

DIPLOMSKA NALOGA

MATJAŽ LJUBELJŠEK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

USPEŠEN MANAGEMENT JE
USPEŠNO PODJETJE

Matjaž Ljubeljšek

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Mojca Prevodnik

POVZETEK

Osrednja tema diplomske naloge je ugotavljanje vpliva managementa – managerja na uspešnost podjetja. Prvi del diplomske naloge zajema splošna izhodišča in spoznanja o managementu in managerjih. Posebej je izpostavljeno področje vodenja, pri čemer je tudi pojasnjen vpliv vodenja na uspešnost podjetja. Obravnavani so tudi nekateri drugi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetij. V drugem delu diplomske naloge je predstavljena raziskava, ki je bila izvedena med nekaterimi managerji v slovenskih podjetjih, in se je nanašala na ugotavljanje povezanosti uspešnega managementa v odnosu do uspešnosti podjetij. Ugotovitve raziskave potrjujejo teoretična spoznanja, da med uspešnim managementom – managerjem obstaja pozitivna vzročna zveza.

Ključne besede: management, manager, uspešnost podjetij, uspešno vodenje, stili vodenja

SUMMARY

The main topic of this diploma thesis is analysis of the impact of company's management or its manager on the success of a company. The first part of this paper examines general theory and knowledge of management and managers. The particular focus is on the role of leadership and its impact on performance of a company. Other important factors that influence the performance of a company are also considered. The second part of the paper presents results of a research based on a survey of managers from a number Slovenian companies. The research examines relation between company performance and successfulness of its management. Results of the research underpin theoretical findings that there is a correlation between successful business management and the performance of the company.

Keywords: management, manager, company performance, effective leadership, leadership style.

UDK: 005.523(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Splošna izhodišča o managementu in managerjih	3
2.1	Opredelitev managementa.....	3
2.2	Management v odnosu do vodenja.....	4
2.3	Pogledi na sodobni koncept managementa	6
2.4	Managerji in njihova vloga	8
3	Vodenje podjetij	12
3.1	Vloga in pomen vodenja v podjetjih	12
3.2	Motivacija kot pomemben del vodenja.....	13
3.3	Različni stili vodenja.....	14
4	Management in uspešnost podjetij	18
4.1	Pojmovna opredelitev uspešnosti podjetij.....	18
4.2	Različni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetij.....	20
4.3	Vpliv vodenja na uspešnost podjetja.....	22
4.4	Manager in uspešnost podjetja	23
5	Raziskava	27
5.1	Metodološka pojasnila	27
5.2	Analiza in interpretacija splošnih podatkov.....	27
5.3	Analiza in interpretacija posebnega dela	30
5.4	Ključne ugotovitve in potrjevanje hipoteze	38
6	Sklep	40
	Literatura	43
	Priloge	47

PONAZORILA

Slika 1:	Evolucija organizacijskih struktur.....	7
Slika 2:	Elementi učeče se organizacije	8
Slika 3:	Manager v procesu managementa.....	11
Slika 4:	Vpliv vodenja na uspešnost.....	22
Slika 5:	Povezava med managerjem in uspešnostjo podjetja	26
Slika 6:	Starost anketiranih.....	28
Slika 7:	Podatki o izobrazbi anketiranih.....	28
Slika 8:	Podatki o spolu anketiranih	29
Slika 9:	Delovno mesto oziroma raven vodilnega mesta	29
Slika 10:	Podatki o velikosti podjetja oziroma številu zaposlenih, ki jih vodijo.....	30
Slika 11:	Kako anketirani managerji razumejo pojem uspešen management	31
Slika 12:	Mnenje anketiranih o vplivu managementa – managerja na uspešnost podjetja	32
Slika 13:	Mnenje anketiranih o povezanosti managementa, uspešnostjo podjetja in zadovoljstva zaposlenih.....	33
Slika 14:	Najbolj pogosto uporabljeni stili vodenja med anketiranimi	34
Slika 15:	Stališča managerjev glede vpliva stila vodenja na delo zaposlenih	35
Slika 16:	Vpliv nekaterih dejavnikov na uspešnost podjetij.....	36
Slika 17:	Ocene anketiranih o uporabi nekaterih dejavnikov pri delu.....	37
Tabela 1:	Razmejitev med managementom in vodenjem	5
Tabela 2:	Temeljne razlike med vodjem in managerjem	6

1 UVOD

Uspešno poslovanje podjetij v današnjem času ni dano samo po sebi. Hitre spremembe v okolju, huda konkurenca in boj za prevlado na trgu so tisti dejavniki, ki v veliki meri vplivajo na uspešnost poslovanja podjetij. Poleg zunanjih dejavnikov vplivajo na uspešnost podjetij tudi tako imenovani notranji dejavniki. Za vse to je v podjetju najbolj odgovoren management, konkretnije managerji. Ti morajo s svojim znanjem in ustreznim vodenjem zagotoviti tako okolje, v katerem bo mogoče dosežati temeljne cilje podjetja. Jedro vsakega podjetja so ljudje, ki so v njem zaposleni. Vodenje in uspešnost sta dejavnika, ki imata pomembno vlogo pri preživetju in rasti podjetja. Vsak »dober« manager naj bi svoje podrejene uspešno vodil skozi vse faze procesov, ki se izvajajo v organizaciji. Prepričan sem, da sta vodenje in uspešnost pomembna elementa v poslovanju podjetij in sta medsebojno povezana ter vzajemno vplivata drug na drugega.

Moje prepričanje potrjujejo številne raziskave na tem področju (npr. Dorgan, Dowdy in Rippin 2006 v Laibacher Rogelj 2010c, 1), ki pravijo, da je uspešnost organizacije povezana z učinkovitim in uspešnim managementom. Seveda pa se po drugi strani sprašujemo, na podlagi katerih kazalnikov pravzaprav ocenjujemo uspešnost podjetij. Kot pravi Tavčar (2006, 491), je denar skupni imenovalac in nadomestilo za druge oblike vrednosti. Je merilo, s katerim management na mnogih področjih meri učinkovitost in uspešnost organizacije tako pri doseganju standardov kot zadostne mere doseganja smotrov in ciljev organizacije.

Manager je učinkovit takrat, ko uspe zadane cilje dosežati z minimalnimi vlaganji. Splošni kriteriji učinkovitosti so: maksimizacija dobička, količina proizvedenih izdelkov ali storitev, izkoriščenost razpoložljivih resursov, ekonomičnost. Z uspešnostjo pa se presoja etično ravnanje in verodostojnost podjetja oz. managerja, kakovost proizvodov in storitev, dobava in servisna pripravljenost, odnos do naravnega in družbenega okolja, humanizacija dela in odnosov. Področje raziskovanja so torej kriteriji presojanja učinkovitosti in uspešnosti managementa. Problematika pa obsega razpravo o managementu, ki ima v podjetju zahtevno nalogo, in sicer kako upravljati in voditi tako, da bo podjetje poslovalo hkrati učinkovito in uspešno (Tavčar 2006, 491).

Vsekakor merjenje uspešnosti podjetij le z dobičkom v današnjem času ne zadostuje več. Na to opozarja tudi svetovno znani strokovnjak Drucker (2007 v Gruban 2010), ki pravi, da tako profit kot nekatera druga tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti nekako ne odražajo dejanskega stanja uspešnosti. Gre namreč zato, da se pri tem ne meri zaupanja, zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva, zavzetosti in motivacije zaposlenih, intelektualnega kapitala in potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti! Brez tovrstnih meril podjetij za tretje tisočletje v pogojih nadvse turbulentnih in hitrih sprememb, ne moremo več ustrezno upravljati in obvladovati.

Tudi sam menim, da so jedro vsakega podjetja v njem zaposleni ljudje. Prepričan sem, da so ustrezen management in uspešnost dejavniki, ki imajo pomembno vlogo pri preživetju in rasti podjetja. Vsak »dober« manager – vodja naj bi svoje podrejene uspešno vodil skozi vse faze procesov, ki se izvajajo v podjetju.

Osnovni namen diplomske naloge je torej v tem, da ugotovim, kako management in samo delo managerjev vpliva na uspešnost podjetja. S tem je povezan tudi cilj diplomske naloge in sicer, ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na management, da ta vpliva naprej, z namenom, da je podjetje na koncu uspešno.

V diplomski nalogi bom v teoretičnem delu temeljil na deskriptivnem pristopu, kjer bom združeval različna mnenja domačih in tujih avtorjev o moji temi. V drugem, empiričnem delu, bom opravil raziskavo z anketnim vprašalnikom, ki bo usmerjena v ugotavljanje mnenj, stališč in ocen managerjev o tem, kako management in sami managerji po njihovem mnenju vplivajo na uspešnost podjetij.

V diplomski nalogi bom postavil osnovno hipotezo, ki jo bom poskušal z diplomsko nalogo potrditi oziroma ovreči, in sicer: Uspešen management pomeni tudi uspešno podjetje. Sicer pa bom v diplomski nalogi izhajal s področja splošnega managementa in nekoliko tudi s področja vodenja. Omejil se bom na iskanje dejavnikov, ki potrjujejo medsebojno korelacijo med uspešnostjo managementa in uspešnostjo podjetij. Z namenom, da poskušam teoretične ugotovitve primerjati z ugotovitvami iz prakse, bom izvedel kvantitativno raziskavo z anketnim vprašalnikom. Osredotočil se bom na nekoliko večja podjetja, s katerimi sodelujem in poznam njihove managerje, poleg tega pa bom zaradi večjega vzorca zajel še nekatera druga podjetja, kjer managerjev sicer ne poznam, kljub temu pa pričakujem njihov odziv.

2 SPLOŠNA IZHODIŠČA O MANAGEMENTU IN MANAGERJIH

V tem delu bom predstavil splošna izhodišča o managementu in managerjih. Predvsem bom pojasnil, kako je opredeljen management in kako ga razumemo v odnosu do vodenja. Izpostavil bom tudi sodobne poglede na koncept managementa, poglavje pa bom zaključil z opisom nalog in vloge managerjev.

2.1 Opredelitev managementa

V zadnjih desetletjih je beseda management vedno bolj v uporabi, in to ne samo med strokovnjaki, temveč tudi v vsakodnevni praksi. Seveda pa se postavlja vprašanje, kaj pravzaprav pomeni management. Literatura, ki se ukvarja z opredeljevanjem pojma management, je izredno obsežna, opredelitve posameznih avtorjev pa zelo različne. V tem delu bom predstavil zgolj nekatere.

Management se je, tako kot mnoge druge znanstvene discipline, razvil v praksi. Čeprav segajo določena znanstvena izhodišča managementa v devetnajsto stoletje (elementi managementa so prisotni skozi celotno pisano zgodovino človeštva), se je sistematični razvoj sodobnega managementa kot znanstvene discipline začel v začetku prejšnjega stoletja. Od takrat pa do danes je bilo v svetu s področja managementa objavljenih veliko strokovnih del in manager je postal eden od najbolj plačanih poklicev (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 22).

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2005, 520) opredeljuje management kot vodenje podjetja, drug pomen pa označuje vodilne uslužbence podjetja. Sopomenka za manager je direktor ali ravnatelj.

Nekoliko obsežnejšo opredelitev managementa podaja Kralj (2003, 30). Slednji pojasnjuje, da je management proces vodenja poslovanja podjetja za doseganje ciljev, lahko pa tudi organ v podjetju, ki to opravlja. Poslovanje podjetja se nanaša na preskrbovanje sredstev in ravnanje z njimi, na zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjenost k doseganju izidov, na uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti za pridobivanje učinkov in za trženje le-teh na tržiščih, z namenom pridobiti pozitivne izide. Za doseganje izidov je potrebno voditi poslovanje (snovati, načrtovati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi ...), katerega bistvo je v odločanju o njem, povezanem z odgovornostjo za posledice odločitev. Voditi ljudi k izidom pomeni dajati jim navodila ali jim ukazovati za opravljanje dejavnosti za izid.

Seveda v strokovni literaturi obstajajo še številne definicije managementa, vendar si na kratko pogledjmo le še, kako management opredeljujejo tuji avtorji. Avtorja Robbins in DeCenzo (2001, 5) opredeljujeta management kot proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči

ostalnih članov organizacije. Osrednje vprašanje je učinkovita in uspešna uporaba omejenih resursov.

Podobno kot zgornji avtorji opredeljujejo management Mosley, Pietri in Megginsson (1996, 15-23). Navedeni menijo, da je »management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje človeških, finančnih in fizičnih resursov organizacije, da bi ta dosegla zastavljene cilje«. Po njihovem mnenju management deluje med interesi zaposlenih, vlade in lokalne skupnosti ter javnosti, delničarjev in potrošnikov.

Na podlagi pregleda in razčlenitev zgornjih opredelitev lahko ugotovim, da je management proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov za doseganje postavljenih ciljev podjetja oz. organizacije. V nadaljevanju bom pojasnil, kako razumemo management v odnosu do vodenja.

2.2 Management v odnosu do vodenja

V teoriji in praksi se vedno znova srečujemo z dilemo ali pa različnimi razpravami o tem, kaj je management in kaj je vodenje. Pogosto se namreč management prevaja kot vodenje (*leadership*) ali kot upravljanje in poslovodenje, vendar je uporaba obeh poimenovanj vsebinsko neustrezna. V nadaljevanju si pogledimo, zakaj je temu tako.

Možina (2002, 499) pojasnjuje, da vodenje kot management zagotavlja cilje podjetja, vodenje kot »*leadership*« pa vpliva na vedenje posameznika ali skupine. Vodenje pomeni vplivati na zaposlene v podjetju, da bi le-to učinkovito doseglo zastavljene poslovne cilje, in je le ena od štirih funkcij managementa. Vodenje kot vodenje ljudi je sestavni del ravnanja – managementa podjetja. Gre za dva zelo prepletajoča se procesa, ki ju pa ne moremo enačiti.

Večina avtorjev razume vodenje, le kot del managementa oziroma kot eno od nalog managerjev. V zadnjih petnajstih letih se je začelo vse bolj poudarjati, da sta management in vodenje (*leadership*) tisti stvari, ki bi morali biti združeni v enem človeku, v vodji - managerju (Vila 1994, 31).

Razmejitev med managementom in vodenjem je prikazana v tabeli 1 na naslednji strani.

Tabela 1: Razmejitev med managementom in vodenjem

MANAGEMENTOM IN VODENE	
Management	Vodenje
Načrtovanje - planiranje	Opredelitev usmeritev
Organiziranje	Nabor in razporejanje ljudi
Nadziranje – kontroliranje	Motiviranje

Vir: Vila 1994, 637.

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

Ugotovim lahko, da razlike obstajajo in da ta dva pojma ne moremo enačiti niti jih zamenjevati. Kljub temu pa obstaja med tema dvema pojmomoma visoka povezanost in medsebojna soodvisnost. Z enakimi oziroma podobnimi dilemami se srečujemo tudi, ko govorimo o managerju in voditelju oziroma vodji. Zato v nadaljevanju predstavljam še bistvene razlike med managerji in vodji.

Zaleznik (2004, 74) pravi, da je razlika med managerji in voditelji po njegovem v tem, da managerji težijo k stabilnosti in nadzoru ter skušajo instinktivno reševati probleme hitro, včasih celo prej, preden jih do potankosti razumejo, medtem ko voditelji nasprotno dopuščajo nered in pomanjkljivo strukturo in so pripravljeni odložiti zaključek, da bi povsem razumeli problem. Po njegovem imajo voditelji veliko več skupnega z umetniki, znanstveniki in drugimi ustvarjalnimi misleci kot pa z managerji. Organizacije potrebujejo oboje. Vodenje pa nujno zahteva uporabo moči za vplivanje na mišljenje in delovanje drugih ljudi.

Tudi Martinčičeva (2007, 21) pojasnjuje, da vodenja ne moremo enačiti s tradicionalnim managementom. Oboje je dejavnost učinkovitih managerjev, vendar med vodjem in managerjem obstajajo velike razlike.

Te razlike si lahko nazorneje ogledamo v tabeli 2 na naslednji strani.

Tabela 2: Temeljne razlike med vodjem in managerjem

VODJA	MANAGER
vizionarski	racionalen
strasten	podjeten
kreativen	vztrajen
navdušujoč	realističen
inovativen	analitičen
pogumen	strukturiran
iznajdljiv	preudaren
rad eksperimentira	avtoritativen
neodvisen	stabilen
deli znanje z drugimi	znanje zadržuje
polen zaupanja	zadržan
topel in vesel	hladen
skromen	redko dovoli napake
iniciator	izvrševalec
trener, svetovalec, učitelj	igra vlogo šefa
dela stvari prav	dela prave stvari

Vir: Dubrin 2004 v Martinčič 2007, 21.

2.3 Pogledi na sodobni koncept managementa

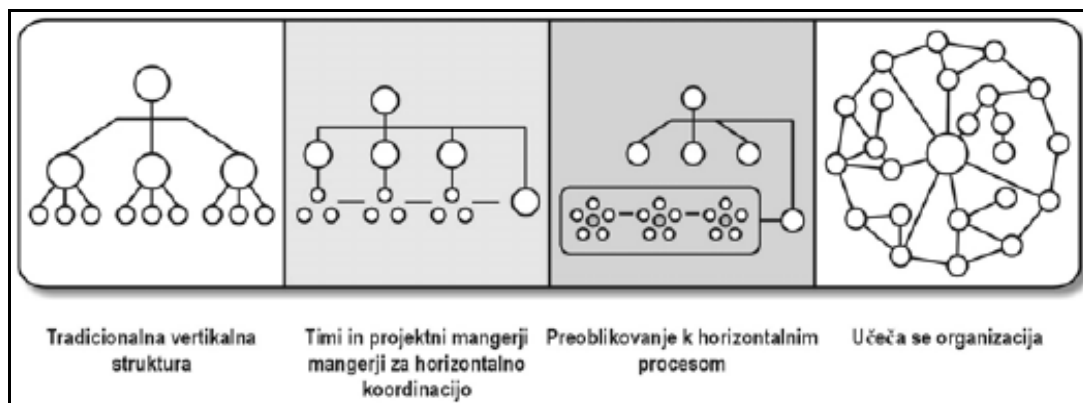
Sodobne teorije managementa temeljijo na izzivih sodobnega okolja. Ta koncept zahteva predvsem drugačne odzive managementa organizacij. Hitre spremembe in stalen proces učenja kot predpogoj za uspešno odzivanje na te spremembe predstavljajo managementu največji izziv, s katerim se sooča v sodobnem času. V kolikor želijo današnji managerji uspešno voditi sodobno in učečo se družbo, morajo le-ti v organizacije vpeljati povsem nove koncepte, ki v ospredje vse bolj postavljajo probleme obvladovanja informacij, znanja in razvoja intelektualnega kapitala. Seveda pa to od managerjev zahteva korenite spremembe na področju vodenja, prenosa pooblastil na zaposlene, boljše komunikacije, sodelovalne strategije in prilagodljivo kulturo (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2004, 2).

