

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANDRA IVAŠTANIN

**IZOBRAŽEVANJE MANAGERJEV
V SLOVENSKEM PROSTORU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANDRA IVAŠTANIN
MENTOR: DOC. DR. ANTON KRAMBERGER

**IZOBRAŽEVANJE MANAGERJEV
V SLOVENSKEM PROSTORU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

Zahvala

Mentorju doc.dr. Antonu Krambergerju se zahvaljujem za strokovno pomoč in svetovanje pri izdelavi mojega diplomskega dela. Hkrati se zahvaljujem tudi številnim posameznikom, ki so mi posredovali podatke in tako prispevali k celostnemu prikazu obravnavane tematike. Hvala tudi družini in prijateljem, da so mi stali ob strani in me spodbujali.

KAZALO

SEZNAM SLIK IN TABEL	2
1. UVOD	4
1.1: PREDMET PROUČEVANJA	4
1.2: NAMEN PROUČEVANJA.....	5
1.3: CILJ PROUČEVANJA IN TEMELJNE HIPOTEZE	6
1.4: UPORABLJENA METODOLOGIJA.....	6
2. MANAGEMENT IN VODENJE	7
2.1: KLJUČNI POJMI IN DEFINICIJE.....	7
2.2: NALOGE MANAGERJEV	8
2.3: RAVNI MANAGEMENTA	11
2.4: LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI USPEŠNIH MANAGERJEV.....	12
3. NOVA ZAVEZA- UČEČI SE MANAGEMENT	14
3.1: NOVA NAČELA MANAGEMENTA	14
3.2: STILI VODENJA ZA PRIHODNOST	15
3.3: UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	18
3.4: KONCEPT PERMANENTNOSTI IZOBRAŽEVANJA.....	20
3.5: MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE	21
3.6: CILJI IZOBRAŽEVANJA MANAGERJEV	23
3.7: "REVOLUCIONARNE" IZOBRAŽEVALNE OBLIKE IN VSEBINE.....	23
3.4: TEHNIKE IZOBRAŽEVANJA MANAGERJEV	27
4. VSE VEČJI POMEN IZOBRAŽEVANJA VODILNIH IN VODSTVENIH DELAVCEV V SLOVENIJI	31
4.1: ZGODOVINA IZOBRAŽEVANJA MANAGERJEV	31
4.2: PORAST MANAGERSKIH ŠOL V SLOVENIJI	32
4.3: ZASTARELOST VODENJA V SLOVENIJI	34
4.4: STARTEŠKA USMERJENOST SLOVENSKE MANAGERJEV.....	37
4.5: PRILJUBLJENOST SLOVENSKE MANAGERSKIH ŠOL IN NJIHOVIH IZOBRAŽEVALNIH POGRAMOV	39
4.5.1: PROFIL ANKETIRANCEV.....	40
4.5.2: PRILJUBLJENOST MANAGERSKIH ŠOL V SLOVENIJI IN V TUJINI.....	42
4.5.1: PRILJUBLJENOST IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV	42

5. AKTUALNOST TOP MANAGEMENT PROGRAMOV NA POSLOVNI ŠOLI BLED	46
5.1: PREDSTAVITEV POSLOVNE ŠOLE BLED	46
5.2: PROFIL UDELEŽENCEV	48
5.3: PREVLADUJOČE IZOBRAŽEVALNE OBLIKE IN VSEBINE	49
5.4: MBA- OBNOVA TOP MANAGEMENTA	51
5.4.1: MBA ŠTUDIJ NA POSLOVNI ŠOLI BLED IN NA INSEAD-U	51
5.4.2: FINANCIRANJE MBA ŠTUDIJA NA NA INSEAD-U	54
5.4.3: PRIMERJAVA TEMELJNIH ZNAČILNOSTI MBA ŠTUDIJA NA POSLOVNI ŠOLI BLED IN NA INSEAD-U	55
6. UGOTOVITVE NALOGE IN SKLEPNE MISLI	56
7. LITERATURA	58
7.1: SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE	58
7.2: ČLANKI V REVIJAH OZIROMA ZBORNIKIH	59
7.3: OSTALI VIRI	60

