposobnosti managerjev v Goriški regiji



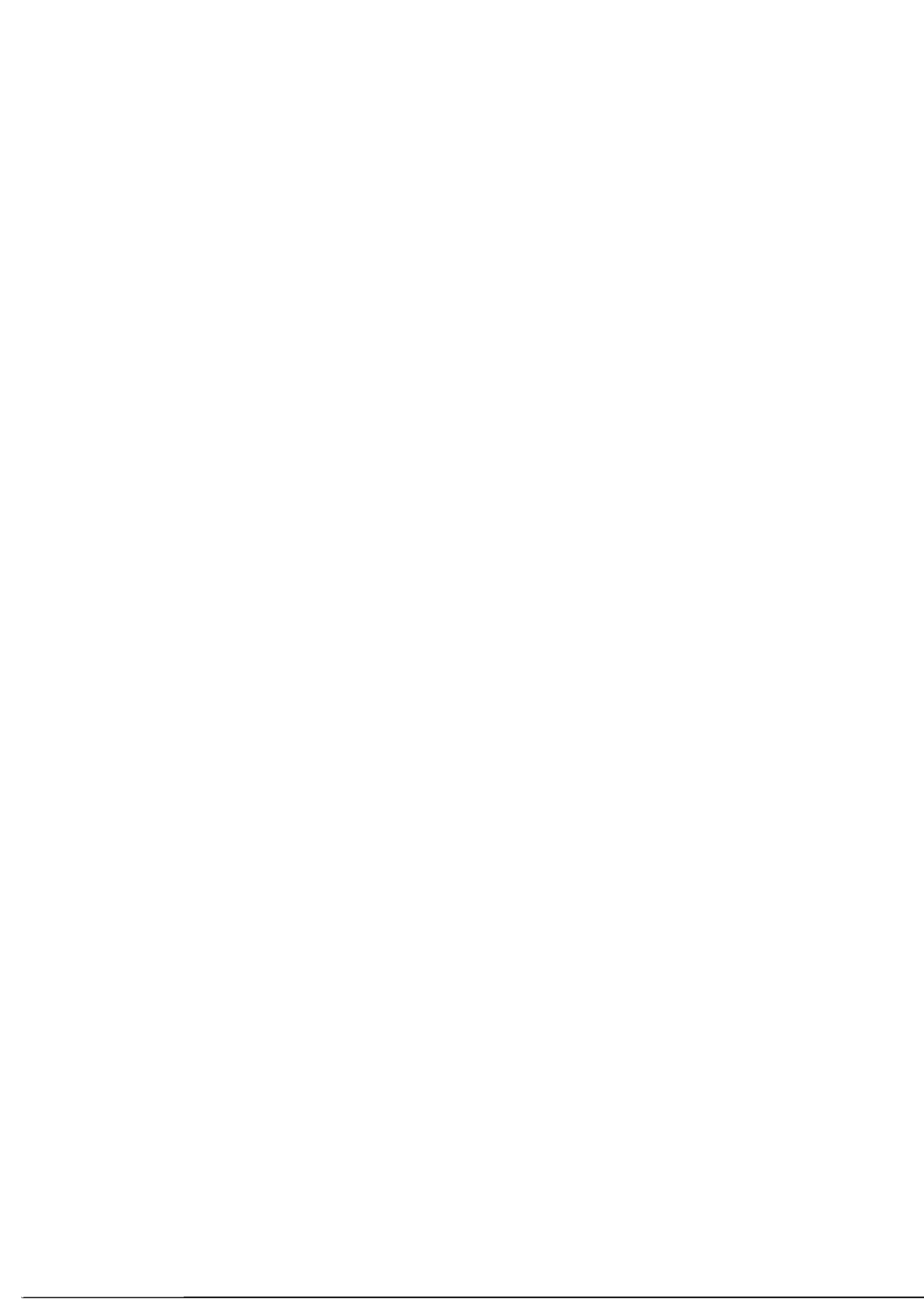
Vprašalnik zajema 30 lastnosti, ki naj bi označevale uspešne managerje

Prosim, da na lestvici s križcem označite, kako pomembna se Vam zdi določena lastnost za uspešnost podjetja.

