

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

20 OSEB, KI SO VPLIVALE NA RAZVOJ MANAGEMENTA

Kandidatka: Barbara Kalenič

Številka indeksa: 11190122068

Program: Komerčalist

Mentor: mag. Mirjana Ivanuša Bezjak

Maribor, februar 2008

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Študent Barbara Kalenič izjavljam, da sem (v skladu z Zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah – UL št. 16/2007) avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal-a pod mentorstvom mag. Mirjane Ivanuša-Bezjak

V Mariboru, dne

Podpis:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Mirjani Ivanuša - Bezjak za strokovno pomoč in nasvete, ki so me pripeljali do uspešnega zaključka mojega dela.

Prav tako se zahvaljujem svoji družini za vso pomoč in podporo med časom študija in pripravi diplomske naloge. Najbolj pa svoji Alin za potrpežljivost, ko sem morala sedeti pri računalniku.

Posebna zahvala gre dr. Marku Ivanišinu za pregled diplomske naloge ter pomoč pri prevodu v angleški jezik.

Še enkrat vsem iskrena HVALA !

POVZETEK

Diplomsko delo je usmerjeno v prikaz razvoja managementa skozi zgodovino.

Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem gospodarstva in podjetij v preteklosti, zato sem najprej predstavila pomembne dogodke po posameznih stoletjih v naši zgodovini.

Management se pojavlja že zgodaj v zgodovini družbe. Med začetnike proučevanja managementa pa štejemo Fredericka Winslowa Taylorja, ki je v začetku 20. stoletja s knjigo Principi znanstvenega managementa postavil temelje za t.i. klasično šolo managementa.

Klasične šole so iskale idealno organizacijo, medtem ko npr. t.i. situacijska šola meni, da je organizacija odvisna od situacije (tehnologije, velikosti, cilja, zaposleni itd.) in se mora le-tej prilagajati.

Jedro diplomske naloge je predstavitev 20 oseb, ki so odločilno vplivale na management in njegovo teorijo in kažejo tudi časovni pregled razvoja obojega. Nekatere teorije se nadgrajujejo in dopolnjujejo, druge so kritične, pojavljajo pa se tudi docela nove smernice v teoriji managementa.

Na koncu sem s pomočjo tabele prikazala strnjeno vseh 20 oseb v kronološkem zaporedju po letnicah rojstva. Iz tabele je razvidno, da so mnogi ustvarjali in delovali v istem času, nekateri na različnih koncih sveta.

Ugotovimo lahko, da tudi v 21. stoletju ne obstaja enotna teorija managementa, prav tako ni enotnih navodil, po kateri bi se managerji lahko ravnali, da bi bili uspešni pri svojem delu. Še posebej danes na globalnem trgu, ko smo priča izredno hitrim in nepredvidljivim spremembam v okolju, morajo podjetja neprestano iskati načine za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Peter Drucker, eden »managerskih gurujev« 20. stoletja je nekje dejal: Management je glavni vir razvitih držav in najpotrebnejši vir nerazvitih.

ABSTRACT

This final paper shows the historical perspective of management theory.

Management development is tightly connected to developments in industry and economy. That is why the first part of this paper is dedicated to present important events in past centuries.

Management started early in men's history. First scientific approach to the theory of management followed however in the beginning of 20th century by Frederick Winslow Taylor who with his book *The Principles of Scientific Management* set grounds for the classical theory school of management.

Classical management theory intends to identify an ideal organization whereas situational theory of management sees organization as a product of its situation (location, size, technology, employees etc.).

The core of this paper presents 20 personalities who created the theory of management in the past century. Some of presented scientists and their theories have built upon heritage of past theories, some have found new approaches to management analyses.

At the end of the paper there is a table view of the 20 personalities listed by the year of birth. It shows that many of them lived and worked in the same period, some of them in various parts of the world.

We can conclude, that in spite all developments in the 21st century there is still no unique management theory as well as there are no unique instructions how to most successfully manage an organization. Today in the global economy with fast and unpredictable changes in environment organizations have to look constantly for new ways of improving efficiency and business success.

Peter Drucker, one of management gurus of 20th century wrote: Management is the main resource of developed countries and the most needed resource of undeveloped countries.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	9
1.1	Opredelitev obravnavane zadeve.....	9
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	9
1.3	Predpostavke in omejitve	10
1.4	Predvidene metode raziskovanja	10
2	RAZVOJ MANAGEMENTA SKOZI ČAS	11
2.1	Značilnosti razvoja družbe in gospodarstva v 18. Stoletju.....	13
2.2	Značilnosti razvoja družbe in gospodarstva v 19. Stoletju.....	15
2.3	Značilnosti razvoja družbe in gospodarstva v 20. Stoletju.....	18
3	20 OSEB, KI SO VPLIVALE NA RAZVOJ MANAGEMENTA	21
3.1	Henry Fayol (1841-1925)	21
3.2	Friderick Winslow Taylor (1856-1917)	23
3.3	Max Weber (1864-1920)	25
3.4	Elton W. Mayo (1880-1949)	26
3.5	W. Edward Deming (1900-1993)	27
3.6	Douglas McGregor (1906-1964)	29
3.7	Peter Drucker (1909-2005).....	31
3.8	Erik F. Schumacher (1911-1977)	33
3.9	Igor Ansoff (1918-2002)	34
3.10	Warren Bennis (1925)	36
3.11	Theodore Levitt (1925-2006)	37
3.12	Charles Handy (1932).....	38
3.13	Edvard de Bono	40
3.14	John Adair (1934).....	41
3.15	Richard T. Pascale (1938)	43
3.16	Henry Mintzberg (1939).....	45
3.17	Tom Peters (1942)	47
3.18	Keniči Ohmae (1943)	50
3.19	Rosabeth Moss Kanter (1943).....	51
3.20	Michael Porter (1947).....	53

4	STRNJENA PREDSTAVITEV OSEB, KI SO VPLIVALI NA RAZVOJ MANAGEMENTA	56
5	ZAKLJUČEK	59
6	LITERATURA IN VIRI.....	61
6.1	Literatura	61
6.2	Elektronski viri	61

KAZALO SLIK

SLIKA 1: HENRY FAYOL	21
SLIKA 2: FRIDERICK W. TAYLOR	23
SLIKA 3: MAX WEBER	25
SLIKA 4: ELTON W MAYO	26
SLIKA 5: W. EDVARD DEMING	27
SLIKA 6: DOUGLAS MCGREGOR	29
SLIKA 7: PETER DRUCKER	31
SLIKA 8: E. F. SCHUMACHER	33
SLIKA 9: IGOR ANSOFF	34
SLIKA 10: WARREN BENNIS	36
SLIKA 11: THEODORE LEVITT	37
SLIKA 12: CHARLES HANDY	38
SLIKA 13: EDVARD DEBONO	40
SLIKA 14: JOHN ADAIR	41
SLIKA 15: RICHARD T. PASCALE	43
SLIKA 16: HENRY MINTZBERG	45
SLIKA 17: TOM PETERS	47
SLIKA 18: KENIČI OHMAE	50
SLIKA 19: ROSABETH MOSS KANTER	51
SLIKA 20: MICHAEL PORTER	53

KAZALO TABEL

TABELA 1: KRONOLOŠKA RAZVRSTITEV AVTORJEV	58
---	----

UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Management je angleški izraz za upravljanje in vodenje in se pogosto tudi v slovenščini uporablja kot tujka. O managementu govorimo najpogosteje v zvezi z vodenjem gospodarskih organizacij, čeprav je pomen širši in pogosto slišimo tudi za časovni management, osebni management ipd.

Znanstvena izhodišča managementa kot panoge upravljanja gospodarskih družb segajo v devetnajsto stoletje. O razvoju znanosti managementa pa lahko govorimo šele v začetku prejšnjega stoletja.

Napredek na področju managementa je v prvi vrsti povezan z razvojem industrije. Managerske tehnike so sestavljene iz drobnih nasvetov in trikov, ki pomagajo pri upravljanju ljudi, pri reševanju poslovnih problemov ali pa pri splošnem vodenju podjetja.

Posebna pozornost pri preučevanju vodenja je bila že od nekdaj usmerjena v analiziranje stilov vodenja ter iskanja dejavnikov uspešnega in učinkovitega vodenja. Oblike in načini managementa ter vodenja se intenzivno spreminjajo. Manager je postal eden od najbolj plačanih poklicev.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomske naloge je prikazati zgodovinski razvoj managementa in njegove teorije, kar je narejeno z analizo 20 oseb, njihovega dela in opisa stila vodenja.

Cilj naloge je predstavitev 20 teoretikov, ki so vplivali na razvoj znanosti o managementu, njihovega dela in opis vpliva, ki so ga imeli na razvoj teorije o managementu ter na gospodarstvo in družbo na splošno.

Osnovne trditve:

- vsak izmed omenjenih teoretikov je s svojim delom, mišljenjem in delovanjem pomembno vplival na obdobje, v katerem je živel
- vsak od obravnavanih oseb je nadgradil delo svojih predhodnikov

1.3 Predpostavke in omejitve

V diplomski nalogi sem po lastni presoji izmed množice oseb izbrala 20 oseb, ki so vplivale na razvoj managementa s svojimi teorijami, stili vodenja in napisali pomembna dela za napredek, razvoj in nadaljnja raziskovanja na tem področju. Ker gre za izbor po lastni presoji, bi lahko drugi avtor izbral drugih 20 oseb, za katere bi trdil, da so pomembno vplivale na razvoj managementa.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

S pomočjo razpoložljive tuje in domače literature ter interneta sem poiskala informacije o zgodovini in razvoju managementa. Na osnovi prebranega sem izbrala 20 oseb, ki so se po moji presoji najpogosteje pojavljale v preučeni literaturi in preučila in analizirala njihov stil vodenja, delo in pisne izdelke, ter kako so vplivali na razvoj managementa v času, ko so živeli.

2 RAZVOJ MANAGEMENTA SKOZI ČAS

Čeprav se je resno preučevanje managementa začelo v 20. stoletju, se je pojavil že v davni preteklosti in se razvijal hkrati z družbo, zlasti z razvojem gospodarjenja in podjetij.

Praksa managementa je starodavna. To dokazuje vrsta velikih projektov od egipčanskih piramid do kitajskega zidu, od organizacije vojsk do držav. Na Bližnjem vzhodu je babilonski kralj Hamurabi dobrih 2000 let pred našim štetjem izdal zakon, ki ureja tudi poslovne zadeve, razmerja med ljudmi, plače in podobno. Prvič je omenjeno računovodstvo. Na Daljnem vzhodu je kitajski general Sun Tzu 600 let pred našim štetjem pisal o delitvi armade na manjše dele, o potrebi načrtovanja, o strategijah. Birokracija na Kitajskem je bila razvita že tisoč let pred našim štetjem; napredovanje je bilo mogoče na podlagi zaslug in sposobnosti.

Egipčani so 1750 let pred našim štetjem med prvimi uporabili besedo vezir, da bi prikazali vlogo managerja. Eden najbolj znanih vezirjev je bil Jožef, prodan v suženjstvo Egipčanom. Njegova vloga je bila usmerjanje, organiziranje, usklajevanje in odločanje.

V Grčiji je **Sokrat** (469-399 pred našim štetjem) ugotavljal, da je management enak v zasebnih in državnih zadevah in kdor zna opravljati ene, bo znal tudi druge. **Aristotel** (384-322 pred našim štetjem) v Politiki obravnava tudi delitev dela, oddelčenje, centralizacijo, decentralizacijo, delegiranje, sinergijo, vodenje. **Ksenofon** (okrog 370 pred našim štetjem) opisuje prednosti delitve dela v proizvodnji obutve za potrebe vojske na tekočem traku. Gradnja cest in delavnic, državno urejanje vrste dejavnosti prispevajo k razvoju gospodarstva in managementa. Pojavi se še nova organizacija: cerkev. Ne ukvarja se le z verskimi, marveč tudi z organizacijskimi vprašanji.

Posamezniki v 19. stoletju že preučujejo management in razmere v podjetjih. **Owen** (1771-1858) je bil uspešen podjetnik v Angliji. Poskušal je izboljšati delovne pogoje. Prodajal je svojo tovarno in se v njej zaposlil kot plačan manager. Menil je, da tako kot več proizvedejo čisti in vzdrževani stroji, je to mogoče doseči tudi z ljudmi, če jim posvetimo dovolj pozornosti.

Charles Babbage (1792-1871) se je ukvarjal predvsem z razvijanjem tehnologije, ki ljudem lajša delo. Podobno kot Owen je iskal sožitje med managerjem in zaposlenimi.

Pojavijo se tudi prvi učitelji managementa. **Andrew Ure** (1778-1857) je bil zaposlen v šoli, kjer so usposabljali delavce. V Franciji je bil **Charles Dupin** (1784-1873). Verjetno je vplival na Fayola, saj je že ločil med managersko in poslovnimi funkcijami, prav ta ločitev pa vpliva na možnost samostojnega proučevanja managementa.