V preteklosti veljavni vzorci za usmerjanje organizacij v 21. stoletju ne zadoščajo več. Če so se managerji v industrijski dobi osredotočali na kontrolo poslovanja in hierarhične organizacijske strukture, se danes managerji ukvarjajo s strukturiranjem in izgradnjo združbe »samousmerjajočih« se virtualnih timov znotraj modela učeče se organizacije. Sodobne, učeče se družbe tako vzpostavljajo nove prijeme pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju poslovanja ter podpirajo in razvijajo pretok informacij preko celotne hierarhične piramide. Enakost, odprte informacije, nizka stopnja hierarhije, širok kontrolni razpon ter organizacijska kultura, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in timsko delo ter s tem

nastanek idej kjerkoli v organizaciji tako, da je ta sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami, je namreč tisto, na čemer temeljijo učeče se družbe 21. stoletja (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2004, 23).

Drucker (2001) navaja, da so bila v 20. stoletju najpomembnejša premoženja podjetij njihova proizvodna sredstva. V 21. stoletju pa so po njegovem najpomembnejša premoženja v podjetjih in organizacijah, umski delavci in njihova produktivnost. Zato je najpomembnejši prispevek, ki ga mora management dati v 21. stoletju to, da poveča produktivnost umskega dela in umskega delavca.

Razumevanje razvoja učeče se družbe 21. stoletja je vsekakor zapleteno. Najprej je namreč potrebno poznati evolucijo predhodnih organizacijskih struktur. V njihovem razvoju je očitno naraščanje pomena horizontalne koordinacije in komunikacije. Učeča se organizacija je dosegla najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, in zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, komunikacij, dajanja večjih pooblastil, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 149). Evolucijo prehodnih organizacijskih struktur si lahko nazorneje pogledamo v sliki 1.



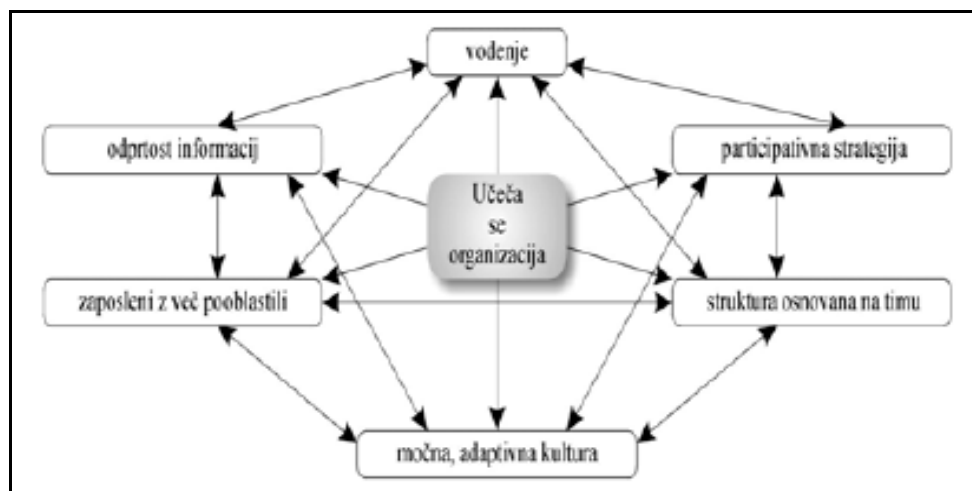
Slika 1: Evolucija organizacijskih struktur

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 149.

Tudi Ivanko (2005, 213) meni, da je učečo se organizacijo moč izoblikovati samo v daljšem časovnem obdobju. Po njegovem nobena učeča se organizacija nikoli ni bila in tudi nikoli ne bo zgrajena preko noči. Zato mora vsaka organizacija, ki želi postati učeča se, najprej vzpostaviti okolje, ki omogoča učenje, saj je razvoj organizacij odvisen predvsem od učečega se okolja, ki vpliva na procese učenja posameznikov in organizacij. Pri udejanjanju učeče se organizacije je potrebno upoštevati šest prvin, in sicer: okolje, tržne razmere, strategije managementa, modele managementa, podporo managementa s strani informacijske tehnologije (Ivanko 2005, 213).

Managerji, ki se lotevajo udejanjanja učeče se organizacije, tako vse bolj spoznavajo, da so za uspeh potrebne tri stvari: preprosta opredelitev učeče se organizacije; dober management, ki obvlada umetnost izvedbe, ter merjenje, z ustrezno razvito matriko učenja na podlagi aktivnosti in rezultatov, kjer merimo le najpomembnejše in ne vsega (Jaklič idr. 2006, 23).

Kot pravijo Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, 74), »udejanjanje učeče se organizacije zahteva specifične spremembe na šestih področjih, in sicer: na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture«. Elemente učeče se organizacije si lahko nazorno pogledamo na spodnji sliki 2.



Slika 2: Elementi učeče se organizacije

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 74.

2.4 Managerji in njihova vloga

Beseda manager je izpeljana iz termina management, ki ga prevajamo z izrazom upravljanje, a ga pogosto razumemo tudi kot vodenje. Manager je namreč angleški termin, ki pa je izpeljanka iz italijanske besede »*maneggiare*«, ki pomeni vodenje, in izhaja iz besede »*manus-roka*« (Florjančič, Bernik in Novak 2004, 13).

Tavčar (2002, 5) pravi, »da je manager v najširšem pomenu vsakdo, kdor vsaj enemu podrejenemu sodelavcu načrtuje, organizira, usmerja in kontrolira delovanje, medtem ko se ožji pojem nanaša na upravo družbe, ki pomeni le najvišji management podjetja«.

Zanimiv pogled na managerja podaja tudi Biloslavo (2006, 20), ki povezuje managerja v odnosu do uspešnosti podjetja. Po njegovem je namreč »delovanje ljudi v organizaciji učinkovito in uspešno le, če ga nekdo načrtuje, organizira (ureja), usmerja (vodi) in nadzira (meri)«. Biloslavo prav tako navaja, da se neka organizacija ustanovi zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje v skladu z interesi lastnikov. Da bi ta organizacija uspešno delovala,

kar je prav gotovo želja lastnikov, se mora na čelo postaviti nekoga, kot pravi Biloslavo (2006, 20), ki »naj načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje drugih sodelavcev. Ta človek se imenuje manager«.

O managerju in njegovi vlogi govorita tudi Pfeffer in Salancik (2003, 263). Pravita namreč, da je manager simbol organizacije, njenega uspeha ali neuspeha. Njegova simbolična vloga izhaja iz prepričanja, da lahko ob siceršnjem okoljskem determinizmu tudi sam pomembno vpliva na dogajanje v organizaciji. Managerji so lahko nagrajeni, kadar gredo stvari dobro, lahko pa so tudi uporabljeni kot grešni kozli in odpuščeni, kadar gredo slabo. Kadar se v organizaciji pojavijo problemi, je rešitev enostavna – zamenjava managerja. Manager je ustrezna tarča za zunanje pritiske in omogoča organizacijam razmeroma enostavno odgovarjanje na zunanje zahteve (Pfeffer in Salancik 2003, 263).

Ob tem pa se seveda postavlja tudi vprašanje, kakšne pravzaprav so vloge managerja. Dejstvo je namreč, da managerji opravljajo več vlog, in sicer: medosebne vloge (zastopniška vloga, voditeljska vloga, povezovalna vloga), informacijske vloge (pregledovalna vloga, posredovalna vloga, predstavniška vloga), vloge odločanja (podjetniška vloga, reševalska vloga, razdeljevalna vloga, pogajalska vloga) (Dimovski 2002, 707). Vloge managerjev so vsekakor različne ob različnih kombinacijah in ob različnih priložnostih. Vsak manager opravlja različne vloge, vendar ob raznih priložnostih in v različnih kombinacijah. O vlogah managerja govori tudi Adizes (1996, 218-219), ki vloge managerja razdeljuje v štiri skupine, in sicer je vsako vlogo označil s črko, ki predstavlja začetni izraz v angleščini. Te vloge so (Adizes 1996, 218-219):

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

Skratka, ugotovim lahko, da managerji v različnih situacijah opravljajo različne vloge. Pri tem moram opozoriti, da ko govorimo o vlogah managerja, preprosto ne moremo mimo nalog

managerja, ki se sicer razlikujejo od vlog, pa vendar so med seboj povezane in se tesno prepletajo.

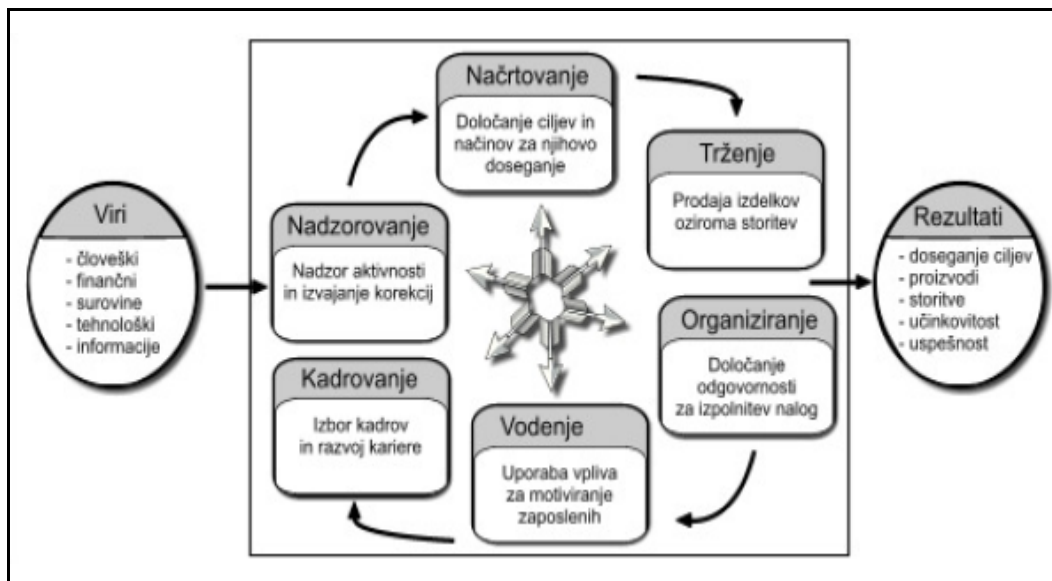
Kadar govorimo o temeljnih nalogah managerjev, večina raziskovalcev omenja štiri osnovne naloge, ki se največkrat opravljajo povezano. Gre za sledeče funkcije (Rozman 2002, 42-86):

- Načrtovanje (planing): je proces določanja ciljev in načina, kako bi jih dosegli v negotovi prihodnosti. V širšem smislu zajema načrtovanje za celotno organizacijo, njeno vizijo razvoja, strateške in taktične cilje in predvidene rezultate.
- Organiziranje (organizing): je priprava virov za uresničevanje načrtov. V okviru tega procesa določi naloge, pripomočke, material, čas in zaporedje na individualni in ustrezni organizacijski celoti. Opredeliti je potrebno odgovornost za delo, pristojnost in kompetentnost oseb.
- Vodenje (leading): v ožjem smislu se nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bi naloge opravili čim bolje, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje, obnašanje posameznika, skupine pri doseganju organizacijskih ciljev. V okvir vodenja pride v poštev svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev.
- Kontroliranje (controlling): je proces ugotavljanja, kako so bili cilji doseženi, če niso bili, kakšne korekcije je potrebno izvesti. Določiti je potrebno sodila, standarde, kar pomeni natančnejše opredelitve ciljev, dobiti podatke, informacije o dosežkih in primerjati eno z drugim ter popraviti. To je stalen neprekinjen proces.

Bezjakova (2006, 21-23) za razliko od Možine govori o šestih temeljnih nalogah. Prve štiri naloge so povsem enake, kot so navedene zgoraj, tem pa Bezjakova dodaja še dve nalogi, in sicer:

- Kadrovanje: pridobivanje novih virov je postala nova naloga managerjev vseh nivojev, za katero so v celoti odgovorni. Pri tem jim strokovno pomoč daje kadrovska služba, ki ima na razpolago različne metode in aktivnosti, kako zadano nalogo izvajati.
- Trženje: danes je najtežje prodati svoje izdelke ali storitve in zadovoljiti zelo zahtevne kupce. Gre za sprejemanje h kupcu usmerjenega vodenja na vseh ravneh v podjetju (angl. Customer Relationship Management – CRM). Gre za filozofijo, da so vodje vseh nivojev neposredno ali posredno prodajalci svojih izdelkov ali storitev. Vodje z vsako svojo odločitvijo ali aktivnostjo že v fazi proizvodnje vplivajo na kakovost izdelka ter s tem na zadovoljstvo kupca. Dejansko so vsi vodje (ter vsi zaposleni) na neki način tudi »prodajalci«.

Za boljše razumevanje tako vloge kot nalog managerja pa si pogledjmo spodnjo sliko, ki zelo nazorno prikazuje kompleksnost managerjevih vlog in nalog.



Slika 3: Manager v procesu managementa

Vir: Bezjak 2006, 23.

O nalogah in vlogah managerja govori tudi Biloslavo (2006, 27-28). Po njegovem v sklop managerjevih dejavnosti sodi:

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

Vsekakor bi lahko nadaljeval z opredeljevanjem in razjasnjevanjem managerjevih nalog in vlog, vendar menim, da za namen in obseg diplomske naloge zadostujejo zgornje opredelitve. V naslednjem poglavju se bom posvetil področju vodenja, s poudarkom na vodenju podjetij.

3 VODENJE PODJETIJ

V tem delu bom predstavil vlogo in pomen vodenja v podjetjih, motivacijo v podjetjih ter različne stile vodenja.

3.1 Vloga in pomen vodenja v podjetjih

V današnjem času se vedno znova odpirajo razprave o pomenu in vlogi vodenja, zlasti ko govorimo o podjetjih. Musek Lešnik (2006, 2) pravi, da je ena izmed glavnih vlog vodenja iskanje pravega ravnovesja managerja med »ujemanjem« in »neujemanjem« s podjetjem. Učinkoviti managerji znajo med občutljivimi silnicami, ki vplivajo na življenje podjetja, uravnoteženo ohranjati njegove osrednje dejavnike (»ujemanje«) in izzivati status quo in preživete rutine in procese (»neujemanje«). Pri vodenju se nujno pojavita dve nasprotujoči si težnji. Vodenje na eni strani zahteva nemir, izzivanje statusa quo v podjetju, soočenje s konstruktivnimi in nekonstruktivnimi elementi organizacijske oziroma korporativne kulture (in spodbujanje pogojev za odpravljanje njenih negativnih elementov) v podjetju, spodbujanje novih in boljših rešitev. Vendar na drugi strani zahteva tudi spoštovanje in upoštevanje obstoječega. Pretirane turbulence, spremembe in obračuni z »včerajšnjimi« strategijami, procesi, mišljenjem – lahko vzbudijo odpore, zaradi katerih lahko (velikokrat nujne) izboljšave padejo v vodo. Na drugi strani lahko pretirano spoštovanje obstoječega in umikanje »izzivalnim« temam povzroči otopelost, zaradi katere podjetje zamudi nujne spremembe. Osnovna poanta vodenja podjetja je vsekakor v tem, da podjetje uspešno posluje na trgu ter da ustvarja presežek in s tem dobiček. Seveda pa ima vodenje veliko globlji pomen. Nekaj sem o tem globljem pomenu pojasnil že zgoraj, v nadaljevanju pa se bom še nekoliko bolj osredotočil na samo podjetje.

Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, 28) pojasnjujejo, da je bilo vodenje podjetja s stališča managementa že od nekdaj izvorno, generično in kontinuirano delo. Značilnost vodenja podjetij je v tem, da se vodenje prične s preoblikovanjem obstoječih vrednot zaposlenih, pri čemer ima manager zelo pomembno vlogo, saj je preoblikovanje obstoječih vrednot odvisno prav od njega. Z aktivnim sodelovanjem namreč manager pomaga zaposlenim oblikovati vizijo in zahteva spoštovanje, zaupanje ter pripadnost. Poleg tega manager ustvarja nove poslovne zamisli, ki izboljšujejo razumevanje, zaznavanje in reševanje problemov. Nenazadnje manager vliva zaposlenim zaupanje v same sebe, v lastne sposobnosti in jih spodbuja predvsem z individualnim pristopom. Za podjetje so vodje osnovni vir, potrebni tudi v popolnoma avtomatizirani proizvodnji, kjer skoraj ni zaposlenih. Pravzaprav jih bo v taki proizvodnji potrebnih celo več kot v včerajšnjih tovarnah. Vodje so za podjetje lahko tudi najdražji vir, a tudi vir, ki najhitreje propada in potrebuje najbolj konstantno dopolnjevanje. Kot pravijo Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, 29), so potrebna leta, da zgradimo vodstveno ekipo, pri zgrešenem vodenju pa se lahko ta izčrpa v zelo kratkem času. Število vodij in vlaganja v posameznega vodjo stalno rastejo, še posebno v zadnjih letih.

Vzporedno s tem narašča potreba podjetij po sposobnih vodjih, ki se z vsako generacijo podvoji. Ni razloga, da bi v naslednjih desetletjih pričakovali upočasnitev tega trenda. Ali bo podjetje doseglo svoje poslovne cilje, je odvisno tudi od tega, kako vodje vodijo delavce in delo. Odnos delavcev reflektira odnos vodstva in pomeni zrcalno sliko kompetentnosti vodstva in njegove strukture. Uspešnost delavcev je najbolj odvisna od tega, kako so vodeni (Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič 2002, 28-30).

Ugotovim lahko, da je ustrezno vodenje ključnega pomena za vsako podjetje. Tega se morajo seveda v prvi vrsti zavedati tudi managerji in vodje, ki so dnevno v neposrednem stiku s svojimi zaposlenimi. Zelo velik pomen daje vodenju tudi Brunner (2004, 1). Slednji zatrjuje, da se vse začne pri vodenju. Po njegovem je najmočnejša povezava v vsakem podjetju prav sodelovanje s šefom, kar so dokazale tudi empirične študije. Zelo zanimiv je njegov pogled na to, kako ocenjuje finančno poslovanje nekega podjetja. Preden se namreč loti kakršnekoli resne analize, se enostavno sprehodi po podjetju, ki je predmet analize. Že sam pogled na ljudi in okolje v podjetju, zadostuje, da si lahko predstavlja, kakšen je šef in kakšne finančne podatke bo našel. Za dobrega šefa so značilni trije ključni dejavniki. Biti mora pravšnja kombinacija vizionarja, stratega in voditelja (Brunner 2004, 1).