SEZNAM SLIK IN TABEL

SLIKA 2.1: PET RAVNI ZMOŽNOSTI USPEŠNIH MANAGERJEV	12
SLIKA 3.1: VODSTVENI STILI PO BLAKEU IN MOUNTU	16
SLIKA 3.2: RAZLIČNE VRSTE ORGANIZACIJ	17
TABELA 3.3: RAZPRŠENOST ZNANJA V ORGANIZACIJI	19
TABELA 3.4: RAZLOGI, ZARADI KATERIH SE MANAGERJI ODLOČAJO ZA IZOBRAŽEVANJE	22
SLIKA 3.5: PRIKAZ IZOBRAŽEVALNIH OBLIK, KATERIH SE MANAGERJI NAJBOLJ UDELEŽUJEJO	25
SLIKA 3.6: MENJAVA PRIORITET V IZOBRAŽEVALNEM SISTEMU	26
SLIKA 4.1: ZASTARELOST VODENJA V SLOVENIJI	36
TABELA 4.2: STRATEŠKA USMERJENOST SLOVENSКИH MANAGERJEV V PRETEKLOSTI IN PRIHODNOSTI (METODA SPOMINSKEGA OCENJEVANJA)	37
SLIKA 4.3: ŠTEVILO LET ANKETIRANCEV ZDRUŽENJA MANAGER NA SEDANJEM DELOVNEM MESTU	40
TABELA 4.4: STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV ZDRUŽENJA MANAGER	41

<i>SLIKA 4.5: SMER IZOBRAZBE ANKETIRANCEV ZDRUŽENJA MANAGER</i>	41
<i>SLIKA 4.6: PRILJUBLJENOST POSAMEZNIH IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV S STRANI ANKETIRANCEV ZDRUŽENJA MANAGER</i>	43
<i>TABELA 4.7: NAJBOLJ POGOSTO OMENJENA PRIHODNJA PODROČJA IZOBRAŽEVANJA SLOVENSКИH MANAGERJEV</i>	44
<i>TABELA 4.8: RAZLOGI, ZARADI KATERIH SE SLOVENSKI MANAGERJI ODLOČAJO ZA IZOBRAŽEVANJE V DOLOČENI USTANOVI</i>	45
<i>SLIKA 5.1: NARAŠČANJE IZOBRAŽEVANJA MANAGERJEV V LETIH 1999-2002 NA POSLOVNI ŠOLI BLED</i>	47
<i>SLIKA 5.2: UDELEŽBA PO STAROSTNIH SKUPINAH NA POSLOVNI ŠOLI BLED</i>	48
<i>SLIKA 5.3: UDELEŽBA PO DRŽAVAH NA POSLOVNI ŠOLI BLED</i>	49
<i>TABELA 5.4: PRIMERJAVA NAJBOLJ AKTUALNIH SEMINARJEV NA POSLOVNI ŠOLI BLED V DVEH ČASOVNIH OBDOBJIH</i>	51
<i>TABELA 5.5: PRIMERJAVA PROFILA UDELEŽENCEV MBA ŠTUDIJEV NA POSLOVNI ŠOLI BLED IN NA INSEAD-U</i>	53
<i>SLIKA 5.6: FINANCIRANJE MBA ŠTUDIJA NA INSEAD-U</i>	54
<i>SLIKA 5.7: PRIMERJAVA MBA ŠTUDIJEV V SLOVENIJI IN TUJINI</i>	55

1. UVOD

1.1 Predmet proučevanja

Slovenska država je v zadnji fazi tranzicije, gospodarstvo končuje proces prestrukturiranja. Slovenska podjetja so posvečala veliko pozornosti in vlagala veliko energije v lastniško preoblikovanje, iskanje novih trgov in proizvodnih programov. Prestrukturiranje celotnega gospodarstva in političnega sistema je nedvomno povzročilo potrebo po iskanju novih tržišč, poleg tega pa je tudi sprožilo proces privatizacije večine slovenskih podjetij. Vsi ti procesi so zahtevali reorganizacijo vodenja v podjetjih in usmerjanja zaposlenih.