(več avtorjev, 2002, 64-67)

Približno sočasno se je vedenje o managementu razvijalo tudi v Ameriki. Pionirsko delo managementa je povezano predvsem z železnicami. **McCallum** (1815-1878), manager pri železnicah, uveljavlja šest načel dobrega managementa v praksi. Precej njegovih del je objavil **Henry V. Poor** (1812-1905), urednik časopisa American Railroad Journal. Začel je dvomiti o nekaterih dotlej znanih načelih.

Management se je razvijal in uporabljal tudi v železarstvu, ki je bil glavni nosilec razvoja v 2. polovici 19. stoletja. ZDA so začele prevladovati v svetovnem gospodarstvu ob prelomu 19. v 20. stoletje. Nastajala so velika podjetja, sistem industrije in tovarn pa je pripeljal tudi do problemov, ki zahtevajo management in večje vedenje o njem.

(več avtorjev, 2002, 67-68)

Med glavne začetnike preučevanja managementa vsekakor štejemo **Fredericka Winslowa Taylorja** (1856-1915). Menil je, da morajo managerji graditi na znanstvenem preučevanju dela. Znanstveni management je ena od klasičnih šol preučevanja managementa, ki poudarja »znanstveno« uveljavljanje sprememb, ki povečujejo produktivnost dela. Zlasti za uvajanje sprememb je pomembno razmerje med managerji in delavci. Sledili so mu mnogi njegovi sodelavci in sodobniki, ne samo v ZDA marveč po vsem svetu.

(več avtorjev, 2002, 68-70)

Tej teoriji je sledilo mnogo drugih, ki so se spreminjale in dopolnjevale vse do danes. Medtem ko klasične šole iščejo najbolj ustrezno organizacijo, pa situacijsko gledanje izhaja iz

misli, da se mora organizacija prilagajati situaciji: tehnologiji, okolju, velikosti, ciljem, strategijam in zaposlenim.

Ob vstopu v 21. stoletje ugotavljamo, da ni enotne skupne vseobsegajoče teorije o managementu. Res je tudi, da nanje precej vplivajo le posamezne znanosti, izhajajoče iz svojih spoznanj, in praktiki, ki v praksi povezujejo ta področja. Kljub prizadevanjem je težko pričakovati, da bo prišlo do poenotene teorije; verjetno pa bodo spoznanja obstoječih teorij bolj povezana. Hkrati pa se praktiki in teorija soočajo z novimi izzivi v gospodarstvu in družbi nasploh (več avtorjev, 2002, 86).

2.1 Značilnosti razvoja družbe in gospodarstva v 18. Stoletju

Časovna preglednica najpomembnejših dogodkov tega stoletja po državah (Franco, Zuanazzija, 1998, 114):

Velika Britanija in Irska:

- spor z ameriškimi kolonijami (1775-1783)
- vojna proti revolucionarni Franciji (1793-1802)
- agrarna, demografska in trgovinska revolucija v drugi polovici stoletja
- velik napredek mednarodne pomorske trgovine
- tekstilna industrija, rudarstvo in železarstvo
- uporaba novega vira energije: pare
- industrijska revolucija in sodoben prometni sistem
- razvoj astronomije, meteorologije in geologije
- velik napredek na področju fizike in kemije
- uvajanje parnega pogona v industrijo
- razvoj rudarstva in železarstva

Francija:

- francoska revolucija (1789-95)

- gospodarski vidiki predrevolucijske Francije: obdobja razcveta in zastajanje; zaostalost podeželja; kriza sedemdesetih let; država pred zlomom
- ukrep narodne skupščine: nov davčni sistem, zaplemba cerkvenih posesti
- gospodarska obnova in denarna utrditev med napoleonsko dobo: ustanovitev Francoske banke (1800)
- nova spoznanja o elektriki, toploti
- novi stroji: Cugnotovo parno vozilo (1769), statve z luknjastimi karticami (1770), zrakoplov (1783)

Iberski polotok in italijanske države:

- razsvetljeni absolutizem v Španiji (1759-1788)
- Napoleonova prevlada v Italiji, ter zasedba Portugalske in Španije
- gospodarske ter davčne reforme
- gospodarsko podrejanje Franciji med napoleonsko dobo
- razvoj biologije in kemije
- medicinska šola ima številne učence
- širjenje akademij in znanstvenih družb v Španiji

Srednja in vzhodna Evropa:

- prve zveze proti Franciji
- kameralizem (nemška različica merkantilizma)
- Napoleonska oblast: odprava tlačanstva, sekularizacija cerkvenih posesti, davčni sistem
- začetki modernega industrijskega kapitalizma
- znanstvena odkritja in njihova uporaba v industriji
- velik razvoj kemije
- medicina v Nemčiji in Avstriji

Ameriki:

- deklaracija o neodvisnosti (1776)
- vojna za neodvisnost in rojstvo Združenih držav (1775-83)
- Washington prvi predsednik ZDA (1789)

- razvoj agronomskih znanosti
- strelovod-Franklin (1752)
- promet s parniki, naravoslovne vede
- načrti za prekop čez srednjeameriško ožino

Osmansko cesarstvo in črna Afrika:

- propadanje Osmanskega imperija
- propad trgovine, socialna nemobilnost in beg z dežele v mesta v Osmanskem cesarstvu
- velik razvoj trgovine med Evropejci in obalnimi deželami črne Afrike
- trgovina s sužnji
- osmansko cesarstvo se zapre pred kulturo, znanostjo in tehniko
- tradicionalne tehnike v Afriki: obdelava kovin, keramika, pletilstvo, tkalstvo, poljedelstvo

Perzija, Indija in Daljni vzhod

- največja ozemeljska razširitev kitajskega cesarstva (1735-1796)
- angleško prodiranje v Indijo in kriza tradicionalnega gospodarstva
- Daljni vzhod se zapre pred trgovino iz Evrope
- nagla urbanizacija in razvoj gospodarsko-družbenega sistema na Japonskem
- naravoslovne vede
- oživitev zanimanja za znanost in tehniko na Japonskem

2.2 Značilnosti razvoja družbe in gospodarstva v 19. Stoletju

Časovna preglednica najpomembnejših dogodkov tega stoletja po državah (Iannaccone, Palmieri, 1998, 10):

Italija:

- kraljevina Italija (1861)

- razdrobljenost na posamezne gospodarske enote
- vse večji pomen buržoazije; gradnja cest in železnic
- ukinitvev carinskih zapor
- vprašanje enotne valute
- patentiran stroj z notranjim izgorevanjem (1854)
- prva italijanska parna lokomotiva (1856)

Francija:

- pariška vstaja (1848)
- razglasitev republike
- koncentracija industrije in sodobni delavski proletariat
- vstaja zaradi gospodarske krize (1847)
- nov industrijski vzpon
- patentirajo šivalni stroj (1830)
- nastanek dagerotipije, predhodnik moderne fotografije (1839)
- Pasteur preučuje fermentacijo (1857)

Balkansko področje:

- nastanek nemške zveze (1815)
- vstaje na Dunaju, v Berlinu in Budimpešti (1848)
- carinska zveza začetek združitve Nemčije (1834)
- rast velike industrijske in trgovske buržoazije
- južna železnica doseže Trst (1857)
- v Karlsruheu odprta prva visoka šola za tehnične vede - sledijo ji mnoge druge
- odprtje prve nemške železniške proge
- izum fotografiranja na steklo (1842)
- postopek za proizvodnjo jekla (1864)

Španija:

- nova ustava (1854)
- nova vojaška vstaja (1868)
- razvoj na področju prevoza, posebno železniške mreže

- razvoj tekstilne industrije, ter začetki težke industrije
- prvi sodobni literarnoznanstveni krožek (1815)
- ustanovitev Academie de Ciencias Exactas
- odprtje prve španske železniške proge

Združene države Amerike:

- množično priseljevanje iz Evrope
- Abraham Lincoln, nasprotnik suženjstva, izvoljen za predsednika (1860)
- odcepitev držav na Jugu povzroči vojno proti državam Zveze
- prevlada kmetijstva na Jugu, trgovine na Severu in nastajanje industrije v notranjosti
- suženjsko vprašanje: zemljiški veleposestniki na Jugu proti industrialcem na Severu (1861-65)
- v Pensilvaniji prva naftna vrtina na svetu (1859)
- Savannah – prvi parnik, ki je preplul Atlantski ocean
- pogon na ladijski vijak
- prvi podvodni telegrafski kabel
- železniška proga poveže Atlantik s Tihim oceanom

Velika Britanija:

- odprava suženjstva v kolonijah (1833)
- huda kmetijska kriza (1845-56)
- izseljevanje podeželske delavske sile v mesta
- velik industrijski razvoj, bedne življenjske razmere delavcev
- hitro uveljavljanje vlaka
- kriza starega načina obdelovanja na podeželju, vasi se praznijo (od 1860 naprej)
- začetek obdobja čezoceanskih ladij
- izumili so konvertor; iz litega železa so pridobivali jeklo (1855)
- uvedba pošte

Japonska:

- popolno zaprtje Japonske proti Zahodu
- odprtje pristanišč za ameriške ladje (1854)

- prevladujoče poljedelstvo (riž)
- nastajanje in razvoj mest
- industrializacija je postavila temelje gospodarskega razvoja sodobne Japonske
- znanstvena literatura (medicinska knjiga) zbuja veliko zanimanja
- uresničevati začetno načrt tehničnega razvoja po evropskem zgledu
- vzpostavitev telegrafskih zvez (1869)

2.3 Značilnosti razvoja družbe in gospodarstva v 20. Stoletju

Časovna preglednica najpomembnejših dogodkov tega stoletja po državah (Palumbo, Zuanazzi, 1998, 10):

Zahodna Evropa:

- Nemčija napade Poljsko; začetek druge svetovna vojne (1939)
- rojstvo NATA (1949)
- velika gospodarska rast s pomočjo ZDA
- usmerjeno gospodarstvo in liberalizem v Franciji
- raketa V2 v Nemčiji
- radar in penicilin na Angleškem
- Angleži leta 1952 in Francozi leta 1960 izdelajo svojo jedrsko bombo
- znatni dosežki na področju fizike, kemije in medicine

Sovjetska zveza in vzhodna Evropa:

- berlinski zid (1961)
- Sovjetska zveza je vlečna sila za vzhodne države
- velika vlaganja v težko in oborožitveno industrijo
- strogo planiranje gospodarstva
- pospešen gospodarski razvoj na Češkoslovaškem in v Vzhodni Nemčiji
- načrtovanje raziskav in znanstveni razvoj
- tehnologija, usmerjena k strateškim ciljem (vojna in letalska industrija)

- številni novi inštituti v Sloveniji
- pomembni dosežki na področju matematike, fizike in kemije
- prvi atomski poizkus (1949) in prva vodikova bomba (1953)
- prvi polet človeka v vesolje

Združene države Amerike:

- japonski napad na Pearl Harbor, ZDA v svetovni vojni (1941)
- miroljubno sožitje, predsednik Kennedy (1960) in njegov umor (1963)
- prevladujoča vloga ZDA v mednarodnem gospodarskem sistemu
- industrijska proizvodnja po drugi svetovni vojni zadošča za več kot polovico svetovnih potreb
- multinacionalna podjetja
- kratka obdobja recesije in povečanje brezposelnosti
- veliko povečanje narodnega dohodka v šestdesetih letih
- prvi jedrski reaktor (1942)
- prvi ameriški vesoljni polet (1962)
- pristanek ameriških astronautov na Luni (1969)
- ZDA vodilna v svetu na vseh področjih raziskav

Latinska Amerika:

- razvoj različnih panog industrije, ki ga pogojuje tuj kapital
- zastarelo poljedelstvo
- Argentina: gospodarska kriza po drugi svetovni vojni
- Brazilija: neenakomerna razdobja industrijskega razvoja
- nevaren kulturni razkorak med ljudskimi množicami in višjimi razredi
- razvoj medicine s posamezniki velikega ugleda
- pomembne raziskave na področju jedrske fizike
- tuja tehnologija, kadri in kapital

Afrika:

- postopna dekolonizacija afriških držav
- gospodarstvo po volji kolonialne nadvlade

- ogromne razlike med državami in med razvitimi urbanimi središči ter zaostalimi ozemlji v notranjosti
- izvoz prehrabnih proizvodov in surovin ter uvoz industrijskih izdelkov in orožja
- demografska rast, beg s podeželja in urbanizacija
- ogromne naftne rezerve v Libiji
- prva presaditev srca v Cape Townu (1967)
- gradnja velikih jezov za namakanje in proizvodnjo električne energije

Indija in Bližnji Vzhod:

- Izrael: razvoj poljedelstva, strojne in prehrabne industrije
- revno poljedelstvo in slabo razvita industrija na arabskih ozemljih
- naftno bogastvo v prid maloštevilnim, nastanek OPEC-a
- Indija: postopen razvoj poljedelstva in industrije, dohodek na posameznika med najnižjimi na svetu
- napredna tehnologija na področju poljedelstva v Izraelu
- v Indiji velika vlaganja v raziskave

Japonska in Kitajska:

- atomski bombi nad Hirošimo in Nagasakijem, japonska vdaja (1945)
- komunistična Kitajska se uveljavi kot svetovna sila
- obnova japonskega gospodarstva v rekordnem času
- izjemno razvita industrija, tradicionalno poljedelstvo
- Kitajska: agrarna reforma in poddržavljenje industrije
- spremembe v gospodarskih planih zaradi težav pri uresničevanju programov
- prva kitajska atomska bomba (1964)
- prvi kitajski umetni satelit (1970)
- Nobelovi nagradi za fiziko japonskima raziskovalcema v letih 1949 in 1965
- izjemni uspehi v vrhunski tehnologiji, precizni mehaniki, avtomobilski proizvodnji in proizvodnji motornih koles

3 20 OSEB, KI SO VPLIVALE NA RAZVOJ MANAGEMENTA

3.1 *Henry Fayol (1841-1925)*



Slika 1: Henry Fayol

(<http://images.google.si/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=henry+fayol>)

Bil je francoski industrialec in prvi, ki je začel sistematično proučevati management v Evropi. V svoji poklicni karieri je napredoval od rudarskega inženirja do generalnega direktorja združenja rudarskih podjetij.