Seveda je za uspešno podjetje potrebno združiti več dejavnikov. Med zelo pomembnimi je tudi motivacija zaposlenih pri delu. Predvsem pa je, po mojem prepričanju, zelo pomembno tudi dejstvo, da imajo pri tem zelo pomembno vlogo managerji. Zato bom v naslednjem poglavju predstavil motivacijo kot pomemben del vodenja.

3.2 Motivacija kot pomemben del vodenja

Slaba motiviranost zaposlenih je že dolgo trn v peti managerjem. Pogostokrat se tudi dogaja, da se ob tem postavlja ločnica med zaposlenimi in sicer tako, da so dobri delavci le tisti, ki so motivirani, ostali pa so slabi. To seveda ne drži. Realnost je, da je večina zaposlenih ob prihodu v podjetje visoko motivirana in zavzeta, s časom trajanja njihove zaposlitve pa njihova motiviranost v povprečju vztrajno pada. Pri tem gre za kompleksnost vprašanja, kako z učinkovitim vodenjem ohraniti visok nivo motiviranosti zaposlenih skozi daljše časovno obdobje razvoja njihove kariere. Gre za to, da je pri vodenju zaposlenih pomembno upoštevati različne in številne dejavnike, ki vplivajo na to, ali bodo zaposleni motivirani ali demotivirani (Laibacher Rogelj 2010, 1).

Brunner (2004, 1) pravi, da je ključna naloga vsakega vodstva sodelovanje z zaposlenimi. Vse se da s pravimi ljudmi in nič ni mogoče z napačnimi. A kako ljudi motivirati? Motiviranje ljudi se začne s spoštovanjem posameznika. Prav nobene razlike ni, če je nekdo glavni direktor ali čistilka podjetja. Seveda ima vsak od njiju različne odgovornosti in različno plačo, pa vendarle zaslužita enako spoštovanje (Brunner 2004, 1).

»Vodja, ki želi pripraviti zaposlene do tega, da si bodo prizadevali doseči določen cilj, mora vsekakor znati motivirati. Zavedati se mora, da imajo različni ljudje različne potrebe, vrednote in pričakovanja ter jih zaradi tega motivirajo različne stvari. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. O notranji motivaciji govorimo, ko posameznik opravlja določeno dejavnost zaradi dejavnosti same, ker mu pomeni občutek zadovoljstva, kompetentnosti ali moči. Če je določena naloga za posameznika zanimiva in zadovoljuje njegove potrebe, bo posameznik k njenemu reševanju pristopil z energijo in visoko motivacijo. O zunanji motivaciji pa govorimo, ko posameznik nekaj počne zaradi zunanje spodbude, kot so denarne ali nedenarne nagrade ter pohvale. Umetnost vodenja je sposobnost vodje, da ugotovi, kaj posameznik rad počne, in nato uporabi njegovo notranjo motivacijo in zagon za doseganje organizacijskih ciljev.« (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 142-145)

Kako so zaposleni pravzaprav motivirani in zavzeti za delo, zelo nazorno predstavlja ena izmed večjih raziskav, ki je bila izvedena na to temo. Gallup (2006 v Laibacher Rogelj 2010, 1) je v letu 2006 objavil rezultate te raziskave, ki je potekala v 114 različnih državah po svetu in je vključevala različne tipe industrij in dejavnosti. Rezultati raziskave so pokazali, da je le 26 odstotkov zaposlenih zavzetih. Večina zaposlenih je torej nezavzetih. Pridejo na delo, naredijo kar morajo in se spet odpravijo domov. To seveda niso slabi ljudje, niti slabi delavci. Le zavzeti pri svojem delu niso in ne kažejo nikakršne strasti do svojega dela in svojega podjetja. V povprečju odstotek nezavzetih predstavlja okoli 55 odstotkov vseh zaposlenih. Preostalih 19 odstotkov so tako imenovani aktivno nezavzeti. Ta skupina zaposlenih ni predana podjetju in njegovi viziji in običajno nasprotujejo vsemu in vsakomur. Večina jih je nesrečnih in razočaranih in svojo slabo voljo in razpoloženje delijo z vsakim, ki jih je pripravljen poslušati. Dejansko vsak dan v svoj »klub aktivno nezavzetih« rekrutirajo nove člane (Laibacher Rogelj 2010, 2).

Za tako stanje prav gotovo v veliki meri nosijo odgovornost vodje, ki so glavno orodje motivacije in zavzetosti zaposlenih. Zaposleni namreč ne želijo biti nezavzeti, pač pa želijo živeti polno, produktivno, uspešno in zadovoljno življenje, kar se kaže v tem, da večina zaposlenih pride v neko podjetje visoko zavzeta in motivirana.

Zato zaposleni potrebujejo dobre vodje, ki vedo, da je ustrezna plača in nagrajevanje le eden od dejavnikov, ki vpliva na to, kako zavzeti in motivirani so zaposleni. Seveda morajo ta spoznanja vodje dejansko tudi udejanjati v praksi. To pomeni, da morajo ustvariti okolje, v katerem zaposleni vodijo sebe (Laibacher Rogelj 2010b, 1).

3.3 Različni stili vodenja

Stil vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih

ravnanj in obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja sodelavci zaznavajo celostno subjektivno ter s tem oblikujejo o njem osebno vrednostno sodbo (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 20-22).

Stili vodenja se izoblikujejo na podlagi mnogih dejavnikov, med katerimi je zelo pomembna osebnost managerja. Seveda pa je od okoliščin odvisno, kakšen stil vodenja bo manager v danem položaju izbral in kako bo le-ta vplival na organizacijo in njeno čustveno ozračje. Goleman (2001 v Martinčič 2007, 38-45) govori o šestih različnih načinih vodenja, ki pa lahko v določenem spletu okoliščin prehajajo iz enega v drugega. Govorimo o vizionarskem, mentorskem, tovariškem, demokratičnem, diktiranem in ukazovalnem stilu vodenja. Pri tem moramo tudi opozoriti, da posamezne stile vodenja avtorji tudi različno imenujejo, vendar pomenijo enako. Navedene stile si nekoliko podrobneje oglejmo, saj stil vodenja močno zaznamuje delo managerja

Vizionarski stil vodenja

Vodja postavi cilj, proti kateremu organizacija potuje. Poti ne začrta - ljudem pušča svobodo, da uvajajo novosti. Podrejenim predstavi jasno sliko prihodnosti in tudi vlogo posameznika v celotnem dogajanju. Zaposleni imajo jasno predstavo o delu. Popolnoma razumejo, kaj se od njih pričakuje. S takšnim načinom dela krepí predanost; ljudje so ponosni, da pripadajo podjetju. Vizionarski vodja je karizmatičen in ljudje radi delajo zanj. Uspe mu ohraniti najdragocenejše zaposlene. Ker so zaposleni v sozvočju z vrednotami, cilji in vizijo podjetja, postane to podjetje njihov najljubši delodajalec. Vizionar je navdihujoč vodja, ki v svojo vizijo iskreno verjame – zaradi tega mu ljudje zaupajo in družno potujejo proti skupnemu cilju (sinergija). Vizionar je odkrit, ne zadržuje ali prikriva informacij, poganja kvišku čustveno ozračje v podjetju. Sposoben se je vživeti v svoje podrejene in razumeti njihova stališča (empatičnost). Vizionarski stil je primeren, ko se pojavi potreba po preoblikovanju podjetja ali ko podjetje potrebuje jasen občutek za smer (Goleman 2001; Martinčič 2007, 38-45).

Mentorski stil vodenja

Mentor pomaga zaposlenim, da prepoznajo svoje prednosti in šibke točke. Spodbuja jih, da si postavijo dolgoročne razvojne cilje in jim pomaga pripraviti načrt zanje. Ljudje najraje opravljajo tiste vidike svojega dela, ki so jim najbolj všeč. Mentor poskuša povezati njihovo naravnost in želje na vsakodnevne naloge. Zaposlene motivira in iz njih izvabi tisto, kar je najboljše. Mentor zna dobro razporejati naloge. Zaposlene postavlja pred zanimive izzive, ki omogočajo njihov razvoj. Usmerja jih s povratnimi informacijami. Mentorski slog ne dopušča mikroupravljanja oziroma pretiranega nadzora nad zaposlenimi. Takšen pristop lahko spodkopava samozavest zaposlenih in povzroča manjšo storilnost. Deluje kot svetovalec, raziskuje cilje in vrednote zaposlenih in jim pomaga razvijati njihove sposobnosti.

Mentorstvo se najbolje obnese z zaposlenimi, ki kažejo iniciativo in so motivirani za svoj strokovni razvoj. Primeren je takrat, ko je zaposlenemu treba pomagati, da izboljša svojo storilnost z razvijanjem sposobnosti. Ne obnese pa se, kadar zaposlenim manjka motivacije (Goleman 2001; Martinčič 2007, 38-45).

Tovariški stil vodenja

Tovariški vodja ceni ljudi in spoštuje njihova čustva. Manjši poudarek daje doseganju ciljev in se raje posveča čustvenim potrebam zaposlenih. Prizadeva si, da bi bili zaposleni srečni, ustvarja ubranost in krepi timski duh. Tovariški stil bolj malo vpliva na storilnost, ima pa velik pozitiven učinek na ozračje v skupini in je glede uspešnosti takoj za vizionarskim in mentorskim stilom. Voditelj, ki se zaveda, da zaposleni v težkih časih potrebujejo čustveno oporo, lahko neverjetno okrepi lojalnost in povezanost. Tovariški vodja ustvarja ubranost in prijateljsko sporazumevanje. Tovariški stil močno krepi moralo in izboljšuje razpoloženje zaposlenih. Tovariški stil je primeren, kadar želimo v timu doseči ubranost, okrepiti moralo, izboljšati komuniciranje ali povrniti spodkopano zaupanje v organizacijo (Goleman 2001; Martinčič 2007, 38-45).

Demokratični stil vodenja

Temelji na timskem delu in sodelovanju. Demokratičen vodja je odličen poslušalec, je mojster sodelovanja in se vede kot član tima in ne kot šef. Zna pomiriti spore in ustvariti ubranost v skupini. Demokratičen slog je zelo koristen, ker iz ljudi izvabi sveže zamisli. Ljudje sodelujejo pri odločitvah, kar jih seveda bolj motivira za delo. Da bodo zaposleni pripravljani izražati svoje poglede, ideje in zamisli, mora vodja ustvariti varno ozračje, kjer ne bodo »letele glave«. Demokratični stil uporabljamo, ko je treba pridobiti soglasje ali zaposlene pripraviti k dejavnejšemu sodelovanju. Demokratični stil ima tudi svoje pomanjkljivosti. Lahko se sprejemanje odločitev vleče v nedogled zaradi želje po soglasnem sprejetju. Na sestankih lahko udeleženci v nedogled premlevajo iste stvari, soglasne odločitve pa ne sprejmejo. Vodja, ki odlaga pomembne odločitve, ker bi na vsak način rad dosegel soglasje, lahko izgubi marsikatero priložnost za podjetje. Ko je podjetje v krizi, nima smisla vztrajati pri doseganju soglasja, saj nujni dogodki zahtevajo takojšnje ukrepanje (Goleman 2001; Martinčič 2007, 38-45).

Diktiranje tempa

Tega stila se poslužujejo vodje, ki pričakujejo odličnost in zanjo dajejo zgled. Zelo dobro se obnese v tehničnih panogah, med visoko usposobljenimi strokovnjaki ali če imamo zelo motivirano prodajno osebje. Diktiranje tempa prinese rezultate, če so člani skupine zelo sposobni, motivirani in potrebujejo malo pomoči. Z nadarjenimi ljudmi lahko vodja z uporabo tega stila delo opravi pravočasno (npr., ko so kratki roki.). Ta slog je treba uporabljati previdno, ker lahko dobijo zaposleni občutek, da so pod prehudim pritiskom. Tovrstni vodje

tudi ne znajo usmerjati in pričakujejo, da bodo ljudje sami vedeli, kaj morajo storiti. Takšen vodja je popolnoma osredotočen na rezultate in svoje cilje in mu ni mar za ljudi. Rezultat je jasen: zastrupljeno ozračje, slaba klima. Tudi rezultat je mnogokrat ravno nasproten od pričakovanega: bolj ko vodja pritiska na ljudi, več zaskrbljenosti povzroča. Zmeren pritisk ljudem da potreben zagon, da delo končajo v roku; prehudi in nenehni pritiski pa delavce hromijo. Pritisk ohromi njihovo inventivnost. Ljudje sicer takšnega vodjo ubogajo, kar kratkoročno sicer prinese rezultate, dolgoročno pa ne pomeni uspeha (Goleman 2001; Martinčič 2007, 38-45).

Ukazovalni oziroma avtokratični stil vodenja

Ukazovalni stil je nasilni - storite to, ker sem jaz tako rekel. Takšen vodja zahteva takojšnjo izpolnitev ukazov, ne zdi se mu vredno razložiti razlogov zanje. Zateka se h grožnjam in vse nadzira. Od vseh slogov je ukazovalni najmanj učinkovit. Ukazovalen, hladen vodja pokvari čustveno ozračje v podjetju in razpoloženje postane mučno. Ukazovalen vodja zaposlene redko pohvali in jih pogosto kritizira. S tem spodkopava njihovo samozavest in zadovoljstvo pri delu. Kljub negativnemu učinku pa najdemo med vodji mnogo tistih ukazovalnega tipa, ki so ostanek starih hierarhij. V večini sodobnih podjetij pa tip šefa, ki slepo zahteva izvrševanje ukazov, izumira. Ukazovalni stil je lahko pomemben del vodstvenega repertoarja čustveno inteligentnega vodje, ki ga zna uporabljati. Ukazovalni stil je lahko učinkovit, ko je podjetje v krizi. Uporaben je tudi v posebnih okoliščinah: npr. med požarom, naravnimi katastrofami, prenovo podjetja ali v času, ko podjetju grozi sovražni prevzem (Goleman 2001; Martinčič 2007, 38-45).

Ugotovim lahko, da so stili vodenja pomemben dejavnik managerjeve uspešnosti. Povsem jasno je, da ni univerzalnega stila vodenja, ki bi reševal probleme in vodil k uspešnosti, pač pa je potrebno znati uporabiti različne stile vodenje ob različnih položajih. Kljub temu pa glede na dosedanja spoznanja lahko zatrdim, da so v današnjem času najbolj primerni stili vodenja, ki vsebujejo tako imenovane mehke prijeme. Menim namreč, da je potrebno pustiti, da se zaposleni na delovnem mestu kreirajo in seveda, da podajajo lastne poglede na to, kako bi bilo dobro neko zadevo izpeljati. Ravno zaradi tega se je potrebno izogibati diktatorskemu oziroma avtokratskemu načinu vodenja. Menim, da je ta stil uspešen v kriznih položajih, ko je potrebno ukrepati hitro in ni časa za razprave. Upam si celo trditi, da bodo tak stil zaposleni tudi sprejeli v takih položajih, če bodo zaupali svojim managerjem. Manager pa si lahko zaupanje zaposlenih pridobi skozi vztrajno, korektno in pošteno ravnanje z zaposlenimi. Sodobni manager se mora izogibati moči, ki mu jo daje sicer sam položaj. Namesto tega se mora po mojem mnenju posvetiti zaposlenim na tak način, da jih spodbuja pri delu ter da jim poskuša pojasniti, zakaj je bilo potrebno neko odločitev sprejeti oziroma zakaj je potrebno neko nalogo narediti.

4 MANAGEMENT IN USPEŠNOST PODJETIJ

V tem poglavju želim pojasniti, kaj si predstavljam pod pojmom uspešnost podjetja v odnosu do managementa. Osredotočil se bom predvsem na nekatere dejavnike, ki vplivajo na uspešnost, posebno pa bom predstavil vpliv samega vodenja na uspešnost podjetja.

4.1 Pojemovna opredelitev uspešnosti podjetij

Pri ocenjevanju uspešnosti nekega podjetja se največkrat govori o ekonomski uspešnosti. Ta je dokaj relativna. Podjetje je namreč uspešno, če presega svoje konkurente ali vsaj povprečje panoge, kjer deluje. Podjetje je lahko nadpovprečno uspešno le, če premore takšne temeljne zmožnosti, ki nadpovprečno presegajo temeljne zmožnosti konkurentov. Za to pa seveda niso dovolj le novi, privlačni izdelki in storitve, temveč tudi druge sestavine politike organizacije, ki se med seboj podpirajo in povečujejo koristi za ciljne udeležence (Biloslavo 2006, 182).

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

Merkač Skok (2005, 19) pri ocenjevanju uspešnosti govori o ključnem dejavniku, ki loči uspešna podjetja od manj uspešnih. Po njenem mnenju se razlikujejo po tem, kako management ravna s kadri, kako jih planira, kadruje, razvija in usposablja, kako jih nagraduje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so pomembna poslovna naložba in ne strošek. Tavčar (2006, 146) pri opredeljevanju uspešnosti podjetij našteva konkretna merila, na podlagi katerih se da oceniti uspešnost podjetja oziroma so ta merila kazalci učinkovitosti proizvodnje. Ta merila so:

- objekti in oprema (izidi na uro delovanja, delež časa delovanja v skupnem času, izraba zmogljivosti, prostora ipd., delež stroškov za dejavnik v skupnih stroških),
- materiali (vrednost na enoto porabljenega ali predelanega materiala, delež izmeta, izgub, delež stroškov za material v celotnih stroških),
- delo (izidi na porabljeno delovno uro, dodana vrednost na zaposlenega, delež produktivnega časa v celotnem razpoložljivem času, delež stroškov dela v celotnih stroških),
- kapital (donosnost lastnega kapitala = čisti dobiček/lastni kapital, stopnja čistega dobička = čisti dobiček/prihodki od prodaje, obračanje obratnih sredstev = prihodki od prodaje/obratna sredstva (x letno),

- izvajalci storitev (število opravljenih storitev na osebo in dan, povprečna vrednost storitve, povprečni stroški storitve, število opravljenih storitev na 100 ponudb ali povpraševanj, delež pridobljenih ali izgubljenih odjemalcev storitev v obdobju, delež stroškov storitvenega osebja v skupni vrednosti storitev).

Drucker (2007 v Gruban 2010, 1) pa govori o nefinančnih merilih poslovne uspešnosti. Navedeni avtor opozarja, da so sedanji organizacijski koncepti in orodja neprimerni za obvladovanje in nadzor poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij, ki jih lahko imenujemo poslovni aduti.