1 nepomembno, 3 pomembno, 5 zelo pomembno

Št.	Lastnosti in sposobnosti managerja	1	2	3	4	5
1.	Sposobnosti doseganja vizije, ciljev					
2.	Sposobnosti odločanja in vodenja					
3.	Prevzemanje odgovornosti za opravljeno delo					
4.	Ambicioznost managerja					
5.	Sposobnost tveganja					
6.	Hitro prilagajanje spremembam					
7.	Izkušnje managerja					
8.	Intuitivno, etično odločanje					
9.	Strateško načrtovanje					
10.	Sposobnost predvidevanja možnih scenarijev					
11.	Določanje prioritetenih nalog					
12.	Avtoriteta managerja					
13.	Integriteta managerja					
14.	Poznavanje in uporaba teoretičnih znanj o vodenju					
15.	Pripravljenost učiti se drug od drugega					
16.	Doslednost managerja					
17.	Uporaba SWOT oz. SPIN analize					
18.	Sposobnost prevzeti vloge mentorja, svetovalca					
19.	Lojalnost organizaciji					
20.	Sposobnost delegiranja					
21.	Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja					
22.	Stalna inovativnost					
23.	Spodbujanje zaposlenih za visoke dosežke					
24.	Nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljene naloge					
25.	Zavzetost za zaposlene in njihovo zaupanje, komunikacija					
26.	Sposobnost karizme, manager odprtih nazorov					
27.	Sposobnost razvoja timskega dela					
28.	Učinkovitost v krizni situaciji					
29.	Samoobvladovanje managerja					
30.	Profesionalnost managerja					

Prosim, če izberete pet od zgoraj navedenih lastnosti, ki Vas odlikujejo: _____



1. Spol: a) M b) Ž

2. Status:
a)
samski
b) družinski

3. Starost:
a) 20 - 30
b) 30 - 40
c) 40 - 50
d) 50 in več

Stopnja
4. izobrazbe:
a) srednja
b) višja
c) visoka
d) univerzitetna
e) podiplomska

5. Funkcija, ki jo opravljate na delovnem mestu

Št.	Lastnosti in sposobnosti managerjev	ocena
2.	Sposobnosti odločanja in vodenja	4,83
1.	Sposobnosti doseganja vizije, ciljev	4,73
21.	Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja	4,67
3.	Prevzemanje odgovornosti za opravljeno delo	4,6
27.	Sposobnost razvoja timskega dela	4,53
24.	Nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljene naloge	4,5
6.	Hitro prilagajanje spremembam	4,47
11.	Določanje prioritetenih nalog	4,47
23.	Spodbujanje zaposlenih za visoke dosežke	4,47
25.	Zavzetost za zaposlene in njihovo zaupanje, komunikacija	4,47
28.	Učinkovitost v krizni situaciji	4,33
30.	Profesionalnost managerja	4,33
20.	Sposobnost delegiranja	4,3
26.	Sposobnost karizme, manager odprtih nazorov	4,27
9.	Strateško načrtovanje	4,23
16.	Doslednost managerja	4,23
10.	Sposobnost predvidevanja možnih scenarijev	4,2
15.	Pripravljenost učiti se drug od drugega	4,2
19.	Lojalnost organizaciji	4,2
22.	Stalna inovativnost	4,1
13.	Integriteta managerja	4,07
4.	Ambicioznost managerja	4,03
29.	Samoobvladovanje managerja	4,03
7.	Izkušnje managerja	3,87
12.	Avtoriteta managerja	3,87
18.	Sposobnost prevzeti vloge mentorja, svetovalca	3,73
5.	Sposobnost tveganja	3,67
8.	Intuitivno, etično odločanje	3,67
17.	Uporaba SWOT oz. SPIN analize	3,57
14.	Poznavanje in uporaba teoretičnih znanj o vodenju	3,3