Zadal si je nalogo razviti filozofijo managementa. Na temelju konkretnih izkušenj je oblikoval splošna načela za usmerjanje managerjev pri delu in razčlenil poslovanje podjetja na poslovne funkcije, pri čemer je opredelil tudi funkcije managementa. Trdil je, da managerska aktivnost označuje 5 specifičnih funkcij:

- planiranje
- organiziranje
- ukazovanje
- koordiniranje
- kontroliranje

Njegova razdelitev se smatra za temeljno in je še danes aktualna.

Rezultate svojega dela je objavil leta 1908 v delu »Expose des principes generaux d'organisation«, leta 1916 pa še v svojem najbolj znanem delu »administration industrielle et generale«.

Trdil je, da vsaka združba potrebuje management, pa naj je to podjetje, država, vojska ali dobrodelna organizacija in zaključil, da je ravno zato potreba po managerski teoriji velika.

Izhajajoč iz teh spoznanj in lastnih izkušenj je oblikoval 14 načel managementa, pri čemer je poudaril, da v managementu ni nič absolutnega, ampak vse zavisi od razmer.

(http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf)

Mnoga Fayolova načela so se skozi čas sicer prilagodila razvoju gospodarstva, kljub temu pa v določeni meri še vedno predstavljajo izhodišče za opravljanje managerskega dela:

1. Načelo delitve dela
2. Načelo avtoritete
3. Načelo discipline
4. Načelo enotnosti ukazovanja
5. Načelo enotnosti usmerjanja
6. Podreditev interesov posameznika interesom podjetja
7. Načelo poštenega plačila
8. Načelo centralizacije
9. Načelo hierarhije
10. Načelo urejenosti
- 11. Načelo pravičnosti**
- 12. Načelo stalnosti osebja**
13. Načelo iniciative
14. Načelo enotnosti osebja

Fayolova načela managementa so bila predmet mnogih kritik, ki so predvsem izpostavljale, da so ta bolj rezultat zdrave pameti in zato premalo natančna za usmerjanje tako managerjev kot tudi teoretikov. Največja slabost njegovih načel pa ni bilo ozko razumevanje motivacije, temveč pomanjkanje opredelitve določenih situacij in tipov organizacij, v katerih je njihova uporabnost omejena.

Fayola uvrščamo v evropsko klasično šolo managementa, katera se je začela razvijati v začetku 20. stoletja in sicer kot odziv na pojemajočo vlogo temeljnih institucij, kot sta cerkev in družina, ter tehnološki napredek, ki ga je prinesla industrijska revolucija. Značilno je

proučevanje in osredotočanje na probleme celotne organizacije podjetja ter načela, ki uravnavajo procese dela v podjetju.

(http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf)

3.2 *Friderick Winslow Taylor (1856-1917)*



Slika 2: Friderick W. Taylor

(<http://images.google.si/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Frederick+W.+Taylor>)

Bil je ameriški inženir, ki je razvil znanstveni pristop k vodenju v svojem delu »Principles of scientific management«.

Gospodarstvo ZDA se je konec devetnajstega stoletja burno razvijalo, organizacija podjetij pa je bila skrajno nerazvita. Podjetja so najete delavce prepuščala lastni iznajdljivosti pri organizaciji svojega dela, pri čemer si je delavec pogosto moral sam poiskati potrebno orodje. Ravnalci posameznih obratov so delavce plačevali v skladu z določenimi mezdami na trgu delovne sile. V takih razmerah se je Taylor zaposlil kot ravnalec v jeklarskem podjetju »Midvale steel«. Tam je opazil, da posamezen delavec opravi le 30-50% možnega obsega dela, saj sistematično dela manj in počasneje, kot bi lahko. Taylor je krivil management zaradi nenatančnih metod dela.

Postavil je osnovne teze za učinkovitejši management, ki zahteva jasno delitev dela med delavci in managementom, poglobljen študij časa in delovnih nalog ter njihovo jasno opredelitev in nadzor, strokovno selekcijo in izobraževanje zaposlenih, ustrezno denarno motivacijo delavcu in usposobljen management, ki skrbi, da se delo opravi v skladu z zahtevami. (http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf)

Njegova kritika tedanjega stanja:

- način dela delavca ni z ničemer določen, za delo ne obstajajo nikakršni standardi
- poslovodstvo nima nikakršnega koncepta svoje odgovornosti glede na delavce in delo
- odločitve sprejemajo na podlagi osebnih ocen, intuicije in izkušenj posameznika
- ni znanja o tem, kako koordinirati delo med delavnicami
- poslovodstvo ne vidi, da bi povečanje kvalitete izvajanja dela koristilo podjetju in delavcem
- obstajajo stalna trenja med delavci in delovodji, ki škodijo poslovanju

Taylor je spoznal, da se lahko ti problemi rešijo na znanstven način. Ta sistem imenuje **znanstveni management** (scientific management). Zanj je bil neka vrsta mentalne revolucije, v kateri bo znanost igrala glavno vlogo. Načela njegovega znanstvenega managementa:

- vso odgovornost za organizacijo je treba dodeliti poslovoščim in ne delavcem
- za določanje najboljšega načina izvedbe dela naj se uporabijo znanstvene metode
- za vsako delo je treba izbrati najprimernejšega človeka
- nadzorovati morajo izvajanje dela, da bi bili prepričani, da se standardne metode res izvajajo
- zagotoviti morajo stalno podporo planiranju nalog in odstranjevanju prekinitev
- bil je prvi, ki je uporabil uro za merjenje časa delovnih operacij, določil je standardni čas, ki postane norma, produktivnost je narasla za 300%
- bil je pristaš plačevanja po kosih (obstajala je nizka in visoka stopnja načina plačevanja. Tisti, ki je izdelal manj kosov na enoto časa je bil plačan po nizki stopnji, tisti, ki je izdelal več pa po višji)
- vedno je izbral delavca, ki je imel najboljše rezultate pri doseganju norme, potem je določil standardno metodo dela ter čas, ki so se ga morali vsi naučiti, drugače so bili premeščeni ali odpuščeni
- delovodje so bili specialisti za različne funkcije, katere je imenoval funkcijski delovodje

Kritika njegovih idej:

- prve kritike s strani sindikata zaradi odpuščanja in stavk
- sporen je bil tudi njegov izbor najboljšega delavca za snemanje časa izdelave
- težave pri funkcijskih poslovodjih, ki jih je bilo težko vpeljati v praksi

- napad iz akademskih krogov (najbolj znan je bil Robert Hoxie; sistem standardnih časov se lahko uporabi za strojna dela ne za človeka, delitev dela na operacije pripelje do rutinskega dela, izgublja se zanesljivost zaposlitve in da je vse v nasprotju s kolektivnimi pogodbami s sindikatom)

Kljub vsem kritikam so mu priznavali, da odpira nove poti in da je v njegovem znanstvenem managementu mnogo novega in dobrega.

(http://www.google.com/search?as_q=FRIDERICK+TAYLOR&num=10&hl=sl&btnG=Iskaj+Google&as_epq=&as_oq=&as_eq=&lr=lang_sl&as_ft=i&as_filetype=&as_qdr=all&as_occt=any&as_dt=i&as_sitesearch=)

3.3 Max Weber (1864-1920)



Slika 3: Max Weber

(<http://images.google.si/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Max+Weber>)

Bil je nemški sociolog in ekonomist. Proučeval je socialne strukture takratne družbe. Začel je iskati organizacijo, ki bi velikim podjetjem omogočila sistematično in racionalno delovanje. Odgovor je našel v birokratskem tipu organizacije, ki ga je zgradil na osnovi verskih in političnih organizacij. (http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf)

Weber je opredelil tri oblike avtoritete: (Kennedy, 1993, 163)

- racionalni-pravni tip avtoritete; ta tip vidi kot prevladujočo obliko za moderne organizacije, avtoriteta temelji na racionalnosti
- tradicionalni tip avtoritete; temelji na tradiciji, katera določa položaj za izvajanje avtoritete
- karizmatični tip avtoritete; se nanaša na posebne lastnosti posameznika, katere mu omogočajo izvajanje avtoritete

Menil je, da je za birokratsko organizacijo najprimernejši racionalno-pravni tip, saj zagotavlja temelje za njeno nemoteno nadaljevanje, je racionalen, ker izbira člane na podlagi njihovih sposobnosti in nudi managerjem formalen in zakonit okvir za izvajanje avtoritete, katera je jasno opredeljena in razdeljena po funkcijah z namenom učinkovitega izpolnjevanja skupne naloge podjetja. (http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf)

Weber vidi prednosti birokratske organizacije v njeni čisti tehnični nadmoči nad katero koli drugo obliko organizacije, ki se kaže v večji stabilnosti, preciznosti, disciplini in zanesljivosti. Napisana pravila in norme omogočajo objektivni nadzor in ocenjevanje poslovanja ter zaposlenih. Delitev dela na visoko specializirane naloge tvori verigo ukazovanja, ki zagotavlja učinkovito izvrševanje nalog. Birokratska organizacija zahteva stabilno in homogeno okolje in zato ni primerna v okolju, ki se hitro in intenzivno spreminja. Prav tako ta model ni primeren v podjetjih, ki konstantno zahtevajo inovacije, nove postopke in proizvode. Kljub temu pa je še vedno pogost v velikih podjetjih, saj njihov obstoj v prihodnosti pogojuje načrtovanje, kar zahteva uporabo čim večje racionalnosti.

(http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf)

Njegovi deli sta »THE PROTESTANT ETHIC AND THE SPIRIT OF CAPITALISM« in »THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANISATION«, katero je bila prvič objavljena leta 1924, šele štiri leta po njegovi smrti. (Kennedy, 1993, 162)

3.4 Elton W. Mayo (1880-1949)



Slika 4: Elton W Mayo

(<http://images.google.si/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Elton+W+Mayo>)

Je avstralec, ki je večino svoje kariere preživel na Harvardu. Za Mayo je izhodiščni problem odnos med zaposlenimi delavci in vodstvom podjetja. S povsem praktičnimi eksperimenti v Western Electric (sloviti Hawthorne Experiments) je dokazal, da postanejo ljudje mnogo bolj produktivni in odgovorni, kadar delajo v skupini (Mayo, 1949). Tukaj vsi medsebojno komunicirajo, izmenjujejo spoznanja, delijo vrednote in uspehe. Delavci delajo po logiki občutij, menedžerji pa od njih zahtevajo mehanično obnašanje, ki sledi logiki stroškov in učinkovitosti. Konflikt je tako na dlani. Taylorjeva predpostavka, da ljudje skrbijo samo za lastne interese, se tu izkaže za napačno izkušnjo. (Kovač, 1996, 208)

Ljudje dosegajo nadpovprečne poslovne rezultate v skupini, ki gradi na skupnem sodelovanju, medsebojni komunikaciji, skupnih vrednotah, spodbudah in nagradah. Delo je kolektivna dejavnost. Mayo je med prvimi opozoril, kako pomembni je upoštevanje človeških čustev. Organiziranje timskega dela, razvijanje kooperativnosti in spodbujanje zaposlenih postaja izhodišče menedžerskega pristopa. To je spoznanje, ki ga še danes večina menedžerjev podcenjuje, ker ni zgradila pravega mostu od »taylorizma« k »mayonizmu«.