S tem razmišljanjem je Drucker nedvomno opozoril, da novi načini merjenja poslovne uspešnosti niso nobena modna muha enodnevnica, ampak stvarna potreba, ki bo omogočila potreben veter sprememb v organizacijah, ki svojo uspešnost še vedno merijo z merilom, ki zgolj izraža preteklo poslovanje, to je z dobičkom. Toda tako profit kot nekatera druga tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti bi morala po mnenju Druckerja imeti nalepko z opozorilom o tem, da ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Brez tovrstnih meril pa podjetij za tretje tisočletje ne moremo več ustrezno upravljati in obvladovati (Gruban 2010, 1).

Med vsemi temi novostmi v opredeljevanju in merjenju poslovne uspešnosti nas še posebej zanimajo merila, povezana z ravnanjem z ljudmi pri delu, z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem t. i. intelektualnega kapitala organizacij. Razlog za ta nenaden interes za »človeški dejavnik« ni naključen. V ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij v odnosu do njihovih tekmecev ne predstavlja nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunška oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vse zgoraj naštetu je namreč moč razmeroma hitro posnemati, zato ni dovolj, da si dober, moraš biti boljši. Biti moraš drugačen, težje, ali sploh neposnemljiv. Takšno konkurenčno usposobljenost ponuja le en organizacijski resurs, zaposleni. Ljudje in procesi povezani z njimi so zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo posebno, drugačno. Od tega, kako ravnamo z njimi, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, je odvisno, kako bodo ti ravnali s potrošniki, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, ki so povezana z zaposlenimi (Gruban 2010, 1).

Na podlagi zgoraj navedenih opredelitev uspešnosti podjetij lahko povzamem, da na uspešnost vplivajo številni dejavniki, največkrat pa se uspešnost podjetij še vedno meri zgolj s profitom. Kljub temu pa v zadnjem času prihajajo drugi dejavniki, kot so ravnanje z ljudmi

pri delu, zadovoljstvo strank, zaposlenih, ugled podjetja in drugi dejavniki. V nadaljevanju bom nekatere dejavnike predstavil nekoliko podrobneje.

4.2 Različni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetij

Na uspešnost podjetja vplivajo številni dejavniki, nekateri bolj, drugi manj, saj so situacije v podjetjih različne. Govorimo lahko o situacijskih dejavnikih oziroma zunanjih in notranjih dejavnikih organizacij, ki vplivajo na uspešnost podjetja. V ta kontekst štejemo politične, ekonomske, socialne, tehnološke in internacionalne dejavnike. Pri političnih dejavnikih gre za vpliv politike na uspešnost podjetja, in sicer za zvezno, državno ali lokalno oblast, ki vpliva na uspešnost podjetij. Pri ekonomskih dejavnikih gre za vprašanje, ali je podjetje splošno gledano v vzponu, v zastoju ali pa nazaduje. To je edini dejavnik, ki ga lahko nadzoruje podjetje samo (Mosley, Pietri in Megginsson 1996, 15-18).

O situacijskih dejavnikih govori tudi Hiller (1995, 23-26). Po njegovem mnenju različne organizacije delajo v različnih kulturnih okoljih, pri čemer vodje v načelu spoštujejo vrednote kulturnega okolja, v katerih poslujejo njihove organizacije. To pripomore k boljšemu odnosu med vodji in podrejenimi ter posledično k uspešnosti organizacij. Hkrati pa avtor ugotavlja, da v določenih primerih, ko se managerji počutijo ogrožene od konkurence, prenehajo spoštovati kulturno okolje, v katerem organizacije poslujejo. To posledično poruši dobre medsebojne odnose s podrejenimi, kar pa negativno vpliva na uspešnost organizacij.

Seveda lahko govorimo tudi dejavnikih, ki so povezani neposredno z delom managerja. Lehmann (1995, 40) je proučeval različne dejavnike, ki vplivajo na odločitve managerjev, ko ti iščejo pot do uspešnega podjetja. Študija temelji na dveh predpostavkah, in sicer na situaciji, ko se vodje znajdejo pred sprejemom določenih odločitev, pa pri tem ne uporabijo vsega svojega znanja, drugo predvidevanje pa temelji na predpostavki, da uporaba psiholoških spoznanj o človeku vpliva na medsebojne odnose med managerji in zaposlenimi. Obe predpostavki je v raziskavi potrdil. Prva predpostavka se mu je potrdila v večji meri pri managerjih manjših podjetij, druga pa pri managerjih večjih podjetij.

Strinjam se, da različni dejavniki v različni meri vplivajo na situacije v podjetjih, predvsem, ko govorimo o uspešnosti podjetja. Prepričan sem, da je eno izmed najpomembnejših dejavnikov v zadnjem času postalo ravnanje z zaposlenimi. Ravnanje z zaposlenimi se je v zadnjih nekaj desetletjih po pomembnosti iz obrobja poslovnega sistema preselilo v samo središče organizacije. Podjetja so spoznala, da lahko uspešno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire oziroma zaposlene. Še posebej pa se morajo z njimi ukvarjati managerji na vseh ravneh.

Vse bolj jasno postaja, da so danes najpomembnejši vir za organizacijo ljudje – človeški kapital, saj aktivirajo vse druge vidike vhodov. K človeškemu kapitalu štejemo znanje, kompetence, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih, sodelovanje v podjetju. Še posebej pa sta pomembni kredibilnost managementa in sposobnost podjetja, da pritegne, razvija in zadrži ključne kadre. Bistvo človeškega kapitala je, da je lastnina zaposlenega in da ta ob odhodu iz podjetja svoj del človeškega kapitala odnese s seboj (Bezjak 2006, 14). Pri tem je pomembno, da omenim oziroma opozorim tudi na tako imenovani strukturni kapital. To je pomembno predvsem zato, ker strukturni kapital v nasprotju s človeškim kapitalom ostane v podjetju tudi, ko zaposleni odidejo. Ker je last podjetja, je z njim mogoče trgovati. To so lahko baze podatkov o odjemalcih, informacijski sistemi, sistemi motiviranja, inovacije itd. V primerjavi s človeškim kapitalom se strukturni kapital podjetja razvija veliko počasneje. Ljudje povečujejo ali spreminjajo svoj kapital že samo s tem, da živijo svoje življenje, strukturni kapital pa se povečuje le s prizadevanji zaposlenih. Zato je zelo pomembna naloga managementa ta, da zna skozi proces manageriranja povezati človeški in strukturni kapital (Merkač Skok 2005, 16).

Večina vodstev podjetij je zato že sprejela dejstvo, da so zaposleni največje bogastvo in kreativen vir zagotavljanja konkurenčne prednosti pred drugimi. Upravljanje z razpoložljivimi človeškimi viri (*angl. Human resource management – HRM*) ter pridobivanje novih virov je postala »nova naloga« managerjev, za katero so v celoti odgovorni. Managerji se morajo zavedati, da z zaposlenimi ni mogoče ravnati kot s stvarmi. Zaposleni se s svojim delom razvijajo, imajo svojo voljo, so dinamični, njihovo vedenje pa je bolj ali manj nepredvidljivo. Delujejo po svoji volji in lahko zavrnejo določeno opravilo ali pa ga niso sposobni opraviti. Morda tudi ne razumejo ali pa se niso sposobni prilagajati spremembam (Bezjak 2006, 22).

Podobno kot Bezjakova in drugi avtorji, tudi Juričan (2008, 1) trdi, da je ustrezno ravnanje z zaposlenimi eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ko govorimo o uspešnosti managementa. Uspeh podjetja vedno temelji tudi na ustreznem ravnanju z zaposlenimi. Prava selekcija, umestitev, usposabljanje, motiviranje in profesionalna skrb za ljudi predstavljajo osnovo recepta za uspeh podjetja in kadrov v podjetju. Od ljudi se samoumevno pričakuje dolgoročno lojalnost in zavezo podjetju, pri čemer se pozablja, da morajo ljudje biti za to nagrajeni ter se počutiti varno, da lahko izpolnjujejo pričakovane cilje.

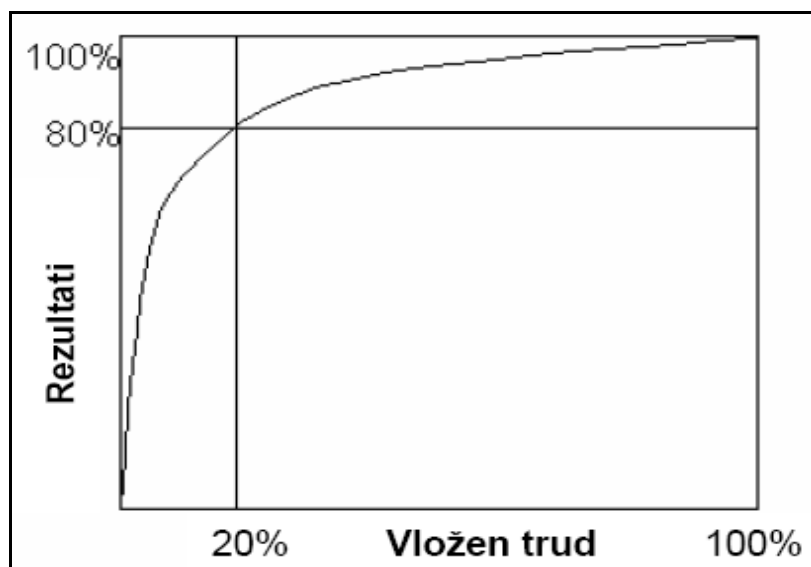
Splošno lahko ugotovim, da različni situacijski dejavniki organizacij posledično prispevajo k večji uspešnosti organizacij, kar pa seveda ni nujno, saj je, kot smo spoznali, to odvisno od različnih situacij.

4.3 Vpliv vodenja na uspešnost podjetja

Ali je učinkovitost vodenja res povezana z uspešnostjo podjetja? Yukl (2004, 75) pravi, da je vodenje temeljna funkcija za uspešno podjetje. Meni, da bolj kot je manager vključen v snovanje podjetniške strategije, večji izziv in odgovornost mu predstavlja samo vodenje. Več pozornosti mora posvečati temu procesu, saj manager sam ne more vsega narediti sam, ne more sam izvajati strategije podjetja, pač pa mora voditi. Spodbuditi mora pravo energijo, ki zajame celo podjetje, motivirati mora ljudi, da bodo izvajali strategijo in dosegali cilje podjetja.

To, da vodenje vpliva na uspešnost podjetja, vse bolj potrjujejo tudi raziskave svetovno priznanih raziskovalnih inštitutov (Mc Kinsey, Gallup, Melcrum, ...). Navedene raziskave na različne načine dokazujejo povezavo zavzetih, motiviranih zaposlenih in posledično zavzetih kupcev s pozitivnimi finančnimi učinki, ki jih podjetja s tem pridobijo (Laibacher Rogelj 2010c, 1).

O vplivu vodenja na uspešnost podjetij govori tudi Covey (2000, 26). Navedeni avtor opozarja, da je najbolj pomembno, koliko si manager v začetni fazi prizadeva, da je njegovo vodenje usmerjeno v uspešnost podjetja oziroma organizacije. Če manager vloži v začetni fazi samo 20 % truda, s tem prispeva k 80 % uspešnosti. Najbolj pomemben je torej začetek, saj se v tej fazi krivulja uspešnosti najbolj strmo dviga, nato pa je potrebno stanje le še vzdrževati. Iz tega sledi, da ob dobrem vodenju z istim trudom dosežemo tudi večjo uspešnost. Ta proces je razviden iz naslednje slike.



Slika 4: Vpliv vodenja na uspešnost

Vir: Covey 2000, 26.

Kot sem že omenil, vpliv vodenja na uspešnost podjetja v vedno večji meri potrjujejo najnovejše raziskave. Najnovejše raziskave na tem področju ne le omenjajo to povezavo, temveč jo z dejanskimi rezultati raziskav tudi potrjujejo. Ena izmed pomembnejših raziskav, ki je bila v zadnjem času izvedena na tem področju, je raziskava, ki so jo predstavili Dorgan, Dowdy in Rippin (2006, v Laibacher Rogelj 2010c, 1). Gre za raziskavo, ki je bila izvedena v več kakor 700 podjetjih v Franciji, Nemčiji, Veliki Britaniji in Ameriki ter potrjuje pozitivno povezanost med nadpovprečno uspešnostjo podjetja in učinkovitim managementom. V raziskavi je navedeno, da imajo managerji in njihovo ravnanje na uspešnost podjetja večji vpliv, kot panoga, znotraj katere podjetje posluje, zakonske ureditve, ki regulirajo pravila na trgu in država, iz katere izhajajo. Sporočilo za managerje (in lastnike) je jasno in nedvoumno: povprečnost v vodenju gre z roko v roki s povprečnostjo poslovnih rezultatov! Avtorji omenjene raziskave navajajo, da se je stopnja izboljšanja učinkovitosti managementa ujemala s stopnjo izboljšanja produktivnosti, rastjo tržnega deleža, povečanjem obsega prodaje in višino dodane vrednosti na zaposlenega. Za učinkovito implementacijo sodobnih in bolj učinkovitih strategij vodenja je pomembno, da se zagotovi kritična masa managerjev, ki te strategije uporablja (Laibacher Rogelj 2010c, 1).

Tudi Dimovski, Peterlin in Penger (2007, 2-3) poudarjajo vlogo voditeljstva in osebnega vložka managerja pri zagotavljanju uspešnosti podjetja. Kot pravijo navedeni avtorji, vodilni kadri v sodobnih učečih se organizacijah spoznavajo, da za uspešno vodenje ni potreben le visok formalni status v organizacijski hierarhiji, ampak vse bolj tudi osebni vidik tistega, ki vodi zaposlene. Nenehno porajajoče se spremembe, njihova stalnost in razpršenost zahtevajo od voditeljev sposobnost uravnoteženja tradicionalnih znanj z novo pridobljenimi izkušnjami. Sodobne organizacije bolj kot managerje potrebujejo voditelje, ki znajo izvabiti iz zaposlenih najboljše možne rešitve v procesu skupnega dela. Voditeljstvo je neotipljiv fenomen, ki zbujajo pozornost znanstvenikov vse od začetkov preučevanja organizacij, a kljub temu ostaja še naprej težko opredeljiv. Voditelji usmerijo zaposlene v pravo smer, pridobijo njihovo zavezanost za izpolnjevanje poslanstva organizacije in jih motivirajo za doseganje skupno postavljenih ciljev.

V tem delu sem pojasnil vpliv samega vodenja na uspešnost podjetja, v naslednjem delu pa bom še nekoliko konkretnje predstavil vlogo managerja v odnosu do uspešnosti podjetja.

4.4 Manager in uspešnost podjetja

Dinamične in vedno ostrejšje razmere na trgu povzročajo vrsto nejasnosti, s katerimi se morajo soočati managerji v procesu vodenja. Zato je obvladovanje nejasnosti ključnega pomena, ko govorimo o uspešnosti podjetja v povezavi z managerjevim delom. Zavedati se je namreč potrebno dejstva, da nove, vedno hujše razmere na trgu povzročajo številne izzive, ki jim managerji, ki se oklepajo starih načinov, niso dorasli. Številni managerji, ki so bili vzgojeni v

zastarelih birokratskih podjetjih, v svojih zaposlenih ne znajo vzbuditi kreativnega potenciala. Rezultat tega je, da se njihova podjetja in zaposleni na spremembe le odzivajo, namesto da bi jih ustvarjali. V svojih podjetjih ne zmorejo vzpostaviti novodobnega vodenja in svojih zaposlenih ne znajo spodbuditi, da bi se razvijali (Branson, Barnevik in David 2000, 209).

Isti avtorji pravijo, da je temeljna raven vodenja položaj, na katerem imamo le vpliv, ki izvira iz naziva. Ljudje, ki obtičijo na tej stopnji, se usmerjajo k protokolu, pravicam, tradiciji in k organizacijskim diagramom. Tako ima manager le nadzor, ker mu je dodeljen ustrezen položaj, na njem ima morda avtoriteto. A pravo vodenje je več kot avtoriteta, več kot strokovna izobrazba in ravnanje po ustreznih postopkih. Novodobno vodenje pomeni, kot pravijo Branson, Barnevik in David (2000, 210), biti človek, ki mu drugi radi in z zaupanjem sledijo. Vodja navdušuje, svetuje, kaže z lastnim zgledom. Vodenje pomeni pridobiti ljudi, da delajo za nas, čeprav jim ni treba. Zaposlenim ni mar, koliko vodja zna, ampak koliko mu je mar za zaposlene. Gre za vodenje medsebojnih odnosov. Čas in energija sta osredotočena na posameznikove želje in potrebe. Vodja ni velik zaradi osebnih moči, temveč zaradi moči pooblaščenja. Uspeh brez naslednika ni uspeh. Vodjeva glavna odgovornost je razvoj drugih. Zvestoba vodji doseže najvišjo stopnjo, ko sledilec pod vodjevim mentorstvom osebno dozori. V podjetjih prihodnosti ni prostora za avtorsko vodenje. Podjetja iščejo avtoritativne managerje, ljudi, ki izžarevajo zaupanje in lahko pričakujejo spoštovanje in zvestobo zato, ker vedo, o čem govorijo, in se tudi vedejo v skladu s svojimi prepričanji. Novodobni manager gradi na svojih prednostih, v korist podjetja pa zmanjša vpliv svojih slabosti. Ko se zaveda, da ne zmore vsega sam, poišče ustvarjalne sodelavce. Delo naredi vznemirljivo. Novodobni manager verjame, da lahko ljudje, ki dobijo priložnost, v resnici poletijo in da je prav ta polet njihov pravi cilj. Zavedajo se, da je konkurenčno prednost, ki temelji na znanju, ustvarjalnosti in naklonjenosti zaposlenih, težko posnemati. Karizmatični managerji so ustvarili globalne učinkovite strukture in strategije in motivirali ljudi tako, da uresničujejo njihovo vizijo, kljub čedalje bolj spreminjajočemu se okolju. Ti managerji so tako uspešni zaradi jasne vizije, kaj želijo doseči in kam gredo. To vizijo zelo odločno prenašajo na zaposlene in jim tako omogočijo, da v delovanju podjetja najdejo svoj smisel. Vizija v kaosu ustvarja red, ponuja merila uspeha in ustvarja vznemirjenje. A ni nič vredna, če je vsi zaposleni v podjetju ne sprejmejo za svojo. Ljudje, ki dobijo občutek koristnosti, postanejo bolj produktivni. Tako novodobno vodenje narekuje, da se občutek uživanja, ki ga prinese moč, potisne v ozadje (Branson, Barnevik in David 2000, 209).