Temeljna ideja:

- Upravljanje medčloveških odnosov, podpiranje timskega dela in spoštovanje človeških čustev so prava izhodišča poslovne uspešnosti

3.5 W. Edward Deming (1900-1993)



Slika 5: W. Edvard Deming

(<http://images.google.com/images?svun=10&hl=sl&lr=&q=%22deming%22&btnG=Iskanje>)

Bil je doktor matematične fizike na Yalu. Skupaj z Josephom Juranom je idejni oče poslovne filozofije kakovosti. Oba sta domala mitični figuri japonskega gospodarskega čudeža po II. Svetovni vojni. (Kovač, 1996, 238)

V ZDA je bilo njuno sporočilo potisnjeno v pozabo vse do zgodnjih osemdesetih let. Mnogi so ga imenovali očeta » tretjega vala« industrijske revolucije, kajti japonsko obvladovanje kakovosti je bilo v drugi polovici XX. stoletja podoben poslovni izum kot ameriška množična proizvodnja na začetku stoletja (fordizem).

Odgovornost za upravljanje kakovosti mnogi imenujejo kar 14 točk Demingovega kolesa dobrega menedžmenta (Deming, 1986) (Kovač, 1996, 238-240):

1. Nепrestano skušajte izboljševati proizvode in storitve.
2. Prilagodite japonske menedžerske tehnike svojim poslovnim razmeram.
3. Odpravite množični končni nadzor in ga zamenjajte s skrbjo za kakovost v procesu proizvodnje.
4. Umaknite pogodbe z nizkimi standardi in postavite kriterij tako, dabo ustrezal tržni ceni.
5. Nепrestano izboljšujte proces planiranja, proizvodnje in storitev.
6. Oblikujte moderne metode učenja na delu za vse zaposlene, še posebno za menedžerje.
7. Prilagodite vodenje tako, da bo ljudi spodbujalo k boljšemu delu.
8. Izogibajte se strahovom in ljudi opogumite, da bodo gojili pristne medsebojne odnose.
9. Odpravite ovire med oddelki in njihovimi vodstvi v podjetju.
10. Odpravite ugovarjanje na delovnem mestu, ki so zgolj jedro sporov.
11. odpravite kvote in količinske cilje in jih nadomestite s spodbujanjem in pomočjo zaposlenih.
12. Popravite odnose med zaposlenimi z menedžiranjem ciljev in letnimi ocenami njihovega izpolnjevanja.
13. Spodbudite izobraževanje in samonapredovanje zaposlenih.
14. Opredelite temeljne naloge in dolžnosti vrhnjega menedžmenta pri obvladovanju kakovosti.

Temeljni ideji:

- nadzor kakovosti ne zajema zgolj proizvode temveč tudi zaposlene v podjetju.

- Za 85 odstotkov poslovnih napak so odgovorni menedžerji v podjetjih in samo 15 odstotkov delavci v neposredni proizvodnji

3.6 Douglas McGregor (1906-1964)



Slika 6: Douglas McGregor

<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Douglas+McGregor&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>

Bil je specialni psiholog, ki se je na menedžerski olimpi zapisal s svojo teorijo X in Y. V svojem delu *The Human Side of Enterprise* (McGregor, 1960), zagotovo najbolj citirani knjigi o poslovni psihologiji zadnjih desetletij, je postavil pogumno tezo (Kovač, 1996, 205):

Podjetje temelji na poslovnih prepričanjih svojih menedžerjev.

Teorija X predpostavlja, da so ljudje v izhodišču leni in nemarni, da potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornost. Teorija Y nasprotno predpostavlja, da so ljudje homo fabri (delovni človek), ki težijo k podjetniški iniciativnosti in prevzemanju odgovornosti. Menedžerski koncept, da je potrebno trdo in pošteno delati in nagrajevati delovne napore, njihova nenehna skrb za produktivnost in avtoritarno vodenje podjetja, so rezultat prepričanja, da ljudje v bistvu odklanjajo delo in odgovornost.

Podobno kot je Maslow odkril hierarhijo potreb, McGregor postavlja hierarhijo psiholoških želja zaposlenih.

Človek je »žival« z neprestanimi potrebami, ko zadovolji ene, se na njihovo mesto postavijo druge in ves ta neskončni proces je izhodišče upravljanja ljudi in spoznavanja kupcev na trgu. Menedžiranje s pomočjo direktiv in nadzora (avtoritativni menedžment) ne more hkrati

spodbuditi in motivirati ljudi, zato kakršnakoli strateška podpora teoriji X dolgoročno zmanjšuje učinkovitost podjetja.

Menedžerska filozofija se mora od trdih metod preseliti k mehkim prijemom teorije Y in njeni optimistični socialni antropologiji.

Od tod lahko izpeljemo šest pravil (Kovač, 1996, 206-207):

1. Povprečni delavec ne nasprotuje delu, če je organizacija dela humanizirana namesto tehnicizirana.
2. Zunanji nadzor in strah pred kaznovanjem lahko nadomesti samoodgovornost za doseganje postavljenih ciljev.
3. Strinjanje s poslovnimi cilji je odvisno od sistema nagrajevanja, ki mora predvsem služiti samopotrjevanju zaposlenih.
4. Človek si v normalnih razmerah celo želi odgovornosti, ne pa da bi ji nasprotoval, kot običajno mislimo.
5. Sposobnost za eksperimentiranje, bistroumnost in kreativnost so najboljši načini reševanja problemov v podjetju.
6. V podjetjih so v normalnih razmerah intelektualne in poslovne sposobnosti ljudi praviloma neizkoriščene.

Čeprav je Drucker upravičeno kritiziral »neznanstvenost« takšnega razumevanja človeške narave sodobnih menedžerjev, je zaradi svoje enostavnosti teorija X in Y postala izjemno popularna. Njeno sporočilo je bilo namreč jasno. Podjetje je v težavah, ker ljudje v njem ne morejo sprostiti svojih podjetniških sposobnosti. Zato so ljudje osebno nezadovoljni, podjetja pa so poslovno neučinkovita.

Temeljne ideje:

- Teorija X in Y poudarja različno pojmovanje ljudi v podjetju
- Teorija X zahteva avtoritativni menedžment, ker so ljudje v izhodišču slabi in nedelavni.
- Teorija Y zagovarja participativni menedžment, ker so ljudje v bistvu delavni in odgovorni.

- Podjetje je v težavah, ker menedžerji podcenjujejo teorijo Y in poudarjajo teorijo X.

3.7 *Peter Drucker (1909-2005)*



Slika 7: Peter Drucker

<http://images.google.com/images?q=peter+drucker&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&hl=sl&start=0&sa=N>

Rojen je na Dunaju, vendar je večino življenja preživel v ZDA. Velja za očeta menedžerske teorije in vodilnega guruja sodobnega menedžmenta. (Kovač, 1996, 193)

Med deloma *The End of Economic Man* (Drucker, 1939) in *Post-capitalist Society* (Drucker, 1993) je množica njegovih knjig, ki zajemajo področje ekonomske filozofije, menedžerske teorije, politične ekonomije, sociologije, futorologije,... (Druckerjeva bibliografija šteje več kot 40 strani objavljenih del).

Njegovo delo *Concept of The Corporation* (Drucker, 1946) velja še vedno za klasični brevir poslovne analize sodobnega podjetja. Slavo menedžerskega guruja je dosegel s knjigo *The Practice of Management* (Drucker, 1945).

Pogosto je napovedoval menedžerske procese desetletja pred drugimi (naprimer privatizacijo napoveduje konec šestdesetih let, domala dvajset let pred Naisbittovimi Megatrendi ali pa Obdobjem neresničnosti Charlesa Handyja). Tu se prvič pojavi ideja o menedžiranju poslovnih ciljev (MBO), ki jo Drucker kasneje imenuje nova »menedžerska filozofija«.

V delu *Managing for Results* (Drucker, 1964) najdemo prvi pravi vodnik za poslovno analizo podjetja z vidika potrošnikovih potreb, poslovnih priložnosti, iskanja temeljnih prednosti in slabosti podjetja ter strategije podjetja. (Kovač, 1996, 194)

Menedžer, piše v svojem delu *Management: Tasks, Responsibility, Practices* (Drucker, 1974), mora izpolnjevati pet temeljnih funkcij:

1. Postavlja temeljne cilje in odloča o načinih njihovega doseganja.
2. Organizira vse poslovne funkcije v podjetju in ustvarja organizacijsko strukturo podjetja.
3. Spodbuja in združuje ljudi v skupine, usmerja njihovo odgovornost, njihovo promocijo in nagrajevanje.
4. Nadzira in meri poslovne dejavnosti.
5. Razvija podjetniške sposobnosti ljudi.

V svojih dveh knjigah iz osemdesetih let, *Innovation and Entrepreneurship* (Drucker, 1992) in *The New Realities* (Drucker, 1989), opozarja na pomembnost podjetništva in osrednji družbeni vpliv informacij.

V zadnjem pomembnejšem delu *Post-capitalist Society* (Drucker, 1993) ironizira ideologijo postkomunizma. Ker znanje vedno bolj nadomešča kapital in delo, zaposlenih ni mogoče več motivirati z materialnimi spodbudami. Partnerstvo in kolektivno delo (novi podjetniški kolektivizem) na vseh področjih zamenjujeta klasični industrijski taylorizem.

Tri osrednje ideje so po Druckerju najpomembnejše (Kovač, 1996, 195):

1. Sodobna organizacija zamenjuje poslovno moč z družbeno odgovornostjo.
2. Menedžment postaja centralna institucija sedanje družbe, ki vedno bolj nadomešča klasični politični sloj.
3. Pri menedžiranju veljajo skupne metode in tehnike, zato med upravljanjem podjetij, države in civilnih institucij ni nikakršne razlike.

Drucker je med vsemi največ prispeval, da je poslovna filozofija postala družbeno izročilo XXI. Stoletja, menedžerji pa osrednji nosilec sprememb v prihodnosti.

Temeljne ideje:

- ključni cilj je zadovoljevanje potrošnikovih potreb

- Menedžment je centralna točka organizacije
- Organizacija ne more obstajati brez strategije
- Izhodišče poslovne strategije je menedžiranje poslovnih ciljev
- Sodobna organizacija zamenjuje moč z družbeno odgovornostjo
- Menedžiranje postaja najpomembnejši proizvodni dejavnik informacijske družbe
- Menedžer je dirigent poslovnega orkestra

3.8 Erik F. Schumacher (1911-1977)



Slika 8: E. F. Schumacher

<http://www.godspy.com/issues/The-Education-and-Catholic-Conversion-of-E-F-Schumacher-by-Joseph-Pearce.cfm>

Bil je ekonomist, rojen v Nemčiji. Delal je za Britain's National Coal Board dvajset let od 1950. (Kennedy, 1993, 150)

Je dober zgled, kako lahko postanete slavni, četudi imate eno samo idejo. Njegova knjiga *Small is Beautiful* (Schumacher, 1973) je postala ena najbolj vplivnih sporočil preteklih desetletij. Njegov izrek »Majhno je lepo« so menedžerji ponavljali vsakič, kadar so hoteli izraziti odpor proti birokratizaciji podjetja, neosebni organizaciji, ekonomiki velikega obsega. (Kovač, 1996, 185)

Idolatrija velikih stvari je bila osrednja značilnost povojnega gospodarstva. Ekonomika velikega obsega je temeljna značilnost razvoja podjetij (zniževanja stroškov), velika podjetja (korporacije) so lokomotive tehnološkega in gospodarskega razvoja držav. Velika podjetja so samo druga stran zgodbe o veliki urbani civilizaciji, z ogromnimi in hitro razvijajočimi se mesti, države so pomembne in močne predvsem zato, ker so velike.

Schumacher se je pogosto zgledoval pri vzhodnjaški filozofiji in religioznem izročilu (budizem). Manjšim proizvodnim enotam ustreza proizvodnja majhnega obsega, ki je sestavljiva (modularni sistem), zanjo pa velja ekonomika proizvoda in ne množična proizvodnja. Majhna podjetja, ki upoštevajo pravila podjetniškega vodenja, so bolj prilagodljiva na trgu in poslovno mnogo bolj dinamična kot velika podjetja. (Kovač, 1996, 186)

Kasneje je na teh temeljih Pinchot v svojem slovitem delu Intrapreneuring razvil teorijo notranjega podjetništva (Pinchot, 1985). Ta knjiga bi morala postati učno gradivo vsakega menedžerja, ki želi preživeti leto 2000, kot je duhovito zapisal Tom Peters.

Toda vsi so priznali, da je najvplivnejši idejni oče vseh teh procesov Schumacher s svojo temeljno idejo o prevladi majhnih, domala naravnih procesov nad velikimi organizacijami in institucijami.

Temeljna ideja:

- čeprav mnogi teoretiki in praktiki obožujejo ideologijo velikanov, se večina običajnih ljudi priklanja »majhnosti«, ki je človeško obvladljiva, prilagodljiva, gibčna in učinkovita.

3.9 Igor Ansoff (1918-2002)



Slika 9: Igor Ansoff

(<http://images.google.com/images?q=Igor+Ansoff&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&hl=sl&start=0&sa=N>)

Je najvplivnejši profesor strateškega menedžmenta v Nashvillu.

Postal je ustanovni dekan poslovne šole za strateški menedžment. V mnogih podjetjih je njegova strateška analiza povzročila pomembne poslovne premike, v veliko primerih tudi poslovni polom. (Kovač, 1996,218)

V svoji knjigi Corporate Strategy (Ansoff, 1965) je opisal tri ravni odločanja, ki jih še danes povzemamo kot klasično klasifikacijo menedžerskega delovanja: strateško, administrativno in operativno odločanje. V vseh treh primerih je ključno določanje podjetniških ciljev, kateri so poslovno orodje z mnogimi dimenzijami.

Ansoff je prehitel Porterja za najmanj dvajset let, ko je opredelil »konkurenčne prednosti« kot ključno tehniko strateškega planiranja. Oblikovanje konkurenčnih prednosti zahteva rešitev štirih nalog (Kovač, 1996, 218-219):

1. Določanje poslovne filozofije podjetja (vizija).
2. Opredeljevanje strateških priložnosti (strategija).
3. Operativno opredeljevanje proizvodno tržnega poslovanja (poslovni rezultati)
4. Vrednotenje in nadzor strateških ciljev (nadzor)

V svojem delu Implanting Strategic Management (Ansoff, 1990) priznava, da je temeljni smisel strategije motivacija in praktični koraki pri usmerjanju poslovanja (operativni menedžment). V obdobju hitrih sprememb v poslovnem okolju mora podjetje najti ravnovesje med upravljanjem strateških sprememb in dnevnim profitnim poslovanjem.

Strateško načrtovanje zahteva splošno udeležbo vodilnih in srednjih menedžerjev pri pripravi razvojnih planov, proces načrtovanja povzroča številne organizacijske in upravljalne spremembe, v ospredju je problem podjetniške kreativnosti in racionalne analize poslovnih prednosti in slabosti, vse skupaj pa spremlja menedžerska skrb za organizacijsko kulturo sprememb (Ansoff, 1991).

Temeljna ideja:

- strateško planiranje je največja konkurenčna prednost podjetja

3.10 Warren Bennis (1925)



Slika 10: Warren Bennis

(<http://images.google.com/images?q=warren+bennis&gbv=2&svnum=10&hl=sl&start=20&sa=N&ndsp=20>)

Je industrijski psiholog iz New Yorka. (Kovač, 1996, 197)

Preprosto pravi, da menedžerji delajo reči na pravi način, poslovni voditelji pa delajo prave reči. Vodenje, pravi Bennis (Bennis, Nanus, 1985), je predvsem sposobnost oblikovanja vizije in njeno spreminjanje v poslovno akcijo in poslovni rezultat. Dober vodja potrebuje:

- menedžiranje pozornosti drugih (sodelovanje)
- menedžiranje mišljenja (komunikacije)
- menedžiranje zaupanja (nadzor)
- menedžiranje lastnih sposobnost (individualnost)

To so ljudje idej, konceptualisti, ki se vedno najbolj učinkovito odzivajo na svoje napake. Preprosto ne mislijo o njih, v njihovem besednjaku uspešnih ljudi ni izrazov, kot so napaka, nesrečne okoliščine, poslovni polom in podobno. Poslovni optimizem in analitično podprta skeptičnost sta vrline, ki odlikujeta dobrega vodjo (Bennis, 1989).

Bil je svetovalec štirih ameriških predsednikov. Je guru teorije vodenja. Nanj je vplivala šola Sloan School of Management in Teorija X in teorija Y Douglasa McGregorja. (Kennedy, 1993, 23)

Med leti 1971 in 1977 je vodil univerzo v Cincinatuju in predaval v Franciji, Švici in Indiji, danes je profesor na Univerzi Južne Karoline.

Za svojo drugo knjigo *Vodje: Strategije odgovornosti* (Bennis, 1986) je preučil 90 posameznikov, med njimi astronavte, športne trenerje, dirigente in odkril štiri skupne značilnosti: sposobnost upravljanja pozornosti, pomena zaupanja in sebe.

Bennis verjame, da se vodenje lahko uči in nauči, kar v zadnji knjigi *Postati vodja* tudi pokaže in pravi, da so najboljši voditelji »ljudje idej, konceptualisti«.

Temeljna ideja (Kovač, 1996, 199):

- Menedžerji delajo reči pravilno, poslovni voditelji pa delajo prave reči.

3.11 Theodore Levitt (1925-2006)



Slika 11: Theodore Levitt

(<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Theodore+Levitt>)

Velja za enega prvih zagovornikov marketinga kot ključne menedžerske veščine sodobnega časa. Bil je urednik *Harvard Business Review*. Svoje gurujsko mesto je dosegel z enim samim člankom, ki so ga samo v okviru te revije prodali v skoraj milijon izvodih. V članku *Marketing Myopia* (Levitt, 1960) je postavil marketinško funkcijo za gonilno kolo rasti podjetij. Namesto proizvodno tehnološke usmeritve podjetij (kaj in kako proizvajati), postaja najpomembnejše tržno marketinško poslanstvo (kaj in kako prodati). (Kovač, 1996, 219)

Levitt je prvi med poslovnimi guruji jasno poudaril, da je za podjetje najpomembnejše, kako spozna in upošteva potrošnikove potrebe. Marketing ni prodaja, je združevalni poslovni proces, ki povezuje tržno raziskovanje in podjetniško kreativnost, da bi najbolje zadovoljili potrebe potrošnikov.

Temeljna ideja je naravnost revolucionarna: tržni proizvod ustvarja šele marketing in ne proizvodnja ali prodaja.

V svojem delu *The Marketing Imagination* (Levitt, 1983) poudarja, da je konkurenčnost odvisna od petih dejavnikov (Kovač, 1996, 219-220):

1. Sposobnosti podjetja, da ustvari in obdrži svoje tržne stranke.
2. Proizvodi in storitve morajo biti takšne, kot si jih ljudje želijo in jih cenijo.
3. Cene morajo biti privlačnejše kot pri konkurentih, obseg dobička pa mora zadovoljiti investicijske potrebe.
4. Podjetje mora postaviti jasne cilje, strategijo in operativne plane.
5. Posebno pomemben je sistem nagrajevanja, spremljanja in nadzora zastavljenih ciljev in opravljenih poslovnih nalog.

Temeljna ideja:

- marketing je ključna usmeritev uspešnega podjetja in ena od najpomembnejših funkcij sodobnega menedžerja

3.12 Charles Handy (1932)



Slika 12: Charles Handy

<http://images.google.com/images?q=Charles+Handy&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&hl=sl&start=0&sa=N>

Velja za najbolj znanega sodobnega angleškega guruja. V svojem delu *The Age of Unreason* (Obdobje nesmislov) je dokazal, da je temeljni vzrok zavračanja sprememb v podjetju predvsem napačen, preveč »moški« način mišljenja vodilnih menedžerjev (Handy, 1990). Zato predlaga drugačno menedžersko razmišljanje o poslovnih problemih, ki ga imenuje

»mišljenje od zgoraj in od spodaj«. To je nekakšen most med jing in jang, ravnovesje med analitično menedžersko logiko in podjetniškimi čustvi. (Kovač, 1996, 201)

Menedžerska inteligenca ima mnogo plati, vsak menedžer pa je inteligenčen na vsaj nekaj načinov, ki jih je Handy razdelil na devet delov:

1. Inteligenca pomnenja (sposobnost enciklopedičnih znanj,...)
2. Inteligenca analitičnih sposobnosti (reševanje problemov, spreminjanje kompliciranih poslovnih akcij v enostavne miselne in poslovne modele)
3. Inteligenca prostorskih predstav (poslovanje vedno vidimo kot miselni vzorec, dober občutek za logistična vprašanja,...)
4. Inteligenca jezikovnega komuniciranja (znanje jezikov, dobra komunikativnost,...)
5. Inteligenca glasbene nadarjenosti (posebna nagnjenost do sozvočja z ljudmi,...)
6. Inteligenca tehničnih rešitev (mnogi imajo dar za preproste, praktične rešitve)
7. Inteligenca fizičnih sposobnosti (ljudje z izjemno koordinacijo, vzdržljivostjo)
8. Inteligenca intuicije (mnogi vidijo stvari in posle bolje in bolj globoko od drugih,...)
9. Inteligenca medosebnih odnosov (sposobnost sodelovanja, hitrih navezav z drugimi ljudmi,...)

Vsak človek ima razvito vsaj eno dimenzijo, pogosto pa je odločujoča prava kombinacija nekaj oblik. Zdi se, kot pravi Handy v svoji najljubši knjigi *Gods of Management* (Handy, 1986), da je poslovna inteligenca pogosto odvisna od podjetniške kulture. To je eno prvih del, ki poudarja pomen poslovne kulture in še danes velja za zgled, kako tipiziramo organizacijo glede na poslovne spremembe. Njegova najpopularnejša knjiga analizira poslovno prihodnost- *The Age of Unreason* (Handy, 1990). (Kovač, 1996, 202)

Njegova prva knjiga *Understanding Organisation* je dolgo veljala za biblijo sodobne menedžerske teorije. Vse organizacije bi lahko razdelili v štiri skupine, ki se zgledujejo po grških bogovih z Olimpa (Handy, 1978):

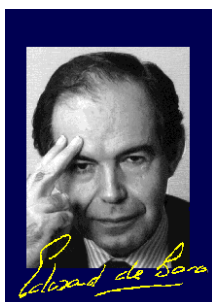
- a) Zeus: Menedžerji poudarjajo moč, patriarhalnost, visoko podjetniško pripadnost in visoko nagnjenost k spremembah.

- b) Apolon: Podjetja in ljudje, ki so nagnjeni k ukazovanju, analitičnosti in birokratizacijo, potrebujejo močno kulturo sprememb.
- c) Atena: Menedžerji želijo eksperimentirati, nagnjeni so k povprečnosti, in cenijo poslovno kulturo sprememb.
- d) Dioniz: Menedžerji so nagnjeni k individualizmu, profesionalnosti in poudarjajo predvsem fksistenčne prednosti kulture sprememb.

Temeljna ideja: (Kovač, 1996, 203)

- poslovni voditelji jutrišnjega dne bodo bolj varčni pri proizvodnih resursih in bolj radodarni pri kreativnem reševanju problemov

3.13 Edvard de Bono



Slika 13: Edvard DeBono

<http://members.optusnet.com.au/~charles57/Creative/Authors/ABono.htm>

Je mislec, ki razlaga, kako naj menedžerji razmišljajo. Po rodu je Maltežan.

Običajno logično mišljenje je vertikalno, potrebujemo pa kreativno lateralno mišljenje, ki se razpreda kot drevo ali pa se razliva kot velikanska reka v svoji pahljačasti delti. Lateralno mišljenje ima pet pravil, ki jih mora poznati vsak menedžer (DeBono, 1971) (Kovač, 1996, 199):

1. Bežite pred miselnimi klišeji in stalnimi miselnimi vzorci.
2. Spremenite predpostavke svojega dosedanjega razmišljanja.
3. Oblikujte različne miselne alternative in to ne glede na njihovo uresničljivost.
4. Vrzite v svet nove ideje in opazujte kaj se bo zgodilo z njimi in njihovim avtorjem.
5. poiščite nove poti, po katerih boste napredovali k želeni rešitvi.

V svojem delu *I Am Right, You Are Wrong* (DeBono, 1990), kjer opušča celotno zahodno kulturo mišljenja, uporablja dve metafori (Kovač, 1996, 200):

- »skala«(rock) neprestano išče omejitve mišljenja (standarde, pravila)
- »voda«(water) razbija stereotipe in ponuja kreativne in nenavadne rešitve (podjetniška inovativnost)

Prva pripada logični hemisferi možganov (moška stran), druga čustveni (ženska stran) in prav ta postaja najpomembnejši element sodobnega poslovnega vodenja (poslovno vodenje kot čustveni proces).

Morda pa boste najbližje podjetniškim bogovom, če boste uporabili pravo barvno lestvico pri upodabljanju poslovnih problemov (DeBono, 1985) (Kovač, 1996, 202):

Bela = informacija

Rdeča = čustvo

Rumena = koristi

Črna = svarilo

Zelena = kreativno mišljenje

Temeljna ideja:

- Lateralno mišljenje postavlja povsem drugačna vprašanja in išče netradicionalne odgovore.

3.14 John Adair (1934)



Slika 14: John Adair

(<http://images.google.com/images?q=John+Adair+manager&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&um=1&hl=sl&start=0&sa=N>)

Je angleški teoretik iz Cambridgea. Je najzaslužnejši za spoznanje, da se morajo menedžerji izobraževati, če želijo postati vodje in upravljati podjetje, profitni center ali poslovno skupino. Med vodenjem in menedžiranjem obstaja bistvena razlika (Adair, 1983) (Kovač, 1996, 196):

- Vodenje je način usmerjanja. Etinološko namreč vodenje (angleško »lead«) pomeni pot, smer, kurz ladje na morju. To je vodenje o naslednjem koraku, ki ga moramo storiti, da bi dosegli želene poslovne cilje.
- Menedžiranje ima drugačen pomen in ugled. Etinološko izhaja iz latinske besede »manus«, ki pomeni roka, rokovanje s čim.