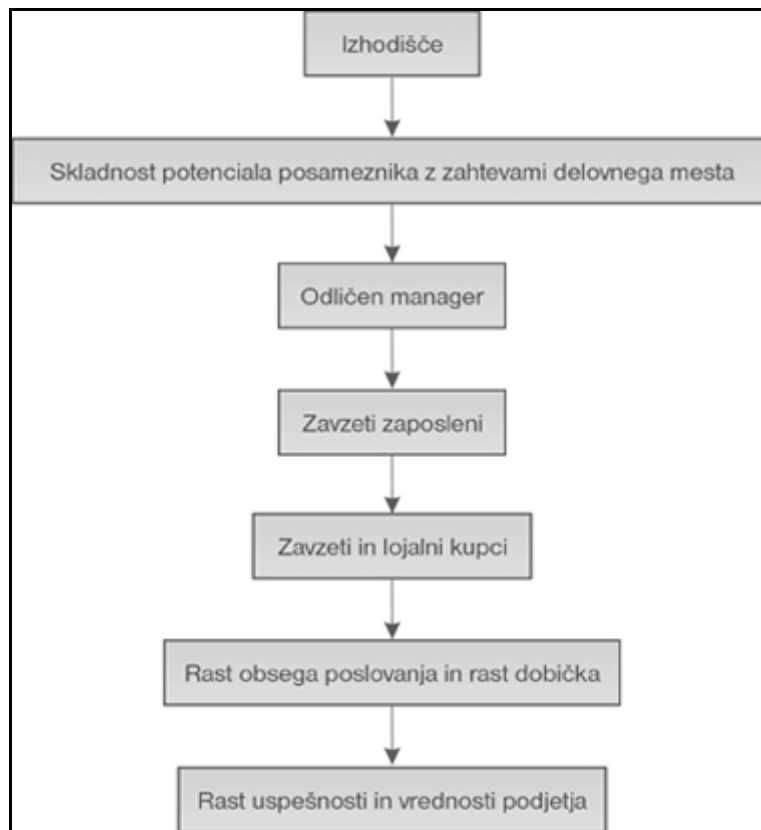
Managerji so navadno ocenjeni na podlagi rezultatov svojega dela, ki se kaže v uspehu in kakovosti projektov, predlogov ter ukrepov. Za merjenje procesa učinkovitosti se priporoča uporaba šestfaktorske lestvice, s katero lahko spremljamo, kako manager planira, organizira, vodi, kontrolira poslovni proces, skrbi za razvoj in rešuje probleme. To so tako imenovane tradicionalne funkcije managementa.

Nove funkcije managementa, ki aktivirajo potencial vseh zaposlenih, pa so (Nelson in Economy 2005, 5-7):

- Spodbujanje: sodobni managerji so mojstri ustvarjanja. Najboljši managerji ustvarijo veliko več energije, kot pa jo porabijo. Uspešni managerji ustvarjajo nepremagljive vizije, ki motivirajo zaposlene, da so najboljši v svojem delu. Ves čas spodbujajo zaposlene, da delujejo na podlagi te vizije.
- Opolnomočenje: opolnomočiti zaposlene ne pomeni, da managerji prenehajo z upravljanjem. To pomeni le, da so zaposleni dobili orodja in avtoriteto, da delajo odlična dela. Učinkovit management je vzvodna ročica truda skupine za skupni namen. Ko manager pooblasti zaposlene, sproti oblikuje, razvija njihovo kreativnost in pripadnost.
- Podpora: sodobni managerji so v vlogi trenerjev, svetovalcev in kolegov, namesto v vlogi paznikov in sodnikov. Za to ustvarijo odprto klimo za komuniciranje v celotni organizaciji. Zaposleni morajo imeti možnost, da izrazijo svoje skrbi in pomisleke brez strahu o povračilnem dejanju. Zaposleni smejo delati napake, v kolikor se iz njih kaj naučijo.
- Komunikacija: je življenjska kri vsake organizacije. Informacija je moč in ko se hitrost poslovanja povečuje, je potrebno pravo informacijo predati vsem zaposlenim v najkrajšem času. Nenehne spremembe v poslovnem okolju zahtevajo več komunikacije, to je več informacij, ki zaposlenim povedo, kako lahko učinkoviteje delajo.

Dejstvo je, da lahko najdemo neposredno povezavo med učinkovitim managerskim timom in uspešnostjo podjetja. V rokah managementa je potencial, talenti, energija, znanje, veščine, razmišljanja ... zaposlenih. Vsak manager s svojim načinom vodenja pomembno vpliva na zavzetost in s tem tudi uspešnost podjetja, poslovne enote, oddelka ali tima. Le zavzeti zaposleni, ne glede na to, kaj je njihovo delovno mesto, pa so garancija za izpolnjevanje visokih zahtev kupcev in njihovo lojalnost v dolgoročnem sodelovanju.

Povezavo med managerjem in uspešnostjo podjetja si pogledjmo v sliki 5 na naslednji strani (Laibacher Rogelj 2010d, 1).



Slika 5: Povezava med managerjem in uspešnostjo podjetja

Vir: Laibacher Rogelj 2010d, 1.

Odlični managerji, ki vplivajo na uspešnost podjetja, vidijo svoje glavno poslanstvo v nalogi, da zaposlenim pomagajo doseči visok nivo delovne uspešnosti. So učinkoviti pri selekciji pravih ljudi in so jasni pri posredovanju svojih pričakovanj in ciljev. Svojim zaposlenim zaupajo ter jim priskrbijo in delegirajo veliko stopnjo odgovornosti in pristojnosti. Zavedajo se, da ima pohvala velik pozitiven vpliv na uspeh posameznika in skupine in ni le reakcija ob doseženih vrhunskih rezultatih. Kažejo iskreno skrb za ljudi in jim dajejo občutek pomembnosti (Laibacher Rogelj 2010d, 1).

Na podlagi teoretičnih izhodišč, ki so podprta z različnimi empiričnimi študijami, lahko sklenem, da uspešen management praviloma posledično pomeni tudi uspešno podjetje. V nadaljevanju bom prešel na drugi del diplomske naloge in sicer na raziskavo, ki sem jo izvedel med posameznimi managerji v slovenskih podjetjih. Z raziskavo bom ugotavljal, kaj posamezni managerji menijo o managementu v odnosu do uspešnega podjetja.

5 RAZISKAVA

V tem delu bom predstavil raziskavo, pri čemer bom uvodoma podal metodološka pojasnila, nato pa bom predstavil konkretne rezultate. Na podlagi analize rezultatov bom v zaključku tega poglavja podal ključne ugotovitve, prav tako pa bom preveril postavljene hipoteze.

5.1 Metodološka pojasnila

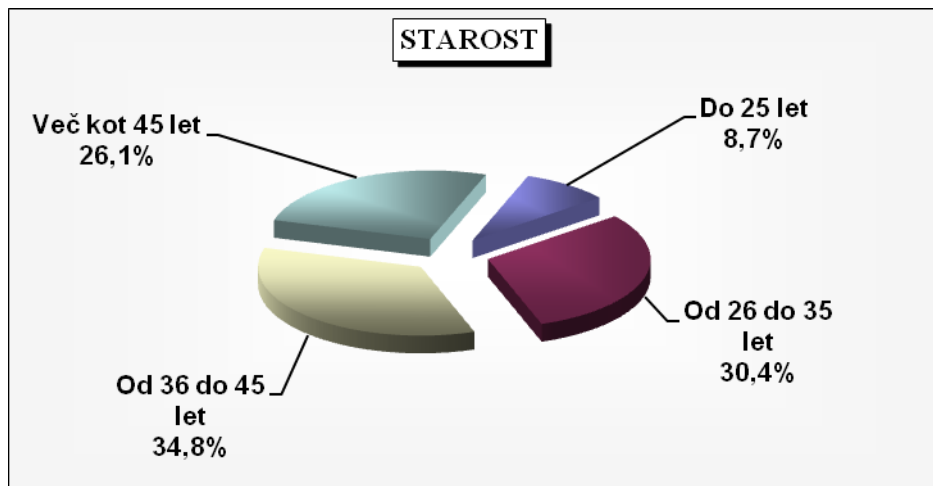
Raziskava, ki sem jo izvedel med posameznimi managerji, je temeljila na anketnem vprašalniku (priloga 1), ki je vseboval skupaj 25 postavk. Anketirani so pri tem obkrožali vnaprej pripravljene odgovore, ki so jim najbolj ustrezali, v določenih primerih pa so izrazili svoja stališča tako, da so na lestvici obkrožili oceno od 1 do 4. Poleg tega je anketni vprašalnik omogočal, da so ob koncu podali tudi lastne pripombe, ki so jih napisali v prazen prostor. Vprašalnik je bil anonimen, anketa pa seveda prostovoljna.

Anketni vprašalnik sem v začetku meseca maja poslal posameznim managerjem po velikosti malih in srednjih slovenskih podjetjih, s katerimi poslovno sodelujem. Pri tem sem se osredotočil predvsem na osrednjeslovensko, gorenjsko in deloma novogoriško regijo. Poleg tega sem zaradi zagotovitve zadostnega števila sodelujočih anketne vprašalnike poslal tudi naključno izbranim podjetjem oziroma njihovim managerjem. Tako sem po elektronski pošti razposlal 35 anketnih vprašalnikov, pri tem sem vse naslovljene prosil za sodelovanje in naj izpolnjene anketne vprašalnike čim prej vrnejo (10–14 dni).

Po preteku 14 dni sem dobil vrnjeno večino anketnih vprašalnikov. Od 35 poslanih sem prejel 23 vrnjenih anketnih vprašalnikov (65,7 odstotkov). Vsi vprašalniki so bili pravilno izpolnjeni, tako da sem vse vrnjene vprašalnike zajel v končno statistično obdelavo. Pridobljene podatke sem v nadaljevanju obdelal s statističnimi orodji in sicer s programom MS Excel in programskim paketom SPSS. Za ponazoritev podatkov sem uporabil frekvenčno analizo, torej povprečje rezultatov posameznih vprašanj. Pri vrednostni lestvici od 1 do 4, sem uporabil sistem rangiranja, na podlagi katerega sem izračunal povprečne ocene. Pri ostalih vprašanjih pa sem vrednost rezultatov prikazal v odstotkih.

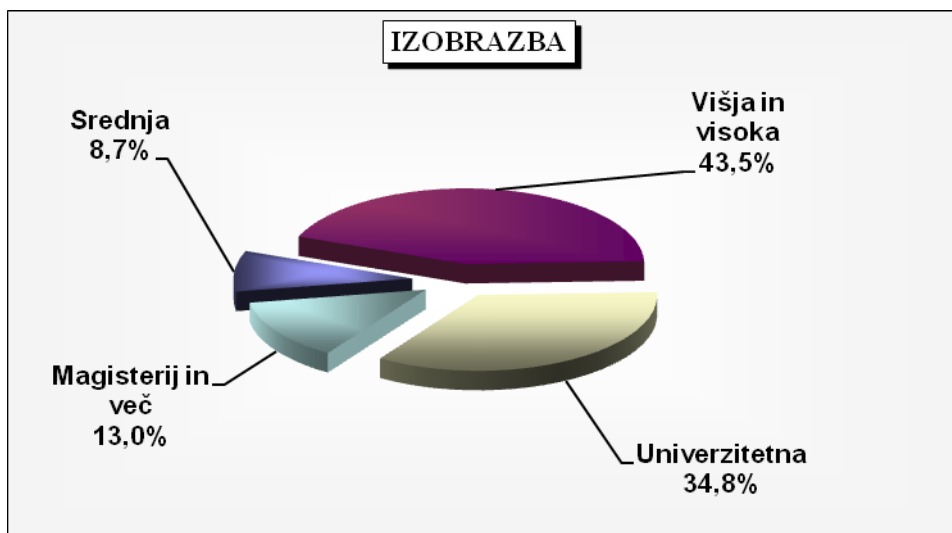
5.2 Analiza in interpretacija splošnih podatkov

V tem poglavju bom najprej prikazal analizo splošnih podatkov. Gre za podatke o starosti, izobrazbi, spolu, delovnem mestu managerjev ter velikosti podjetja, ki ga vodijo. Podatki o starosti so razvidni iz slike 6 na naslednji strani.



Slika 6: Starost anketiranih

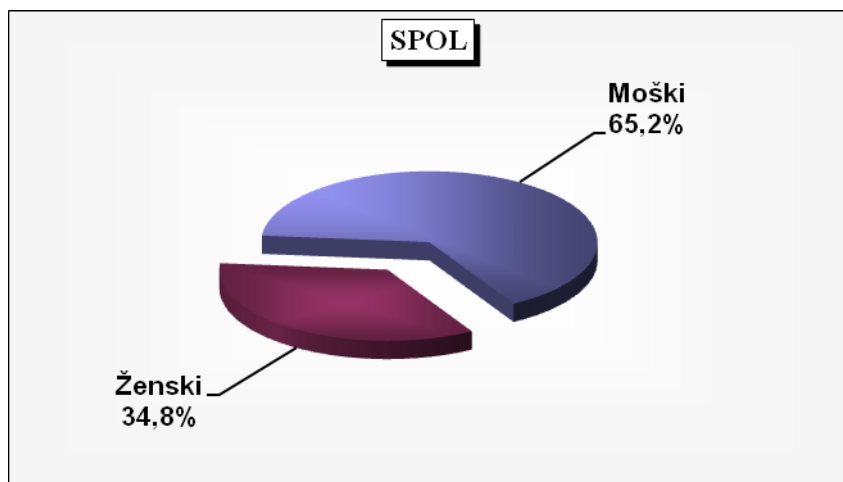
Iz slike je razvidno, da med anketiranimi prevladuje starostna skupina med 36 in 45 leti, temu pa sledi skupina med 26 in 35 leti. Nato sledita starostni skupini nad 45 leti in do 25 let. Rezultati kažejo, da je med anketiranimi na managerskih mestih starostno relativno zrela populacija, kar je tudi razumljivo, saj gre za opravljanje najzahtevnejših nalog, za kar je potrebno imeti čim več izkušenj.



Slika 7: Podatki o izobrazbi anketiranih

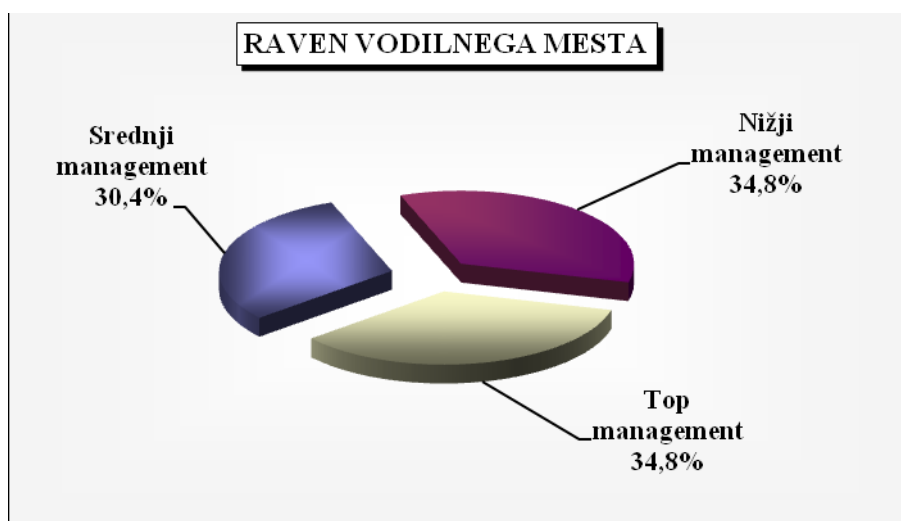
Največ anketiranih ima zaključeno višjo oziroma visoko izobrazbo (43,5 odstotkov), sledi delež univerzitetno izobraženih anketiranih (34,8 odstotka) ter tistih, ki imajo zaključen magisterij ali več (13 odstotkov). Le dva anketirana (8,7 odstotka) imata zaključeno zgolj srednjo šolo. Rezultati kažejo, da so anketirani managerji relativno dobro izobraženi, glede na

to, da gre za vodilne ljudi. V naslednji sliki 8 pa je prikazana še zastopanost anketiranih po spolu.



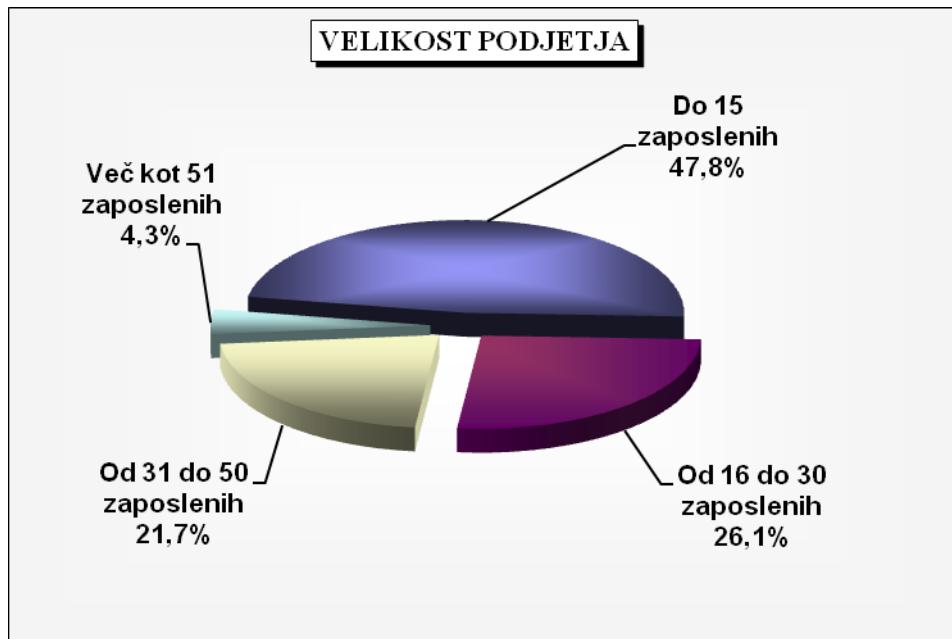
Slika 8: Podatki o spolu anketiranih

Rezultati kažejo, da je večji delež anketiranih moškega spola (62,2 odstotka). Na splošno je znano, da je v Sloveniji na vodilnih položajih še vedno več moških kot žensk, čeprav se v zadnjih letih stanje izboljšuje. Na sliki 9 je prikazana raven vodilnega mesta



Slika 9: Delovno mesto oziroma raven vodilnega mesta

Največja deleža in sicer v enakem delu (34,8 odstotka) predstavljata tako imenovani »top management« in »nižji management«. Nekoliko manjši delež pa predstavlja (30,4 odstotka) tistih managerjev, ki se uvrščajo v »srednji management«. Vsekakor je zanimiv podatek, koliko ljudi je zaposlenih v podjetju, saj se s tem tudi večja obseg nalog, zahtevnost dela in odgovornost managerjev. Rezultati so predstavljeni v naslednji sliki 10 na naslednji strani.



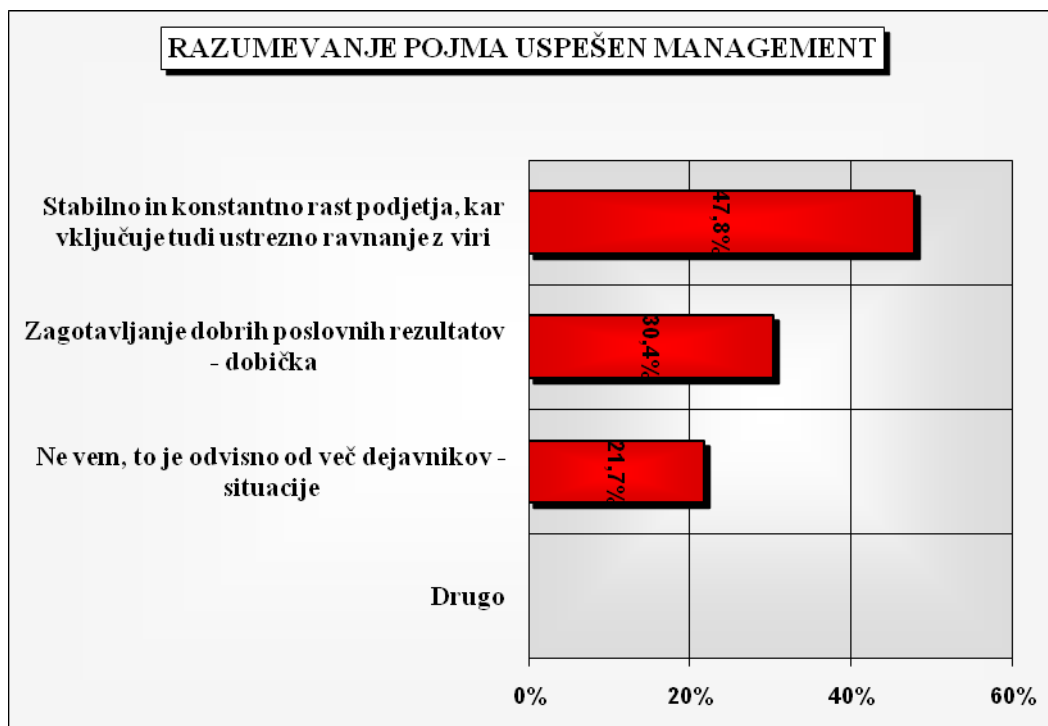
Slika 10: Podatki o velikosti podjetja oziroma številu zaposlenih, ki jih vodijo

Rezultati kažejo, da največ anketiranih managerjev vodi manjša podjetja do 15 zaposlenih (47,8 odstotka), dokaj velik delež pa predstavljajo tudi tisti, ki vodijo podjetja od 16 do 30 zaposlenih (26,1 odstotka). Sledi delež tistih, ki vodijo od 31 do 50 zaposlenih (21,7 odstotka), le eden od anketiranih managerjev pa vodi podjetje, ki ima več kot 51 zaposlenih (4,3 odstotka).

V nadaljevanju bom predstavil analizo posebnega dela anketnega vprašalnika, s katerim sem ugotavljal stališča managerjev glede uspešnosti managerja v odnosu do uspešnosti podjetja.

5.3 Analiza in interpretacija posebnega dela

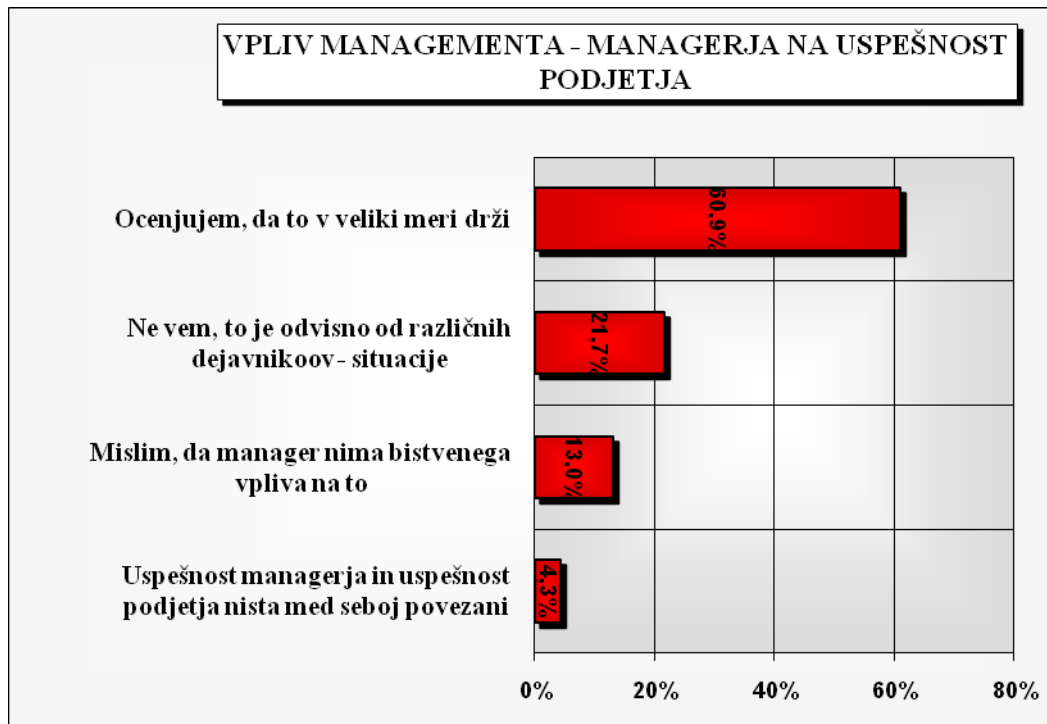
V tem delu bom predstavil rezultate odgovorov na posamezna vprašanja oziroma trditve, s katerimi sem ugotavljal vzročno zvezo med uspešnostjo managementa in uspešnostjo podjetja. Najprej predstavljam rezultate o tem, kaj anketirani manageriji razumejo pod pojmom uspešen management. Rezultati so razvidni iz naslednje slike 11 na naslednji strani.



Slika 11: Kako anketirani managerji razumejo pojem uspešen management

Rezultati kažejo, da največji delež predstavljajo tisti managerji (47,8 odstotka), ki menijo, da uspešen management pomeni stabilno in konstantno rast podjetja, kar vključuje tudi ustrezno ravnanje z viri. Sledi delež tistih, ki menijo, da je to zagotavljanje dobrih poslovnih rezultatov – dobička (30,4 odstotka) in najmanjši delež (21,7 odstotka) je tistih, ki menijo, da je to odvisno od več dejavnikov in od same situacije. Nihče od anketiranih se ni odločil za možnost »drugo«, kjer je bilo vprašanje odprtega tipa in je bilo mogoče navesti svoj pogled na to. To, da največ anketiranih med drugim meni, da uspešno podjetje vključuje ustrezno ravnanje z viri, je vsekakor vzpodbuden podatek, saj kaže na to, da se managerji vse bolj zavedajo potenciala, ki ga imajo zaposleni.

V nadaljevanju me je zanimalo, kako anketirani managerji v splošnem ocenjujejo trditev, da ima management, konkretnije manager, vpliv na uspešnost podjetja. Rezultati so razvidni iz naslednje slike 12 na naslednji strani.

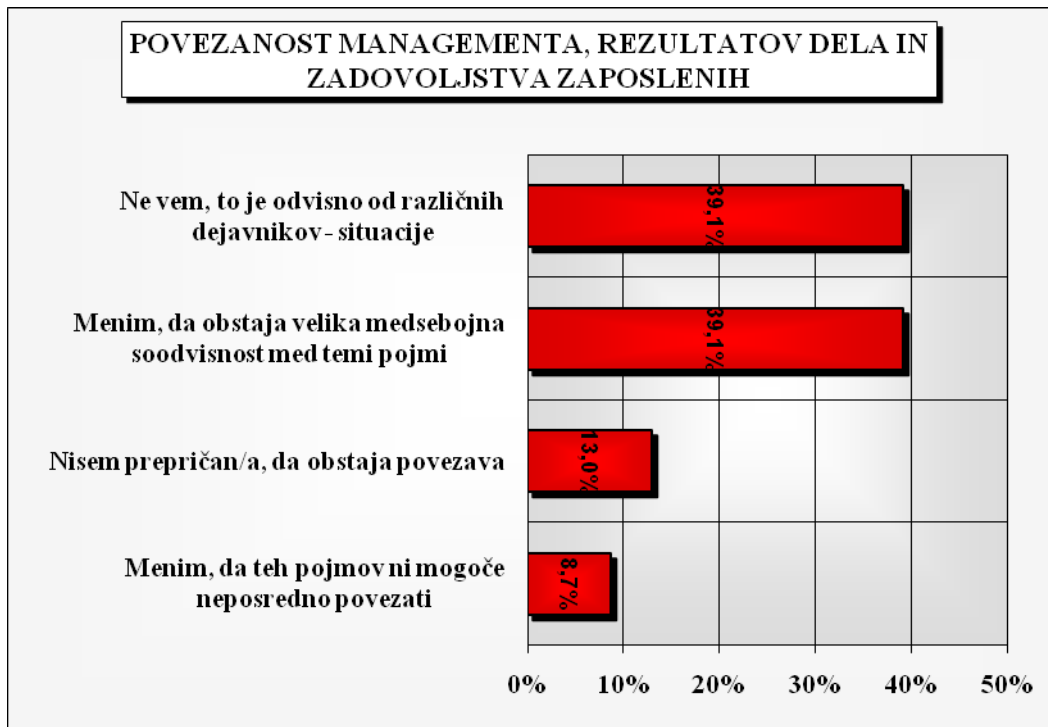


Slika 12: Mnenje anketiranih o vplivu managementa – managerja na uspešnost podjetja

Rezultati kažejo, da največji delež predstavljajo tisti (60,9 odstotka), ki se strinjajo, da ima management, konkretnje manager, vpliv na uspešnost podjetja. Bistveno manjši delež predstavljajo tisti, ki o tem niso prepričani, in menijo, da je to odvisno od več dejavnikov (21,7 odstotka) in tisti, ki menijo, da manager na to nima bistvenega vpliva (13,8 odstotka). Le en manager (4,3 odstotka) pa je bil mnenja, da uspešnost managerja in uspešnost podjetja med seboj nista povezana.

Na podlagi navedenih rezultatov lahko ugotovim, da ima manager vsekakor vpliv na uspešnost podjetja, seveda pa je drugo vprašanje, v kolikšni meri. To je relativno in je odvisno od posameznih podjetij ter dejavnikov, ki zaznamujejo tako notranje kot zunanje okolje podjetja.

V povezavi s tem me je zanimala tudi povezava med delom managerja, rezultati dela in zadovoljstvom zaposlenih. Gre za to, ali so ti dejavniki med seboj soodvisni in kako jih zaznavajo zaposleni. Kaj menijo anketirani v podjetjih, je razvidno iz naslednje slike 13.



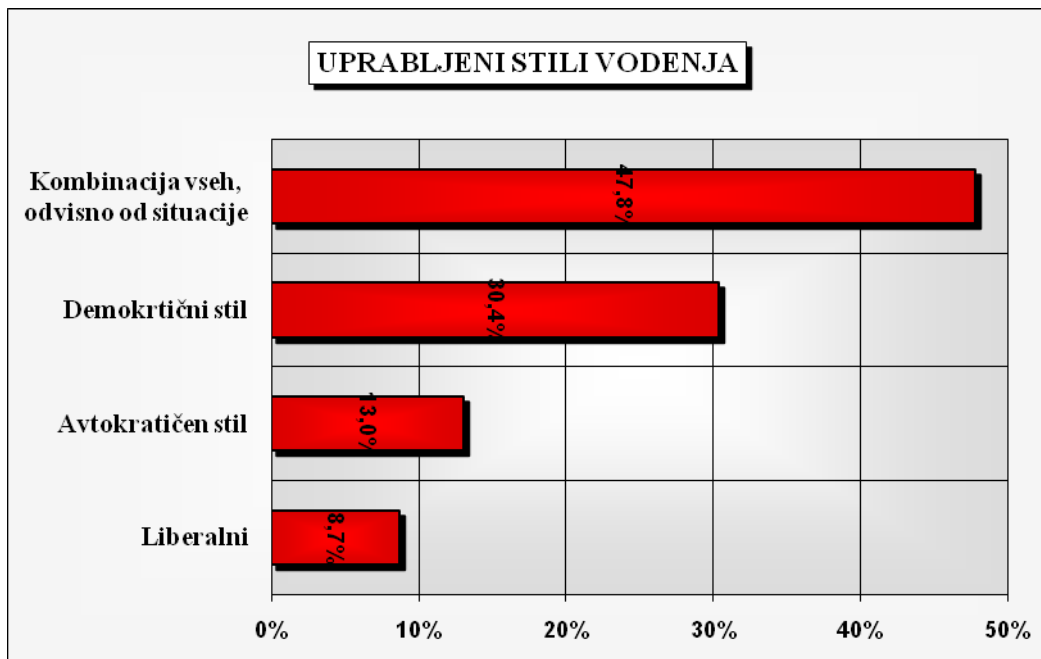
Slika 13: Mnenje anketiranih o povezanosti managementa, uspešnostjo podjetja in zadovoljstva zaposlenih

Rezultati na eni strani kažejo na to, da relativno velik delež anketiranih managerjev (39,1 odstotka) meni, da obstaja velika medsebojna soodvisnost med temi pojmi, na drugi strani pa enak delež predstavljajo tisti, ki pravijo, da je to odvisno od različnih dejavnikov – situacije. Le manjša oziroma skoraj zanemarljiva deleža pa predstavljajo tisti, ki o tem niso prepričani (13 odstotkov) in ki menijo, da teh pojmov ni mogoče med seboj povezati (8,7 odstotka).

Na podlagi rezultatov lahko potrdim, da vsekakor obstaja povezava med managerjem, ki z dobrim delom vpliva na rezultate podjetja, vse skupaj pa posledično vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. K temu delu namreč lahko vsaj v osnovi prištejemo tudi tiste, ki sicer tega neposredno ne potrjujejo, so pa prepričani, da je to odvisno od različnih dejavnikov.

Možnih je tudi več drugih kombinacij, torej, da ustrezno vodenje managerja vpliva na zadovoljstvo in doseganje ciljev zaposlenih, vse skupaj pa na uspešnost podjetja. Seveda je možen tudi obrat v drugo smer. Neustrezno vodenje, nezadovoljstvo zaposlenih in neuspešno poslovanje ipd.

Pomemben dejavnik, ki po mojem prepričanju močno zaznamuje samo vodenje, je tudi stil vodenja, ki ga vodilni uporabljajo pri svojem delu. Katere stile v največji meri uporabljajo anketirani, je prikazano v naslednji sliki 14 na naslednji strani.

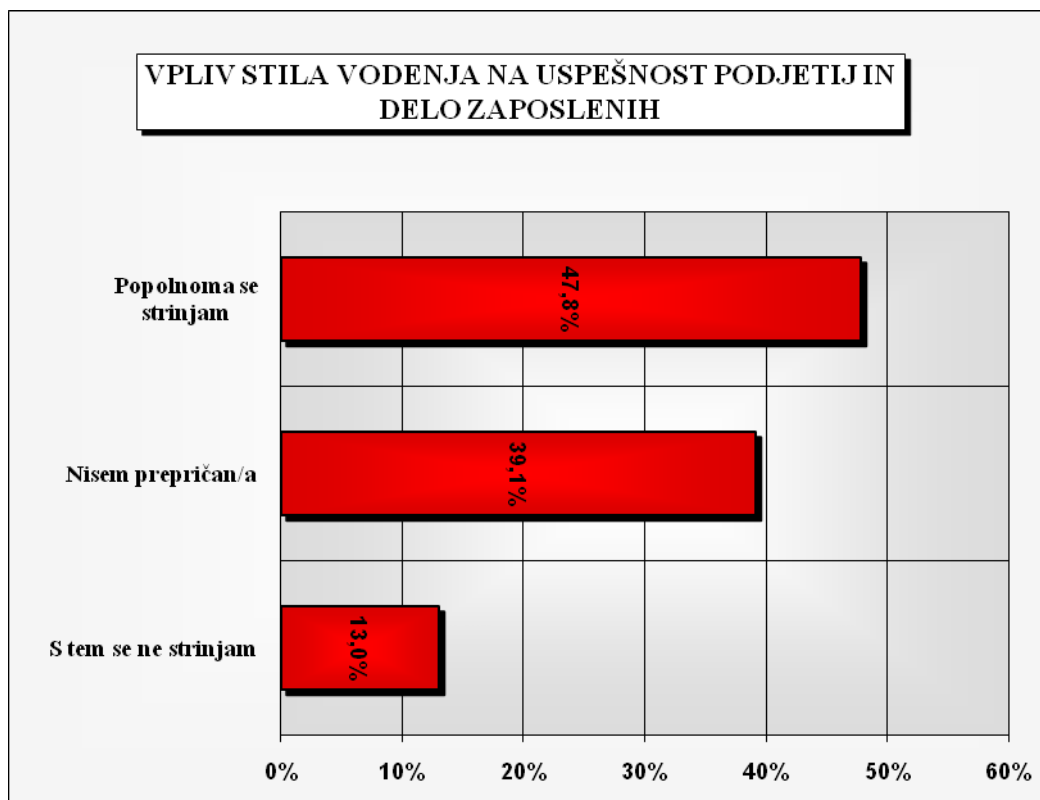


Slika 14: Najbolj pogosto uporabljeni stili vodenja med anketiranimi

Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da anketirani v podjetjih najbolj pogosto oziroma v pretežni meri uporabljajo kombinacijo stilov, odvisno do situacije (47,8 odstotka). Sledi delež tistih, ki pri svojem delu pretežno uporabljajo demokratski stil (30,4 odstotka) in avtokratski stil (13 odstotkov), samo dva managerja (8,7 odstotka) pa sta navedla, da uporabljata liberalni stil vodenja. Rezultati kažejo, da je stanje dokaj dobro, še zlasti ob dejstvu, da v ospredju ni avtokratski način vodenja.