V XIX. Stoletju menedžiranje pomeni inženirsko upravljanje strojev ali pa računovodsko vodenje poslovnih knjig v podjetju. Menedžiranje je še vedno močno povezano z upravljanjem poslovnega sistema, finančnim nadzorom in administrativnim delom v podjetju.

Vodenje je sestavni del menedžmenta. Kadar menedžer nima vodstvenih ambicij in znanj, postaja menedžerski administrativec. Vodenje je povezanost med podjetniško inovativnostjo (spodbuda, navdih) in menedžersko organizacijo (administracija, nadzor). Na drugi strani pa menedžersko delo vedno presega golo poslovno administracijo, ker združuje in uravnava več poslovnih funkcij (Adair, 1988). (Kovač, 1996, 197)

Adairova temeljna teza pojasnjuje, kako oblikujemo poslovno skupino (kolektivno vodenje) in kako znotraj nje ustvarjamo etiko sodelovanja in kooperativnosti (Adair, 1986). Vodenje namreč opredeljujejo trije deli menedžerskega kroga in šest funkcij (ACL model: Action-Centerd-Learning).

Tri sestavine menedžerskega kroga

1. Potreba po skupni opredelitvi nalog
2. Oprelitev kohezivne poslovne skupine
3. Največje upoštevanje posameznikovih potreb

Poslovne funkcije, značilne za vodenje pa so (Kovač, 1996, 198-199):

1. Načrtovanje (zbiranje informacij, definiranje skupnih nalog)

2. Organiziranje (oblikovanje skupin, razdeljevanje nalog)
3. Spodbujanje (uporaba skupinskih standardov)
4. podpora (priznavanje individualnih prispevkov, spodbujanje discipline)
5. Informiranje (prenos informacij, zgoščevanje informacij,...)
6. Vrednotenje (ocena uporabnosti idej, testiranje posledic)

Polovico poslovnih funkcij, ki jih mora izpolnjevati menedžer, so povezane z njegovo osebnostjo, drugi del pa izhaja iz poslovnega okolja, kamor Adair vključuje tudi menedžerske skupine. Podobno velja tudi za poslovni uspeh, kjer polovica zaslug pripada skupini in polovica vodilnemu menedžerju.

Temeljna ideja:

- ACL je menedžerski koncept poslovnih skupin (naloge, skupina, posameznik)

3.15 Richard T. Pascale (1938)



Slika 15: Richard T. Pascale

<http://www.speakers.co.uk/csaWeb/speaker,RICPAS>

Med poslovne guruje se je skupaj z Antonyjem Athosom zapisal z odličnim delom *The Art of Japanese Management* (Pascale, Athos, 1981). *Financial Times* je njegovo delo *Managing On the Edge* (Pascale ž, 1990) uvrstil po intelektualni moči nad Petersovo in Watermanovo knjigo *In Search of Excellency*, ki je v menedžerskih krogih dobila najvišje priznanje. (Kovač, 1996,235)

Pascale je opozoril na vrsto posebnosti japonskih menedžerskih tehnik, ki so uporabne tudi v ameriških in evropskih podjetjih. Japonska podjetja načrtujejo dolgoročne uspehe, medtem ko

zahodna podjetja zanimajo predvsem kratkoročni dobički. Med japonskimi menedžerskimi tehnikami so še posebej pomembne tiste, ki zadevajo poslovno kulturo in racionalno poslovanje.

V svoji primerjalni analizi sta Pascal in Athos soočila japonsko podjetje Matsušita Electric in ameriški ITT. Temeljno analitično orodje je bil sloviti McKinseyjev koncept 7-S (trdi S: strategija, struktura, sistem; mehki S: stil, sposobnosti, sodelavci, skupne vrednote). »Struktura« je organizacijski skelet podjetja, »strategija« pomeni dolgoročni akcijski načrt sprememb, »sistem« pa predstavljajo postopki tekočega poslovanja podjetja. »Stil« je način podjetniškega obnašanja, »sposobnosti« so konkurenčne prednosti, »sodelavci« pomenijo celoto izobraževanja, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, »skupni cilji« pa so notranja kultura podjetja. (Kovač, 1996, 236-237)

Skrivnost japonske učinkovitosti je prilagoditev »trdih S« na mehke pogoje medčloveških vrednot in podjetniških sposobnosti (mehki S). Najboljša podjetja uspešno združujejo človeške vrednote in ekonomske dejavnike učinkovitosti. Temeljna ločnica, ki razlikuje podjetji, tiči v menedžerskem stilu, v sposobnosti uporabe štirih mehkih elementov poslovne odličnosti. Eden najpomembnejših doneskov knjige je Pascalovo opozorilo, da je za uspešnost podjetja odločilna delitev vrednot med zaposlenimi v podjetju.

V svojem delu *Managing On the Edge*, s pomenljivim podnaslovom »Kako najpametnejša podjetja uporabljajo nasprotja, da ostanejo v ospredju«, opozarja, kako je menedžersko podcenjevanje poslovnih paradigem ključno za neuspeh podjetja (Pascale, 1990). Uspehi so najnevarnejše orožje prihodnosti, ker menedžerje uspavajo. Tudi Peters priznava, da je odličnost v obdobju sprememb prej ovira. Pravi mehanizem učenja in spreminjanja podjetja ja za Pascala predvsem učinkovita uporaba koncepta 7-S.

Njegov najboljši vzgled pravega menedžerja je Honda (ustanovitelj podjetja Honda), ki je znal usmeriti kreativne sposobnosti ljudi in jih podrediti skupnim ciljem podjetja. Če se ljudje čutijo ogrožene, potem izgubljajo zaupanje v podjetje in ne delijo z njim svojih vrednot. Velja tudi nasprotno. Če podjetje pretirava z vrednotami in vizijo podjetja, lahko postane prisilni jopič za zaposlene, od katerih zahtevajo popolno predanost skupnim ciljem.

Temeljne ideje (Kovač, 1996, 238):

- Vodstveni menedžment bi popolnoma propadel brez neprestanih sprememb.
- Nova menedžerska paradigma je predvidevanje kaosa in diskontinuitete.
- Uspešnost podjetja pogosto vodi v slabosti in nevarnosti.
- Edino pravi konflikt in ustvarjalen prepir zagotavljata spremembo in prenovno podjetja.

3.16 Henry Mintzberg (1939)



Slika 16: Henry Mintzberg

(<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&um=1&hl=sl&q=Henry+Mintzberg&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>)

Je kanadski profesor menedžmenta, ki velja za enega največjih avtoritet na področju strateškega načrtovanja in organizacijskih struktur. (Kovač, 1996, 220)

Temeljni problem menedžiranja je hkratno opravljanje na desetine poslovnih zadev. Menedžer polovico svojih poslovnih problemov reši v manj kot desetih minutah, za preostalo četrtino pa porabi okoli uro svojega dragocenega časa; povprečno vsaka dva dni ima uro in četrt poslovnega miru za resnejše delo in razmislek. Rešitvi sta samo dve: množico projektov moramo delegirati na druge, sami pa prevzamemo zgolj organizacijo, načrtovanje, nadzor in usmerjanje rezultatov. Menedžer mora skratka obvladovati štiri temeljna področja (načrtovanje, organiziranje, koordiniranje in nadzor) in štiri temeljne poslovne funkcije (podjetniška, distribucijska, alokacijska, pogajalska), da bi najbolje izrabil svoj poslovni čas (Mintzberg, 1980). Vsi deli obeh menedžerskih krogov (področja, funkcije) tvorijo pri vseh dobrih menedžerjih celoto.

Mintzberg je svoja spoznanja najbolj jedrnatno razložil v knjigi *Mintzberg On Management* (Mintzberg, 1989). Učinkovit menedžer, priporoča Mintzberg, uživa v dvournosti, kompleksnosti, misterioznosti poslovnega sistema, v katerem sta svoboda ustvarjalnosti in podjetniška inovativnost pomembnejši kot red in ozko pojmovanje učinkovitosti. Mintzberg meni, da uspešni menedžerji bolj uporabljajo desno intuitivno stran svojih možganov kot pa levo hemisfero, ki je namenjena analitičnemu mišljenju. Vodenje je več kot logično načrtovanje, je zmes intuitivnega prepričanja, poslovne smelosti in menedžerske spekulativnosti. (Kovač, 1996, 222)

Zadnje Mintzbergovo delo o strateškem načrtovanju (Mintzberg, 1994) poudarja kritične točke strateškega planiranja, ki so povzročile, da so ga začele izpodrivati druge menedžerske tehnike (naprimer obvladovanje kakovosti). Temeljne težave planiranja lahko razvrstimo v pet točk (Kovač, 1996, 223):

1. Planiranje je pogosto preveč nagnjeno h kalkuliranju in ne k doseganju razvojnega sporazuma med zaposlenimi.
2. Planiranje pogosto pomeni obliko odpora proti spremembam, ker poudarja predvsem generične (postopne) spremembe in ne kreativnih sprememb in radikalnejših premikov v organizaciji in načinu poslovanja podjetja (planiranje=analitično+logično mišljenje, menedžment sprememb=sintetično+kreativno mišljenje).
3. Strateško planiranje je preveč podobno strateškemu programiranju, ki nas opremlja z natančnimi napotki, kako izpeljati določene poslovne cilje (strateško načrtovanje=operacionalno planiranje). Okrepiti pa bi morali strateško mišljenje in strateško delovanje menedžmeta.
4. Planiranje ima dva temeljna cilja: povezovanje (komuniciranje) med oddelki in ljudmi v podjetju in nadzor nad tekočim poslovanjem. Plan kot »informacijski medij« obvešča ljudi, kakšni so želeni cilji, plan kot »nadzorni svet« sporoča, kaj pričakujemo od njih pri doseganju poslovnih ciljev.
5. Strateško načrtovanje je proces učenja (učeča se organizacija), »planerji« postajajo »igralci«, ki spodbujajo in podpirajo temeljne spremembe v podjetju. Planerji so oblikovalci nove poslovne kulture sprememb, kreatorji vizije, dobri analitiki in spodbujevalci doseganja novih poslovnih ciljev, nosilci konkretnih akcij (naprimer poslovnih načrtov).

Opozarja da je čas klasičnih planerjev in planov kot »papirnatih tigrov« za vedno minil. Zamenjujejo jih manj konvencionalni, kreativnejši ljudje, ki si prizadevajo za spremembo poslovne kulture, strateško mišljenje in ukrepanje ter prisegajo na intuitivnejše odločanje. Klasične oblike planiranja so še vedno razširjene v velikih, stabilnih in birokratsko vodenih podjetjih, srednja in mala podjetja ali pa podjetniško vodena velika podjetja pa vedno bolj posegajo po novih oblikah strateškega načrtovanja sprememb.

Temeljne ideje (Kovač, 1996, 224):

- Nobeno delo ni bolj dinamično kot menedžersko upravljanje
- Učinkovit menedžer uživa v dvoumnosti, kompleksnosti, misterioznih poslovnih sistemih z minimalno urejenostjo
- Vzponi in padci strateškega načrtovanja dokazujejo, da niso pomembne tehnike planiranja, temveč način organizacije in upravljanja podjetja
- Učinkovita poslovna kultura sprememb in strateški način mišljenja vodilnih menedžerjev sta novi obliki strateškega načrtovanja.

3.17 Tom Peters (1942)



Slika 17: Tom Peters

(<http://images.google.com/images?q=Tom+Peters&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&um=1&hl=sl&start=0&sa=N>)

Velja za najuspešnejšega sodobnega menedžerskega guruja. Skupaj z Robertom H. Watermanom je napisal knjigo *In Search of Excellency* (Peters, Waterman, 1982), ki je bila najbolje prodajana poslovna knjiga osemdesetih let (naklada pet milijonov). (Kovač, 1996,226)

Petersova in Watermanova ideja o odličnosti izhaja iz McKinseyjevega projekta 43 najboljših podjetij na listi Fortune 500 konec sedemdesetih let. Od tod sta razvila osem pravil odličnosti sodobnega podjetja:

1. Usmerjenost k poslovni akciji.
2. Usmerjenost k potrošnikom (učimo se od ljudi, ki jim služimo).
3. Avtonomnost in podjetništvo (inovativnost in šampionstvo).
4. Usmerjenost k ustvarjanju vrednosti (temeljna obveznost menedžmenta).
5. Poudarjanje biznisa, ki ga obvladujemo.
6. Preprosta organizacija kot pogoj učinkovitega vodenja.
7. Avtonomija in svoboda posameznikov.
8. Centralizacija skupnih vrednot.

Pet let kasneje sta bili dve tretjini bleščečih podjetij (Atari, DuPont, Avon,...) v krizi in avtorja sta bila prisiljena spremeniti temeljne kriterije odličnosti. Odličnost zahteva vedno nove spremembe, in v *Thriving on Chaos*, Priročniku za menedžersko revolucijo Peters ponuja povsem drugačna priporočila, ki naj bi zagotavljala revolucionaren zasuk v upravljanju podjetij (Peters, 1987). V knjigi kar mrgoli napotkov za nov menedžerski zasuk in raznovrstne revolucionarne spremembe na petih ključnih podjetniških področjih (Kovač, 1996, 227-229):

- Prvo poslovno področje: odgovornost do kupcev

Temeljno vodilo:

- Specializacija in diferenciacija, oblikovanje tržnih niš.