Na podlagi do sedaj analiziranih podatkov lahko potrdim, da sta uspešen management in uspešno podjetje vsekakor medsebojno povezana in pogojena. Kot sem izpostavil v teoretičnem delu, vsakega managerja zaznamuje določen stil vodenja, ki istočasno pomembno vpliva na njegovo delo. Stil vodenja, ki ga posamezni manager uporablja, je konkreten dejavnik, ki vpliva na delo zaposlenih. V določenem podjetju je vodenje v osnovi lahko dobro, pri podrobni razčlenitvi pa se lahko pokaže, da nastajajo problemi zaradi tega, ker posamezni vodilni ne uporabljajo primerne stila vodenja (npr. avtokratsko vodenje – povečevanje pozicije moči, podrejeni ne smejo izraziti svojega mnenja, ustvarja se slaba klima ipd).

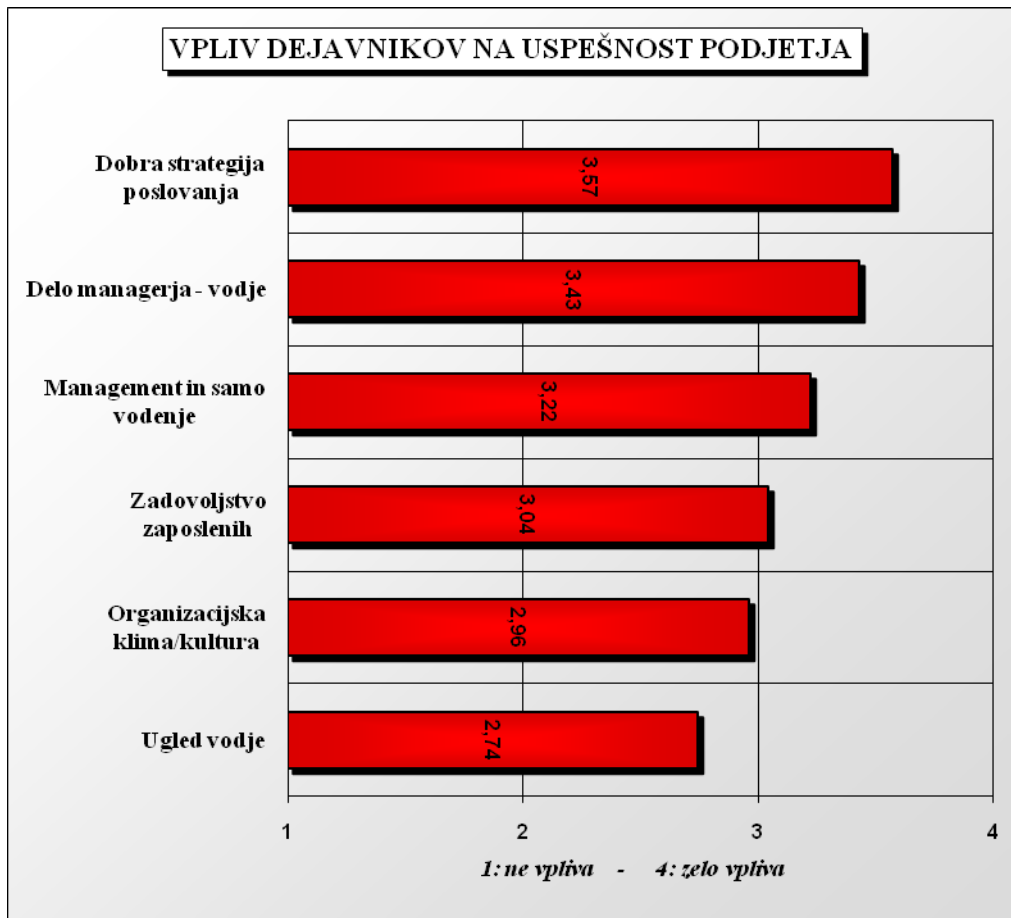
Kaj menijo anketirani o vplivu stila vodenja na delo zaposlenih in uspešnost podjetja, je prikazano v naslednji sliki 15.



Slika 15: Stališča managerjev glede vpliva stila vodenja na delo zaposlenih

Rezultati kažejo, da največji delež (47,8 odstotka) predstavljajo tisti managerji, ki so prepričani v to, da stil vodenja pomembno vpliva na delo zaposlenih. Relativno visok delež (39,1 odstotka) predstavljajo tudi tisti managerji, ki v to niso povsem prepričani, le manjši delež (13 odstotkov) pa meni, da stil vodenja ne vpliva na delo zaposlenih. Tudi ti rezultati potrjujejo, da ima stil vodenja vpliv na uspešnost podjetja. V kolikor je manager brezoseben in npr. na avtokratičen način vodi podjetje, pomeni, da ne dopušča zaposlenim, da podajajo predloge, pobude in ideje. Menim, da to posledično vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj imajo občutek, da se njihovega mnenja in dela ne ceni. To seveda posledično vpliva na klimo, vzdušje in na samo motivacijo v podjetju ter nenazadnje tudi na storilnost zaposlenih. Splet vseh okoliščin in dejavnikov pa v končni fazi vpliva na uspešnost podjetja. Menim, da bi se morali managerji v večji meri zavedati dejstva, da s svojim ravnanjem, vedenjem in načinom vodenja močno zaznamujejo delo zaposlenih.

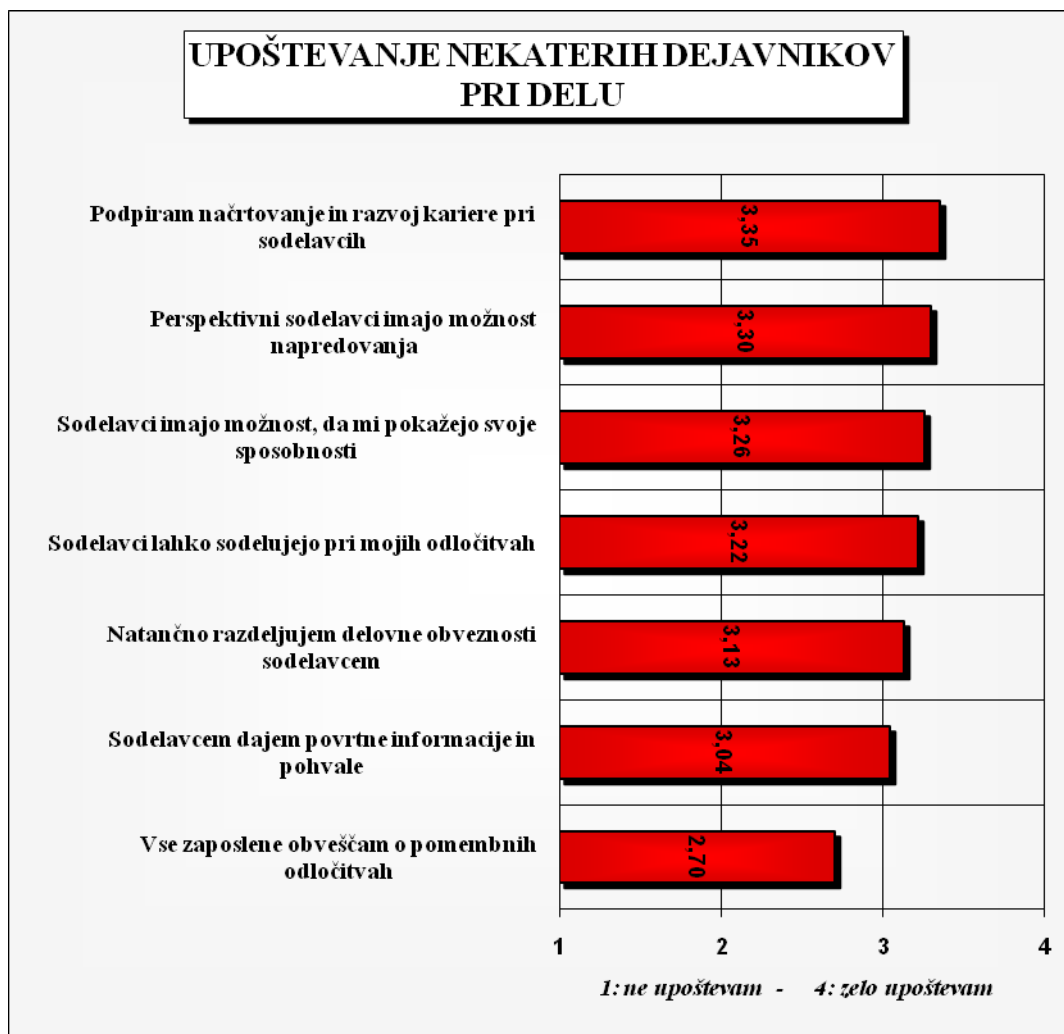
V nadaljevanju so me zanimali posamezni dejavniki, ki bolj ali manj vplivajo na uspešnost podjetja. Gre za dejavnike, kot so: management in samo vodenje, dobra strategija podjetja, organizacijska klima in kultura, zadovoljstvo zaposlenih, delo managerja – vodje, ugled managerja in drugo. V tem delu so anketirani te dejavnike ocenjevali na podlagi vrednostne lestvice, in sicer od 1 (*ne vpliva*) do 4 (*zelo vpliva*). Rezultati so razvidni iz naslednje slike 16.



Slika 16: Vpliv nekaterih dejavnikov na uspešnost podjetij

Po mnenju anketiranih na uspešnost podjetja v največji meri vpliva dobra poslovna strategija, kar potrjuje tudi najvišja ocena (3,57). Takoj zatem sledi zelo visoka ocena anketiranih managerjev (3,43), da na uspešnost podjetja pomembno vpliva samo delo managerja oziroma vodje. Nekoliko nižje, čeprav še vedno visoko (3,22) so managerji ocenili vpliv managementa in samega vodenja na uspešnost podjetja. Bistveno nižje, čeprav še vedno visoko, pa so anketirani ocenili vpliv zadovoljstva zaposlenih (3,04), organizacijske kulture – klime (2,96). Najslabše so anketirani ocenili vpliv ugleda vodje na uspešnost podjetja (2,74). Rezultati ponovno potrjujejo, da je zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z delom vodje ključnega pomena za uspešnost podjetja. V kolikor zaposleni ne občutijo zadovoljstva pri delu, na to pa ima prav gotovo vpliv delo vodje, se od njih tudi ne more pričakovati, da bodo visoko motivirani za delo. Nepripravljenost za delo, nezadovoljstvo in neprimeren odnos ali neustrezno delo vodje vsekakor pelje v slabo poslovanje podjetja.

Kot je razvidno, je ponovno v ospredju delo managerja, zato bom v nadaljevanju ugotovil, kako sami managerji uporabljajo oziroma v kolikšni meri uporabljajo nekatere dejavnike pri svojem delu. To je razvidno iz naslednje slike 17.



Slika 17: Ocene anketiranih o uporabi nekaterih dejavnikov pri delu nekaterih dejavnikov pri delu

Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da anketirani managerji ocenjujejo, da v največji meri podpirajo načrtovanje in razvoje kariere pri sodelavcih (3,35), da omogočajo perspektivnim sodelavcem napredovanje (3,30), da pokažejo svoje sposobnosti (3,26). Sledijo dejavniki: sodelavci lahko sodelujejo pri mojih odločitvah (3,22), natančno razdeljevanje delovne obveznosti (3,13) in dajanje povratnih informacij ter pohval (3,04). Najnižje pa je ocenjen dejavnik, da zaposlene obveščajo o pomembnih odločitvah (2,70).

Na podlagi zgornjih rezultatov lahko ugotovim, da managerji v osnovi dopuščajo svojim zaposlenim, da pokažejo svoj potencial. Ocene so namreč dokaj visoke, saj je bila ocenjevalna lestvica zgolj štiristopenjska.

Na koncu anketnega vprašalnika so imeli anketirani možnost, da napišejo lastna mnenja o tem, kako management vpliva na uspešnost poslovanja. Zapisali so sledeče: »načeloma se strinjam s tem, da uspešen management pomeni tudi uspešno podjetje, vendar je zraven

prisotnih še vrsto neznank«, »v praksi je stvar veliko bolj komplicirana in se lahko vodja resnično trudi, uspeha pa ni«, »na uspešnost vplivajo tudi medsebojni odnosi«, »če podjetje nima dobre strategije, ne pomaga nič«, »brez managerja in dobrega kolektiva ni uspešnosti podjetja«, »dober vodja – dober kolektiv – dobre plače – uspešnost podjetja«; »pri velikih podjetjih je to skoraj nemogoče, ker se vse odloča v upravah«, »dober vodja mora prisluhniti zaposlenim, težiti pa mora tudi k vedno novim ciljem«.

5.4 Ključne ugotovitve in potrjevanje hipoteze

Že v uvodnem delu diplomske naloge sem postavil vprašanje, ali uspešen management pomeni tudi uspešno podjetje. Navedena tematika je vedno znova predmet številnih razprav. Jasno je, da ne morem enoznačno zapisati, da uspešen management oziroma uspešen manager istočasno pomeni tudi uspešno podjetje, saj je to pogojeno s številnimi drugimi dejavniki. Prepričan sem, da je potrebno tako vpliv managementa kakor tudi vpliv managerjev na uspešnost podjetij presojati na konkretnih primerih. Podjetja so namreč po svoji specifičnosti in odnosih, ki vladajo v podjetju, tako različna, da ni mogoče podati enotne definicije, kako in v kolikšni meri pravzaprav management vpliva na uspešnost podjetij.

Z raziskavo, ki sem jo izvedel med posameznimi managerji v slovenskih podjetjih, sem le delno raziskal nekatere dejavnike, za katere menim, da vplivajo na uspešnost podjetij in so nenazadnje tudi največkrat kot taki navedeni tudi v literaturi. Kljub temu lahko na podlagi rezultatov ugotovim, da tako management kot tudi managerji vsekakor vplivajo na uspešnost podjetja, saj je bila tudi večina anketiranih takega mnenja (60,9 odstotka).

Raziskava je prav tako pokazala, da tudi stili vodenja vplivajo na uspešnost podjetja. Rezultati so pokazali, da managerji v pretežni meri uporabljajo kombinacijo vseh stilov, pri čemer sem mnenja, da bi bilo dobro, če bi bil še bolj prisoten demokratični stil vodenja, saj je ta nekako najbolj primeren v današnjem času. Demokratični stil namreč omogoča, da zaposleni lažje uveljavijo svoje mnenje, stališče in predloge. S tem, ko jim je omogočeno sodelovanje pri vodenju oziroma samem delovnem procesu, tudi bolj odgovorno dojemajo svojo vlogo, istočasno pa prevzemajo odgovornost. Na tak način je omogočeno, da zaposleni na delovnem mestu v največji možni meri uveljavijo svoje znanje, strokovnost in inovativnost. Seveda pa obstajajo meje. Potrebno je ločiti, kdaj gre diskusija oziroma razprava v pravo smer, kdaj pa je nekonstruktivna. To pa je vloga managerja, ki mora vedeti, kdaj bo spodbujal mišljenje in razvijanje zaposlenih in kdaj mora razpravo ustaviti.

Raziskava je tudi jasno nakazala, da so odločujočega pomena v podjetju zaposleni v njem. Zadovoljstvo zaposlenih je temelj vsakega podjetja, ki želi biti uspešno. Tega se zavedajo tudi anketirani managerji, saj ocenjujejo, da je to prvi dejavnik na poti k uspehu. Prav tako je pomembno, kako podjetje ravna s svojimi zaposlenimi. Danes so zaposleni največji kapital

podjetja, saj v sebi nosijo potencial in znanje, ki ga mora vodja znati odkriti in seveda izkoristiti.

Na podlagi rezultatov in ugotovitev, do katerih sem prišel skozi raziskavo, lahko svojo hipotezo, ki se je glasila: »Uspešen management pomeni tudi uspešno podjetje«, *potrdim*.

6 SKLEP

Področje managementa je bilo že v preteklosti predmet številnih preučevanj in razprav med strokovnjaki. Tudi v sodobnem času management zaseda zelo pomembno vlogo v vsakem podjetju. To je še toliko bolj pomembno v današnjem času, ko sodobna podjetja odpravljajo vertikalne, horizontalne, zunanje in globalne meje in tako težijo k vse bolj ploščati in vodoravni organizacijski strukturi. Povsem upravičeno je pričakovanje, da v sodobnih podjetjih prihaja do sobivanja različnih organizacijskih struktur, katerih glavna funkcija je predvsem zagotoviti uspešnost in učinkovitost podjetja ter zaupanje v človeške vrednote. Tu ima glavno vlogo management in manager. Sodobni manager mora namreč delovati kot partner z ostalimi člani tima, z namenom združenega doseganja rezultatov.

Osnova ugotovitev, do katere sem prišel skozi teoretično in praktično proučevanje področja, je v tem, da ima management zelo pomembno vlogo pri zagotavljanju uspešnosti podjetja. Management in samo vodenje podjetij je kompleksno in zahtevno področje. V tem procesu igrajo zelo pomembno vlogo ljudje, ki nadzorujejo in obvladujejo podjetja, gre za vodje v najširšem pomenu besed, med katerimi so tudi managerji. Za managerja, ki ga nekateri imenujejo tudi vodja, je pomembno, da ima lastne cilje usklajene s cilji podjetja. Vodenje je ena izmed funkcij managementa in je kot tako pomembno za sleherno podjetje. Izrednega pomena je, kdo vodi podjetje. Vodenje zahteva ustrezno mero znanja, izkušenj, nadarjenosti, poslovne vizije, spretnosti in tudi primerne značajske in osebnostne lastnosti vodje. Vodenje je zlasti pomembno v podjetjih, ki želijo opraviti preskok v učečo se organizacijo. Klasično podjetje je preživeto, vodja mora graditi svoj odnos na zaupanju in odkritosti.

Kaj se razume pod uspešnost podjetja, tudi ni tako enostavno pojasniti. V praksi je namreč težko izmeriti, katero podjetje je uspešno in katero ne. Pa vendar sem skozi preučevanje odkril, da velja za uspešno podjetje tisto, ki dosega boljše rezultate kot konkurenčna podjetja ali podjetja v isti panogi. V tem segmentu sem tudi ugotovil, da je vloga vodilnih v podjetjih zelo pomembna. Pri uspešnosti podjetja namreč eno izmed ključnih vlog igrajo predvsem managerji na različnih nivojih vodenja, zato je pomembno, kako managerji vodijo. Vodilno delovno mesto namreč samo po sebi še ne daje managerjem ustreznega znanja, pač pa morajo do tega priti. V današnjem času mora manager sodelovati z zaposlenimi, predvsem pa mora v njih videti temeljni potencial podjetja. Kot sem spoznal, je zadovoljstvo zaposlenih temeljni pogoj na poti k uspešnosti podjetja. Le zadovoljni zaposleni, bodo pripravljeni delati več, predvsem pa pokazati svoje znanje, ki ga nesporno imajo. Manager, ki bo svoje podrejene zaničeval in povečeval samega sebe, bo kmalu izgubil ugled in verodostojnost med zaposlenimi. S tem pa se začnejo pojavljati problemi, ki škodujejo tako zaposlenim, kot celotnemu podjetju. Zato lahko zatrdim, da je uspešnost delavcev najbolj odvisna od tega, kako so vodeni.

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

Ali management in manager vpliva na uspešnost podjetja oziroma ali uspešen management pomeni tudi uspešno podjetje, je bilo moje temeljno vprašanje. Glede na ugotovitve, do katerih sem prišel na podlagi teoretičnega preučevanja, kakor tudi z lastno raziskavo, ki sem jo izvedel med nekaterimi managerji v slovenskih podjetjih, lahko zapišem, da management in manager vsekakor vplivata na uspešnost podjetja. Seveda pa moram tudi korektno zapisati, da ni enoznačne trditve, da je temu vedno tako. Vse je odvisno tudi od situacije; managerji so vsekakor pomembni nosilci uspešnosti podjetja, vendar je pri tem potrebno tudi upoštevati, kako proste roke imajo pri svojih odločitvah ter v kakšnih okoliščinah delujejo.

Vse preveč managerjev pri nas še ni prišlo do spoznanja, da je podjetje lahko uspešno le, če si zada za cilj mobilizirati energijo vsakogar v podjetju, da je potrebno izvajati spremembe hitro in učinkovito, da se je potrebno prilagajati nenehnim spremembam globalizacije, da je potrebna motivacija, da se zadrži dobre ljudi, da je potrebno privabiti dobre strokovnjake, razvijati kakovost, zagotavljati produktivnost, razvijati posameznika in podjetje in ne nazadnje poskrbeti za dobro počutje ljudi.

Zadnji dogodki v podjetjih nam kažejo, da delavci hočejo več, hočejo biti informirani, hočejo več denarja, več varnosti, hočejo imeti večji vpliv na dogajanja, hočejo, da se jih upošteva in da se z njimi ravna pošteno in odkrito.

Manager se mora v svojem poslovnem ravnanju zavedati, da mladi strokovnjaki prihajajo v podjetje s ciljem, da bodo v procesu dela zasedli pozicijo oziroma odigrali svojo vlogo, ki je vzorec hotenj in ciljev, prepričanj, občutij, stališč in dejanj. Zato jim je treba omogočiti relativno neodvisnost, aktivnost in uporabo pomembnih sposobnosti ter ne nazadnje, omogočiti jim je treba, da oblikujejo svoje lastne cilje in da vsak zaposleni lahko igra svojo igro in hkrati vlogo za »zmago podjetja«.

Sodobni čas zahteva nove koncepte. Podjetje, kjer management nima niti dolgoročne vizije niti strategije, še manj rešitve za konkurenčnost in se problemi rešujejo le iz dneva v dan, je kot zid, ki mu vsak dan izbijemo eno opeko, dokler se končno ne zruši. Nesporno dejstvo je, da se v sedanjem času v slovenskem gospodarstvu srečujemo s krizo vodenja in krizo vrednot. Velik del predvsem večjih podjetij je bil ali je še vedno v (so)lasti države, ta pa je njihovo vodenje v veliki meri zaupala nekompetentnim osebam, saj so bile pri tem kadrovanju politične zasluge prednostni kriterij. Ta podjetja so zaradi tega v svojem razvoju izgubila

veliko dragocenega časa in nekatera si od teh posegov še vedno niso in si še nekaj časa ne bodo opomogla. Razvojni preboj se mora začeti izključno v podjetjih samih, ker management in zaposleni sami najbolje vedo, kaj hočejo in kaj so sposobni ustvarjati in ustvariti. Vsako politično kadrovanje ter od zunaj dirigirana razvojna strategija je že v naprej obsojena na delni ali popolni neuspeh. Neoliberalna paradigma »bogategi je vrednota« se je pri nas, tudi ob podpori politike, izjemno dobro prijela. Pojmujemo jo tako široko, da z razumevanjem sprejemamo, če ljudje, ki jim je bilo zaupano upravljanje oziroma vodenje podjetij, pri uresničevanju tega poslanstva pogosto bolj zavzeto kot za razvoj in uspešnost podjetja skrbijo za svoje osebne koristi.

Razmere v slovenskem gospodarstvu nam žal po dostopnih podatkih kažejo, da v mnogih slovenskih podjetjih zagotovo niso postavljeni pravi temelji za uspeh podjetja, kot so: demokratično vodenje, informiranje, takojšnje reševanje konfliktov, motivacija zaposlenih za pripadnost podjetju in ne nazadnje timsko delo.

Vendar kljub tem pesimističnim podatkom sam ugotovljam in to je deloma pokazala tudi moja anketa, da se stanje v slovenskih podjetjih izboljšuje in da slovenski managerji dajejo vedno več poudarka na zgoraj naštetá dejstva, ki pa so ključ do uspešnega podjetja.

Sklepno lahko zapišem, da na uspešnost podjetja vplivajo številni dejavniki, na katere ima management in manager velik vpliv. Če zna manager združiti te dejavnike in jih tudi ustrezno upoštevati pri svojem delu, trdim, da lahko s tem bistveno vpliva na uspešnost podjetja. Seveda pa velja tudi obratno, ko manager z neustreznim vodenjem, vedenjem in neustreznim odnosom do svojih podrejenih bistveno pripomore k neuspešnosti podjetja. Današnji manager, ki bi rad uspešno vodil podjetje, pa tega ni pripravljen početi odprto, pregledno in javno, se je zmotil v času in prostoru.

LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
- Antončič, Boštjan, Robert Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Bezjak, Mirjana I. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Branson, Richard, Percy Barnevik in Simon David. 2000. *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brunner, Paul. 2004. *Vodenje, motiviranje in medosebni odnosi v podjetjih*. Ljubljana: Socius.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 694-711. Radovljica: Didakta.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni menedžment*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2004. Javna uprava kot učeča se organizacija. *Uprava* 2 (1); 7-30.
- Dimovski, Vlado, Judita Peterlin in Sandra Penger. 2007. *Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: študija primera podjetja ACH, d. d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dorgan, Stephen J., John J. Dowdy in Thomas M. Rippin. The link between management and productivity. *McKinsey Quarterly*. [Http://www.mckinseyquarterly.com/The_link_between_management_and_productivity_1725](http://www.mckinseyquarterly.com/The_link_between_management_and_productivity_1725) (8. 5. 2010).
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2007. *Management challenges for 21st century*. Oxford: Elsevier.
- Dubrin, Andrew J. 2004. *Leadership: research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin.
- Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gruban, Brane. 2010. *Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti: nova merila za nove čase*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc) (11. 5. 2010).
- Hiller, Ben T. 1995. *Cross-cultural and psychological influences on competitive strategic decisions - making*. Humanities and Social Sciences.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba.
- Ivanko, Štefan. 2005. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

- Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 13-24. Maribor: Pivec.
- Juričan, Dobran. 2008. *Pravi managerji iščejo zavzetost v očeh, ne v kartotekah*. [Http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4906.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4906.pdf) (10. 5. 2010).
- Kotter, John Philip. 2001. What leaders really do? *Harvard Business Review on Leadership*. Boston: Harvard Business scholl publishing.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za magement.
- Laibacher Rogelj, Marjana. 2010. *Zavzeti in motivirani zaposleni*. [Http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html#](http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html#) (5. 5. 2010).
- Laibacher Rogelj, Marjana. 2010b. *Vodje – glavno orodje za motivacijo zaposlenih?* [Http://www.moj-mentor.si/vodje.html#](http://www.moj-mentor.si/vodje.html#) (3. 5. 2010).
- Laibacher Rogelj, Marjana. 2010c. *Ali je učinkovitost vodenja res povezana z uspešnostjo podjetja?* [Http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.html](http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.html) (10. 5. 2010).
- Laibacher Rogelj, Marjana. 2010d. *Vrhunski managerji - pot do uspešnega podjetja*. [Http://www.moj-mentor.si/uspesno-podjetje.html#](http://www.moj-mentor.si/uspesno-podjetje.html#) (25. 3. 2010).
- Lehmann, David M. 1995. *An investigation into factors that influence managers to seek advice when faced with a significant decision*. Dissertation Abstract International Section. Humanities and Social Sciences.
- Martinčič, Romana. 2007. *Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport ob sodelovanju Gimnazije in srednje ekonomske šole v Trbovljah.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mosley, Donald C., Paul H. Pietri in Leon C. Megginsson. 1996. *Management, leadership in action*, 5th ed, New York: Harper Collins.
- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 499-535. Radovljica: Didakta.
- Musek Lešnik, Kristjan. 2006. *Vodenje ni stanje, pač pa gibanje*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vodenje-nestanjeampakgibanje.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vodenje-nestanjeampakgibanje.html) (1. 5. 2010).
- Nelson, Bob in Peter Economy. 2005. *The management bible*. New Jersey: Wiley.
- Pfeffer, Jeffrey in Gerald R. Salancik. 2003. *The external control of organizations, a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Robbins, Stephen P. in David A. DeCenzo. 2001. *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46-82. Radovljica: Didakta.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2005. Ljubljana: DZS.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management.

- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Yukl, Gray A. 2004. Tridimensional leadership theory: A roadmap for flexible, adaptive leaders. V *Leading in Turbulent Times: managing in new world of work.*, ur. Roland J. Burke in Cary L. Cooper. 76-91. Oxford: Blackwell Publishing.
- Zaleznik, Abraham. 2004. Managers and leaders: are they different? *Harvard business Review*, 55 (5): 68:77.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Statistični izračuni – tabelarni prikaz

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani direktorji, managerji, vodilni!

Na Fakulteti za management v Kopru izdelujem diplomsko nalogo pod vodstvom viš. pred.mag. Mojce Prevodnik in sicer z naslovom: Uspešen management je uspešno podjetje. V tem sklopu bom poskušal ugotoviti oziroma potrditi vzročno zvezo med uspešnostjo managementa – managerja in uspešnostjo podjetja. Glede na to, da imate izkušnje s področja managementa in samega vodenja, vas prosim, če mi z izpolnitvijo anketnega vprašalnika pomagate pri moji raziskavi.

Zagotavljam Vam, da je anketa anonimna in seveda prostovoljna. Pridobljene podatke bom uporabil izključno v namen diplomske naloge.

Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da pri vprašanju obkrožite trditev, oceno, stališče, ki za Vas najbolj velja. Ob vsakem vprašanju pa so podana tudi ustrezna navodila.

Matjaž LJUBELJŠEK

SPLOŠNI DEL:

I. Starost

- a. Do 25 let
- b. Od 26 do 35 let
- c. Od 36 do 45 let
- d. Več kot 45 let

II. Izobrazba

- a. Srednja
- b. Višja in visoka
- c. Univerzitetna
- d. Magisterij, Doktorat

III. Spol

- a. Ženski
- b. Moški

IV. Delovno mesto

- a. Direktor ali podobno delovno mesto (top management)
- b. Vodja oddelka, proizvodnje, druga vodilna mesta (srednji management)
- c. Vodje skupin in drugih »izvrševalskih« procesov (nižji management)

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

- a. Do 15 zaposlenih
- b. Od 16 do 30 zaposlenih
- c. Od 31 do 50 zaposlenih
- d. Več kot 51 zaposlenih

POSEBNI DEL

Pri odgovorih na spodnja vprašanja izberite in obkrožite samo en odgovor, ki vam najbolj ustreza

VI. Kaj razumete pod pojmom uspešen management

- a. Zagotavljanje dobrih poslovnih rezultatov - dobička
- b. Stabilno in konstantno rast podjetja, kar vključuje tudi ustrezno ravnanje z viri (človeškimi, materialnimi, ipd...);
- c. Ne vem, to je odvisno od več dejavnikov oziroma situacije
- d. Drugo _____

VII. Kako v splošnem ocenjujete trditev, da ima management – konkretneje manager - vpliv na uspešnost podjetja?

- a. Ocenjujem, da to v veliki meri drži
- b. Menim, da vodja nima bistvenega vpliva na to
- c. Uspešnost managerja in uspešnost podjetja nista med seboj povezani
- d. Ne vem, to je odvisno od različnih dejavnikov in situacije

VIII. Ali menite, da obstaja neposredna povezava med delom managerja, rezultati dela in zadovoljstvom zaposlenih z delom?

- a. Menim, da teh pojmov ni mogoče neposredno povezovati
- b. Nisem prepričan/a da obstaja povezava med temi pojmi
- c. Menim, da obstaja velika medsebojna soodvisnost med temi tremi pojmi
- d. Ne vem, to je odvisno od situacije in različnih dejavnikov

IX. Kakšen stil vodenja pretežno uporabljate pri svojem delu?

- a. Avtokratičen (ne dovolim razprave, podajanja idej, se ne posvetujem s podrejenimi, ipd...)
- b. Demokratičen (z zaposlenimi se posvetujem, upoštevam njihova mnenja, ideje, dajem možnost, da sodelujejo pri odločitvah)
- c. Liberalni (zaposleni si samostojni, ne spuščam se v njihovo delo, dovolj je, da okvirno vem, kaj delajo, ipd..)
- d. Kombinacija vseh, odvisno od situacije

X. Ali se strinjate s trditvijo, da stil vodenja pomembno vpliva na delo zaposlenih in na splošno uspešnost podjetja?

- a. popolnoma se strinjam
- b. nisem prepričan/a
- c. s tem se ne strinjam

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

1 - NE VPLIVA, 2 - DELNO VPLIVA, 3 - SREDNJE VPLIVA, 4 - ZELO VPLIVA					
Št..	TRDITEV, STALIŠČE, MNENJE, OCENA	OCENA OD 1 DO 4			
1.	Management in samo vodenje	1	2	3	4
2.	Dobra strategija poslovanja	1	2	3	4
3.	Organizacijska klima, kultura	1	2	3	4
4.	Zadovoljstvo zaposlenih	1	2	3	4
5.	Delo managerja – vodje	1	2	3	4
6.	Ugled managerja – vodje	1	2	3	4
7.	Drugo (navedite)_____	1	2	3	4

XII. Prosim Vas, če se opredelite, v kolikšni meri upoštevate spodnje dejavnike pri svojem delu.

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

XIII. Prosim Vas, če v spodnji prostor po vaših ocenah v nekaj stavkih navedete, kako – če sploh, lahko management in managerji vplivajo na uspešnost podjetij!

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem!

Priloga 2

Statistični izračuni – tabelarni prikaz

STAROST

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Do 25 let	2	8,7	8,7	8,7
Od 26 do 35 let	7	30,4	30,4	39,1
Od 36 do 45 let	8	34,8	34,8	73,9
Več kot 45 let	6	26,1	26,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

IZOBRAZBA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Srednja	2	8,7	8,7	8,7
Višja in visoka	10	43,5	43,5	52,2
Univerzitetna	8	34,8	34,8	87,0
Magisterij, Doktorat	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

SPOL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ženski	8	34,8	34,8	34,8
Moški	15	65,2	65,2	100,0
Total	23	100,0	100,0	

DELOVNO MESTO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Direktor ali podobno (top management)	8	34,8	34,8	34,8
Vodja oddelka, proizvodnje, ipd (srednji management)	7	30,4	30,4	65,2
Vodje skupin in drugih izvrševalskih procesov (nižji management)	8	34,8	34,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

PODJETJE, ODDELEK, SKUPINA, KI JO VODITE IMA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Do 15 zaposlenih	11	47,8	47,8	47,8
Od 16 do 30 zaposlenih	6	26,1	26,1	73,9
Od 31 do 50 zaposlenih	5	21,7	21,7	95,7
Več kot 51 zaposlenih	1	4,3	4,3	100,0
Total	23	100,0	100,0	

KAJ RAZUMETE POD POJMOVOM USPEŠEN MANAGEMENT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zagotavljanje dobrih poslovnih rezultatov - dobička	7	30,4	30,4	30,4
Stabilno in konstantno rast podjetja, kar vključuje tudi ustrezno ravnanje z viri (človeškimi, materialnimi, ipd...)	11	47,8	47,8	78,3
Ne vem, to je odvisno od več dejavnikov oziroma situacije	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

KAKO V SPLOŠNEM OCENJUJETE TRDITEV, DA IMA MANAGEMENT - MANAGER VPLIV NA USPEŠNOST PODJETJA?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ocenjujem, da to v veliki meri drži	14	60,9	60,9	60,9
Mislím, da manager nima bistvenega vpliva na to	3	13,0	13,0	73,9
Uspešnost managerja in uspešnost podjetja nista med seboj povezani	1	4,3	4,3	78,3
Ne vem, to je odvisno od različnih dejavnikov in situacije	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

ALI MENITE, DA OBSTAJA NEPOSREDNA POVEZAVA MED DELOM MANAGERJA, REZULTATI DELA IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH Z DELOM?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menim, da teh pojmov ni mogoče neposredno povezovati	2	8,7	8,7	8,7
Nisem prepričan/a da obstaja povezava med temi pojmi	3	13,0	13,0	21,7
Menim, da obstaja velika medsebojna soodvisnost med temi tremi pojmi	9	39,1	39,1	60,9
Ne vem, to je odvisno od situacije in različnih dejavnikov	9	39,1	39,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

KAKŠEN STIL VODENJA PRETEŽNO UPORABLJATE PRI SVOJEM DELU?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Avtokratičen	3	13,0	13,0	13,0
Demokratičen	7	30,4	30,4	43,5
Liberalni	2	8,7	8,7	52,2
Kombinacija vseh, odvisno od situacija	11	47,8	47,8	100,0
Total	23	100,0	100,0	

ALI SE STRINJATE S TRDITVIJO, DA STIL VODENJA POMEMBNO VPLIVA NA DELO ZAPOSLENIH IN NA SPLOŠNO USPEŠNOST PODJETJA?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Popolnoma se strinjam	11	47,8	47,8	47,8
Nisem prepričan/a	9	39,1	39,1	87,0
S tem se ne strinjam	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0	

KAKO PO VAŠEM MNENJU VPLIVAJO NA USPEŠNOST PODJETJA SPODNJI DEJAVNIKI?

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Management in samo vodenje	23	2	4	3,22	,795
Dobra strategija poslovanja	23	2	4	3,57	,728
Organizacijska klima, kultura	23	1	4	2,96	1,065
Zadovoljstvo zaposlenih	23	1	4	3,04	,825
Delo managerja - vodje	23	2	4	3,43	,662
Ugled managerja - vodje	23	1	4	2,74	1,054
Drugo	0				
Valid N (listwise)	0				