Nov pogled na podjetje:

- Postanite obsedeni s potrošniki (sprejmite potrošniško revolucijo).
- Drugo poslovno področje: inovacijska strategija podjetja

Temeljno vodilo:

- Investirajte v majhne in hitro uporabne posle

Nov pogled na podjetje:

- Oblikujte podjetniško sposobnost za inovacije
- Inovacije naj postanejo sestavni del življenja ljudi v podjetju

- Tretje poslovno področje: prilagodljivost in sposobnost ljudi

Temeljno vodilo:

- Vključite zaposlene v vse posle in spremembe podjetja
- Organizirajte in uporabljajte »samoupravne« time

- Četrto poslovno področje: menedžment se uči ljubiti spremembe

Temeljno vodilo:

- Spremenite vsakdanji menedžment in ga napolnite z drugačnostjo

Najpomembnejše spoznanje podjetja:

- Cenite vsakogar po njegovi privrženosti in zavzetosti za spremembe
- Oblikujte občutek za hitro ukrepanje
- Peto poslovno področje: podjetniški zasuk od spodaj navzgor

Temeljno vodilo:

- Razvijte preprost sistem za večjo participacijo in medsebojno razumevanje

Tom Peters je s takšnimi napotki najbolj zaslužen za popularizacijo sodobnega menedžmenta in nov način menedžerskega razmišljanja. (Kovač, 1996, 230)

Zadnje veliko delo Liberation Management (Peters, 1992) je marketinško podprto s sloganom »Pot do odličnosti za devetdeseta leta«. Začenja se novo poglavje potrebne reorganizacije (decentralizacije) podjetij in novega menedžmenta, ki je osvobojen starih pravil in ikonoplastike menedžerskih šol. Tom Peters pravzaprav zasluži občudovanje zaradi hitrih sprememb svojih napotkov in domala tinejdžerskega žargona v resnem svetu biznisa. Njegovo zadnje delo The Tom Peters Seminars: Crazy Times Call for Crazy Organizations (Peters, 1994) že v naslovu pove, da nori časi preprosto potrebujejo »odštekan menedžment«.

V Liberation Management nam avtor razkriva široko paleto zadnjih menedžerskih prijemov v podjetjih. To je obsežen (833 strani) vodnik po podjetjih, ki gradijo novo poslovno revolucijo in jo spreminjajo v »novo ekonomijo« XXI. stoletja. Trgi so fragmentirani, proizvodi ponujajo množico različnih modifikacij in skupaj s storitvami postajajo nekakšno »modno« blago. Moda pa zahteva hitrost, spremenljivost in občutljivost na spremembe. Informacije

postajajo moda in podjetje vse bolj spominja na sodobno obliko karnevala (je priljubljena nova Petersova metafora).

3.18 Keniči Ohmae (1943)



Slika 18: Keniči Ohmae

(<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&um=1&hl=sl&q=Kenichi+Ohmae&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>)

Ohmae je kot dolgoletni direktor McKinseyjevega oddelka v Tokiu najslavnejši japonski menedžerski guru, ki na zahodu zastopa ugledno japonsko menedžersko šolo. Svojo slavo je dosegel z več kot 40 knjigami o japonskem strateškem mišljenju in stilu upravljanja v podjetjih ter o japonskih konkurenčnih prednostih v svetovnem gospodarstvu. (Kovač, 1996, 232)

Podobno kot sta Tom Peters in Robert Waterman raziskovala odličnost ameriških podjetij, je Ohmae razkril skrivnost odličnosti japonskih podjetij in njihovih konkurenčnih prednosti. Temeljna razlika med obema tiči v različnih načinih menedžerskega mišljenja, menedžerskih stilih vodenja in odločanja ter lojalnosti zaposlenih.

V obeh vplivnih knjigah, *The Corporate Strategist* in *The Mind of Strategist* (Ohmae, 1983) je razkril povsem praktične napotke za razvijanje strateškega mišljenja. Uspešna strategija ni odvisna od zamotanih miselnih vzorcev in korporacijskih modelov planiranja, odločilni so pravi koncepti strateškega načrtovanja in preprosta ciljna usmerjenost pri reševanju problemov in oblikovanju poslovnih priložnosti podjetja. Notranja poslovna kreativnost pomeni podjetniško sposobnost, da združujemo poprej nepovezane dejavnosti v konkurenčen splet (grozd), ki nam prinašajo tržni uspeh. (Kovač, 1996, 233)

Ohmae opozarja menedžerje na šest področij, ki bodo usodno vplivala na strateške poslovne odločitve v devetdesetih letih (Kovač, 1996, 234-235):

1. Premik od delovno intenzivnih h kapitalno intenzivnim poslom.
2. Premik transnacionalnih k multilokalnim podjetjem.
3. Premik od fiksnih k variabilnim stroškom.
4. Premik k informatizaciji biznisa.
5. Premik od mednarodnega k lokalnem finančnem menedžmentu.
6. Premik k vrednostnim sistemom podjetja.

V svojem delu *Borderless World* (Ohmae, 1990) svoje zanimanje, podobno kot Drucker, posveča poslovni družbi prihodnosti (business society). Svet brez meja pomeni popolno globalizacijo biznisa. V njem so vsi kupci izenačeni (ni več ciljnih kupcev), poslovna soodvisnost pa postaja temeljni strateški problem in perspektiva poslovanja v prihodnosti.

Temeljne ideje:

- Namesto da se zadovoljite s prvim odgovorom, rajši vztrajajte pri vprašanju »zakaj«.
- Za japonskega menedžerja organizacija resnično pomeni, da jo sestavljajo ljudje.
- Japonska vlada deluje kot trener in ne kot kapitan ladje na razburkanem morju.
- Osnovna ideja japonske poslovne strategije je sprememba bojišča.

3.19 Rosabeth Moss Kanter (1943)



Slika 19: Rosabeth Moss Kanter

(<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&um=1&hl=sl&q=Rosabeth+Moss+Kanter>)

Je ena redkih žensk med menedžerskimi guruji. Je dolgoletna urednica Harvard Business Review in profesorica na Harvardu in pomembna raziskovalka upravljanja sprememb, razvoja organizacij in podjetniškega vodenja. (Kovač, 1996, 203)

Za svojo prvo knjigo je leta 1977 prejela prvo nagrado za družboslovno knjigo leta v ZDA. Njena ideja je bila preprosta. Podjetje, ki upošteva široko zaledje menedžerjev, multikulturalni krog različnih posameznikov, posebej žensk in predstavnikov različnih manjšin, ima višjo poslovno kulturo in lažje sprejema spremembe. Kanterjeva svojo temeljno tezo dopolnjuje z bolj konvencionalnim sklepom, da na podjetniške spremembe vplivajo tudi strateško načrtovanje, sploščene upravljalne hierarhije, decentralizacija vodenja in večja avtonomija poslovnih skupin (Kanter, 1977).

Knjiga The Change Master (Kanter, 1984) obravnava menedžiranje sprememb. Ključ nove podjetniške renesanse je »participativni menedžment«, kjer lahko posamezniki svobodno in ustvarjalno uresničujejo svoje poslovne ideje.

When Giants Learn to Dance (Kanter, 1989) razširja spoznanja na t.i. postpodjetniško obdobje. Konkurenčno podjetje mora biti močno kot slon in okretno kot plesalec, če želi preživeti na globalnem trgu. Menedžerji niso več nekakšna administrativna »uprava«, temveč ustvarjalno jedro podjetja. Novo filozofijo postpodjetniške korporacije imenuje preprosto PAL (P=pool, A=ally, L=link). Povezovanje proizvodnih virov, združevanje poslovnih priložnosti in prepletanje poslovnih sistemov v partnerstvu (PAL) omogoča drugačen odnos do poslovnega okolja podjetja (kupcev, dobaviteljev, konkurentov, sindikatov,...). Postpodjetniška organizacija je mešanica treh pristopov (Kovač, 1996, 204):

- Vrednot in ciljev vodilnih menedžerjev.
- Komunikacijskih poti, programov in skupinskega reševanja zastavljenih ciljev na ravni srednjega menedžmenta.
- Operativne ravni poslovnih idej, ki prihajajo od spodaj navzgor

Menedžer prihodnosti ima sedem lastnosti, ki omogočajo podjetniški »ples« sodobnih korporacij:

1. Naučimo se voditi podjetje brez privilegijev hierarhije.

2. Skušajmo vzpostaviti konkurenco znotraj podjetja, ki bo pospeševala kooperativnost.
3. upoštevajmo najvišja etična merila poslovanja.
4. Spoštujmo skromnost kot posebno vrlino vodenja.
5. Oblikujmo poslovne procese za čimbolj učinkovito opravljanje poslov.
6. Razvijajmo multidisciplinarne pristope in presegajmo posamezne poklicne specializacije (sinergični učinki).
7. Bodimo zadovoljni s pozitivnimi poslovnimi rezultati in nagrajujmo zaposlene za njihove uspehe in dosežke.

Temeljni ideji (Kovač, 1996, 205):

- Vodilni menedžerji ne bodo izgubili moči, če bodo močnejši njihovi sodelavci in bo podjetje bolje poslovalo.
- Kjer ni podjetniške volje in spodbude prevladujejo opozicijska moč, odpori in konzervatizem.

3.20 Michael Porter (1947)



Slika 20: Michael Porter

(<http://images.google.com/images?q=michael+porter&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&um=1&hl=sl&start=0&sa=N>)

Velja za profesorsko zvezdo ugledne Harvard Business School in je v očeh mnogih uglednih menedžerjev vodilni strokovnjak in guru za strategijo konkurenčnih prednosti. (Kovač, 1996, 210)

S svojimi štirimi knjigami je Porter v devetdesetih letih najbolj moden in iskan guru mlajše generacije. Business Week ga je v začetku devetdesetih let razglasil za najvplivnejšega guruja med akademskimi ekonomisti in najbogatejšega profesorja med menedžerskimi svetovalci.

Štiri leta kasneje je The Economist v svoji sloviti seriji o vodilnih menedžerskih gurujih to ugotovitev samo še potrdil.

Porter se je najprej proslavil s svojo knjigo Competitive Strategy (Porter, 1980). V njej je prvič razvil idejo, da za podjetniško strategijo niso odločilni zamotani oranigrami, številne poslovne funkcije in njihovi nosilci. Povsem dovolj je, če strategijo izrazimo v tržnih kategorijah, kjer sta najpomembnejša analiza trga in konkurence. Ideja je bila preprosta. Konkurenčne prednosti določa pet temeljnih elementov (Kovač, 1996, 211):

1. Obstoječa konkurenca med podjetji.
2. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.
3. Nevarnost novih substitutov za naše proizvode ali storitve.
4. Pogajalska moč dobaviteljev.
5. Pogajalska moč kupcev.

Podjetja vso svojo poslovno filozofijo gradijo na enačbi dobička. S tega vidika vedno obstajata samo dve plati konkurenčnih prednosti:

- Zmanjšanje stroškov
- Povečanje dodane vrednosti

V svojem delu Competitive Advantage (Porter, 1985) je jasno poudaril, kako so konkurenčne prednosti odvisne od povečanja dodane vrednosti in znižanja stroškov, ki pri tem nastanejo. Konkurenčna prednost je preprosto sposobnost podjetja, da ustvari neko presežno vrednost (korist) za svoje kupce. Ekonomski princip je tudi v tem primeru sila preprosta enačba:

Presežek vrednosti mora pokriti stroške, ki so potrebni pri ustvarjanju vrednosti

Porter ponuja šest nasvetov, kako naj podjetje doseže svoje konkurenčne prednosti (Kovač, 1996, 213):

1. Prodajajte najbolj zahtevnim kupcem, ki najbolje postavljajo zahtevane standarde kakovosti.
2. Zadovoljujte najzahtevnejše potrebe svojih kupcev (najzahtevnejši kupci naj preprosto postanejo poslovni partnerji vaših razvojnih programov).
3. Vzpostavite standarde kakovosti na vseh ravneh podjetja, ki zagotavljajo neprestane spremembe.

4. Analizirajte konkurenčne prednosti najboljših domačih in tujih konkurentov.
5. Upoštevajte interese in želje zaposlenih in jih spodbujajte, namesto da jih ob morebitnih neuspehih demoralizirate.
6. Uveljavite prepričanje, da so zunanji konkurenti najboljši spodbujevalci sprememb in razvoja.

Nadgradnja te analize je domišljanje teorije konkurenčnih prednosti držav. V svoji najbolj znani knjigi *The Competitive Advantage of Nations* (Porter, 1990) je svojo temeljno idejo razvil korak naprej. Države si na svetovnem trgu konkurirajo prek podjetij in njihovih proizvodov oziroma storitev.

Porterjeva nesporna zasluga je, da moderna in dinamična razvojna strategija držav temelji na konkurenčni (tržni) in podjetniški logiki (»podjetniški družbi«). Zato je tradicionalen ekonomističen pristop h gospodarskemu razvoju potrebno bistveno dopolniti s podjetniško tržnimi vsebinami. In prav v tem je eden največjih prispevkov Michaela Porterja, ki je najbolj prepričljivo opozoril na pomen konkurenčnih prednosti in njenih strategij v mednarodni trgovini. (Kovač, 1996, 217)

Temeljne ideje:

- Mednarodni uspeh podjetja merimo z njegovo konkurenčno prednostjo in razmerjem do najboljših svetovnih konkurentov.
- Vodilni menedžerji verjamejo v spremembe, sprejemajo konkurenčne izzive, zadovoljujejo potrebe potrošnikov in verjamejo v lastne konkurenčne sposobnosti in prednosti.
- Vodenje je v mnogih podjetjih problematično, ker so vodilni menedžerji pozabili na konkurenčne prednosti svojega podjetja.

4 STRNJENA PREDSTAVITEV OSEB, KI SO VPLIVALI NA RAZVOJ MANAGEMENTA

V tem delu diplomske naloge bom predstavila teh dvajset oseb in sicer kronološko, po letu rojstva avtorja. Zraven bom dodala še kratek opis njegovega delovanja:

Leto rojstva	Avtor	Kratek opis avtorjevega delovanja
1841	Henry Fayol	Prvi je začel sistematično preučevati management v Evropi, ter opredelil njegove funkcije, ki so še vedno aktualne. Njegova načela so se prilagodila razvoju gospodarstva, predstavljajo pa izhodišče.
1856	Friderik W. Taylor	Razvil je znanstveni pristop k vodenju-znanstveni management. Zahteva jasno opredelitev dela med delavci in mamagementom.
1864	Max Weber	Proučeval je socialne strukture takratne družbe, ter opredelil birokratski tip organizacije, kateri je prisoten še danes v nekaterih velikih podjetjih.
1880	Elton W. Mayo	Z Hawthornovim eksperimentom je dokazal, da so prava izhodišča poslovne uspešnosti upravljanje medčloveških odnosov, podpiranje timskega dela in spoštovanje človeških čustev.
1900	W. Edvard Deming	Je idejni oče poslovne filozofije kakovosti. Razvil je program s 14 točkami za izboljšanje kakovosti. Uspeh je doživel na japonskem.
1906	Douglas McGregor	Znan je po teoriji X (ljudje so leni in potrebujejo usmeritve) in Y (ljudje so delavni in težijo k prevzemanju odgovornosti). Menedžerska filozofija se mora preseliti od trdih prijemov (teorije X) k mehkim prijemom teorije Y
1909	Peter Drucker	Velja za očeta sodobne menedžerske teorije in vodilnega guruja sodobnega menedžmenta. Menedžerske procese je napovedoval desetletja pred drugimi. Največ je prispeval, da je poslovna filozofija postala družbeno izročilo XXI. stoletja, menedžer pa

		osrednjii nosilec sprememb v prihodnosti.
1911	Erik F. Schumacher	Njegova knjiga Small is beautifull-Majhno je lepo poudarja, da je proizvodnja majhnega obsega bolj prilagodljiva na trgu in poslovno bolj dinamična kot velika podjetja.
1918	Igor Ansoff	Opredelil je strateški menedžment. Opisal je tri ravni odločanja (strateško, administrativno in operativno), kot jih poznamo še danes.
1925	Warren Bennis	Pravi, da menedžerji delajo reči na pravi način, poslovni voditelji pa prave reči. Vodenja se lahko nauči, najboljši vodje so ljudje idej.
1925	Theodore Levitt	Prvi zagovornik marketinga kot ključne menedžerske veščine sodobnega časa. Tržni proizvod ustvarja marketing, ne proizvodnja oziroma prodaja.
1932	Charles Handy	Poudarja pomen poslovne kulture, predlaga drugačno menedžersko razmišljanje o poslovnih problemih. Pravi, da ima menedžerska inteligenca mnogo plati, vsak menedžer pa je inteligenčen na več načinov.
1933	Edvard DeBono	Menedžerji potrebujejo kreativno lateralno mišljanje. Postavil je pet pravil, ki naj bi jih vsak menedžer poznal.
1934	John Adair	Menedžerji se morajo izobraževati, če hočejo postati vodje. Vodenje opredeljujejo trije deli menedžerskega kroga in šest funkcij (ACL model)
1938	Richard T. Pascale	Opozoril je na japonske menedžerske tehnike, ki zadevajo poslovno kulturo in racionalno poslovanje. Skrivnost je prilagoditev trdih S na mehke pogoje medčloveških vrednot (mehki S).
1939	Henry Mintzberg	Menedžer mora obvladovati štiri temeljna področja in štiri temeljne poslovne funkcije. V svojem zadnjem delu poudarja kritične točke strateškega planiranja, zaradi katerih so ga izpodrinile druge tehnike.
1942	Tom Peters	Odličnost zahteva vedno nove spremembe. V njegovem zadnjem delu se začne novo poglavje reorganizacije podjetij in novega menedžmenta, ki je osvobojen starih pravil.
1943	Keniči	Razkril je skrivnost odličnosti japonskih podjetij. Opozarja na šest

	Ohmae	področij, ki bodo vplivala na strateške poslovne odločitve v devetdesetih letih. Opozarja na svet brez meja in globalizacijo.
1943	Rosabeth Moss Kanter	Menedžerji ne smejo biti več »administrativci«, ampak ustvarjalno jedro podjetja. Označila je sedem lastnosti, ki jih mora imeti menedžer prihodnosti.
1947	Michael Porter	Je vodilni strokovnjak za strategijo konkurenčnih prednosti ter ponuja šest nasvetov, kako doseči konkurenčne prednosti.

Tabela 1: Kronološka razvrstitev avtorjev

V kronološki razvrstitvi avtorjev je razvidno, da se obdobja, v katerih so postavljali svoje teorije tudi prekrivajo.

Najhitreje se je začel management razvijati s pojavom industrije, ker so podjetja postajala vedno večja.

Teorija managementa se je začela z znanstvenim managementom, vendar so se hitro našli nasprotniki, ki so začeli zagovarjati delavce. Želeli so njihovo pravico do sodelovanja pri odločanju. Nastale so nove teorije o vedenju ljudi, avtorji poudarjajo odnose v skupini, motivacijo. Menedžerji naj bi postali jedro podjetja, ki mora biti sposobno prilagajati se vsem spremembam, ki se pojavljajo.

Za to imajo veliko zaslug predstavljeni avtorji, kateri so iskali in izboljševali rešitve na področju vodenja in managementa.

S tem sklepom lahko potrdim svojo hipotezo, da je vsak od obravnavanih avtorjev nadgradil delo predhodnika oziroma dopolnil njegovo teorijo in s tem seveda vplival na obdobje in državo v kateri je živel in delal.

5 ZAKLJUČEK

Veda o managementu je starodavna. V starih civilizacijah so se ljudje začeli povezovati in organizirati. Z razvojem industrije pa so ugotovili, da večjih podjetij ne morejo voditi na enak način kot je funkcioniralo vodenje manjših podjetij. Zato je veliko ljudi (managerjev) začelo postavljati teorije s katerimi so iskali rešitve ter načine za napredek pri vodenju takšnih podjetij. Taylor je poskušal z znanstvenim pristopom urediti takratne razmere. Hitro so se našli ljudje, kateri so zagovarjali pomembnost medčloveških odnosov in upravljanje le-teh. Managerji so pričeli z mehkejšim pristopom (vključevanje delavcev v odločanje,...). Različni managerji so razvili teorije, ki se dopolnjujejo, nadgrajujejo in povezujejo. Zato je tudi danes težko govoriti o enotni teoriji o managementu.

V knjigi Managerski izzivi v 21. stoletju daje Peter Drucker nekaj iztočnic .

Živimo v obdobju burnih preobratov, kjer so postale spremembe pravilo. Eden glavnih izzivov managementa v 21. stoletju je ta, da organizacije preoblikuje v usmerjevalce sprememb. Usmerjevalci sprememb vidijo v njih priložnost, odkrivajo koristne spremembe in jih naredijo učinkovite.

Najpomembnejši prispevek, ki ga mora management dati v 21. stoletju je, da poveča produktivnost umskega dela in umskega delavca. Najpomembnejše premoženje v ustanovah 21. stoletja, tako poslovnih kot neposlovnih, bodo umski delavci in njihova produktivnost.

Težišče moderne družbe, gospodarstva ali organizacije niso niti tehnologija niti informacije niti produktivnost. To težišče je vodena ustanova, kot organ družbe, katerega namen je doseganje rezultatov. Bistvo obstoja managementa je, da ustanova dosega rezultate. Management mora za izhodiščno točko vzeti načrtovane rezultate, potem pa organizirati sredstva, ki so ustanovi na voljo, in s tem doseči načrtovane rezultate.

6 LITERATURA IN VIRI

6.1 Literatura

1. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju, GV Založba, 2001
2. Franco L., Zuanazzija G.: Človek in čas: Absolutizem, Napoleonova doba, Založba Mladinska knjiga, 1998
3. Iannaccone A., Palmieri I.: Človek in čas: Devetnajsto stoletje- začetek dvajsetega stoletja, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana 1998
4. Kennedy C.: Guide to the management gurus, Century Business 1993, Great Britain
5. Kovač B.: Poslovna mitologija, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996
6. Kralj J.: Management, Visoka šola za management v Kopru, 2003
7. Micklethwait J., Woolridge A.: Guruji managementa: modreci ali šarlatani?, Didakta, 2000
8. Palumbo P., Zuanazzi A.: Človek in čas: Dvajseto stoletje, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1998
9. več avtorjev: Management nova znanja za uspeh, Didakta Radovljica, 2002

6.2 Elektronski viri

1. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/winterleitner547.pdf (26.10.07)
2. GOOGLE SLIKE: WEBER Max. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu: <http://images.google.si/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Max+Weber>
3. GOOGLE SLIKE: FAYOL Henry. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu: <http://images.google.si/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=henry+fayol>
4. GOOGLE SLIKE: TAYLOR W. Frederick. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu: <http://images.google.si/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Frederick+W.+Taylor>
5. GOOGLE SLIKE: PORTER Michael. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu: <http://images.google.com/images?q=michael+porter&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&um=1&hl=sl&start=0&sa=N>

6. GOOGLE SLIKE:PETERS Tom. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?q=Tom+Peters&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&um=1&hl=sl&start=0&sa=N>
7. GOOGLE SLIKE:McGREGOR Douglas. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Douglas+McGregor&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>
8. GOOGLE SLIKE:MAYO W. Elton. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.si/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Elton+W+Mayo>
9. GOOGLE SLIKE:DEMING W. Edvard. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?svun=10&hl=sl&1r=&q=%22deming%22&btnG=Iskaj>
10. GOOGLE:DeBONO Edvard. (27.10.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://members.optusnet.com.au/~charles57/Creative/Authors/ABono.htm>
11. GOOGLE SLIKE:ADAIR John. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?q=John+Adair+manager&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&um=1&hl=sl&start=0&sa=N>
12. GOOGLE SLIKE:LEVITT Theodore. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&hl=sl&q=Theodore+Levitt>
13. GOOGLE SLIKE:DRUCKER Peter. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?q=peter+drucker&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&hl=sl&start=0&sa=N>
14. GOOGLE SLIKE:ANSOFF Igor. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?q=Igor+Ansoff&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&hl=sl&start=0&sa=N>
15. GOOGLE SLIKE:KANTER Moss Rosabeth. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&um=1&hl=sl&q=Rosabeth+Moss+Kanter>
16. GOOGLE SLIKE:OHMAE Keniči. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:
<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&um=1&hl=sl&q=Kenichi+Ohmae&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>
17. GOOGLE SLIKE:MINTZBERG Henry. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:

<http://images.google.com/images?gbv=2&svnum=10&um=1&hl=sl&q=Henry+Mintzberg&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>

18. GOOGLE SLIKE:HANDY Charles. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:

<http://images.google.com/images?q=Charles+Handy&gbv=2&ndsp=20&svnum=10&hl=sl&start=0&sa=N>

19. GOOGLE: SCHUMACHER F. E. (27.10.07) Dostopno na spletnem naslovu:

<http://www.godspy.com/issues/The-Education-and-Catholic-Conversion-of-E-F-Schumacher-by-Joseph-Pearce.cfm>

20. GOOGLE SLIKE:BENNIS W. (4.11.07) Dostopno na spletnem naslovu:

<http://images.google.com/images?q=warren+bennis&gbv=2&svnum=10&hl=sl&start=20&sa=N&ndsp=20>

21. GOOGLE SLIKE:PASCALE T. R. (24.01.08) Dostopno na spletnem naslovu:

http://www.speakers.co.uk/csaWeb/speaker_RICPAS