Tudi svet doživlja strukturne spremembe, ki imajo prav tako velik vpliv na način vodenja. Globalizacija gospodarstva zahteva t.i. globalnega managerja, vodjo poslovnih procesov, ki bo sposoben dojeti vse spremembe in jih hkrati pretvoriti v izziv za nove poslovne korake. Purgova povzema nastalo situacijo tako (Purg, 1989: 165):

V teh spremembah stopajo v ospredje t.i. spreminjevalni vodje, ki se razlikujejo od izvrševalnih po tem, da spreminjevalni raje agirajo kot reagirajo, ko razmišljajo; bolj ustvarjalni, nevsakdanji in inovativni so v svojih zamislih; bolj radikalni ali reakcionarni kot pa reformatorski ali konzervativni v ideologiji; z manj zadržki pri iskanju rešitev/.../

Očitno je torej, da se začena nova doba managementa. Nastajajo nove organizacijske povezave, tem pa ustreza nov tip vodenja. Pri tem pa se pojavlja vprašanje: se slovenski managerji zavedajo pomembnosti permanentnega izobraževanja? Le-to je po prehodu iz distributivnega v tržno gospodarstvo še toliko bolj pomembno, saj je vprašanje razvoja in uspešnosti vsakega podjetja. Znanje, ki ohranja ali celo povečuje konkurenčnost podjetja, je vsak dan dražje in vedno hitreje zastareva. Zato pomeni izobraževanje managerjev proces, v katerem ti pridobivajo izkušnje, razvijajo nagnjenja, sposobnosti in veščine, da bi z njihovo pomočjo postali in ostali uspešni vodje svojih podjetij. Pri tem pa je pomembno dejstvo, ki se ga mnogi še vedno ne zavedajo, da ni dovolj razvijati le analitičnih sposobnosti temveč tudi kreativnost, inovativnost, občutek za

teamsko delo in ravnanje z ljudmi ter mednarodno povezovanje.

1.2 Namen proučevanja

V diplomskem delu se bom ukvarjala z vprašanjem pomembnosti izobraževanja managerjev. V Sloveniji imamo še vedno opraviti z zastarelostjo vodenja, nekateri imajo preprosto prenizko motivacijo, omejene razumske in kognitivne sposobnosti, prevelik večvrednosti ali manjvrednosti kompleks, na druge pa učinkuje »Petrovo načelo napredovanja«, po katerem vsakdo teži k napredovanju, dokler ne zasede položaja, ki presega njegove sposobnosti (vsakdo želi doseči raven svoje nesposobnosti). (Mekinc, 1997)

Moje področje proučevanja je predvsem vprašanje, v kolikšni meri se managerji zavedajo pomembnosti izobraževanja, katere izobraževalne teme so v zadnjem času v ospredju, hkrati pa bom skušala predstaviti izobraževanje vodij iz številnih drugih vidikov. Pri tej raziskavi si bom pomagala pretežno s sekundarnimi viri, saj bom vključila analize Združenja CEEMAN¹, poleg tega pa bom tudi predstavila anketo, ki jo je izvedlo Združenje Manager² na to temo.

Združenje CEEMAN je naredilo vrsto raziskav v 19 slovenskih podjetjih, kjer je napravilo intervjuje s 84 managerji s treh različnih funkcionalnih področij: generalnimi managerji, human resources managerji in individualnimi managerji. Sama se bom osredotočila predvsem na višje managerje, ki so že po definiciji generalni managerji. Ti so odgovorni za vodenje vseh dejavnosti v organizaciji (glej Možina, 1994: 19). Izobraževanje managerjev bom prikazala na splošno, zato se ne bom ukvarjala z razlikami, ki se pojavljajo med proizvodnim in storitvenim sektorjem. Povprečna starost generalnih managerjev, vključenih v raziskavo, je 43 let, imajo 20 let delovnih izkušenj ter prihajajo iz raznolikih slovenskih podjetij.

¹CEEMAN je Združenje managerskih šol srednje in vzhodne Evrope, ki šteje trenutno 166 članov iz 39 držav (vključno z poslovnimi šolami in podjetji). Cilj združenja je spodbuditi razvoj managementa, povezovati dejavnost šol in skrbeti za čim večjo kakovost izobraževanja na tem področju. Sedež združenja je v Sloveniji na Poslovni šoli Bled.

²Združenje Manager je bilo ustanovljena maja, leta 1989. Zadnja leta se število članov in članic giblje med 900 in 1100. Njihovo temeljno poslanstvo je **zaščita stanovskih interesov managementa**. Pomembna za poklicni napredek in zanimiva za člane so tudi njihova strokovna srečanja: redno spomladansko in jesensko dvodnevno srečanje ter enodnevni strokovni posveti o aktualnih temah (glej <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/kdo-smo/>, 5.5.2003)

1.3 Cilj proučevanja in temeljne hipoteze

Cilj diplomskega dela je zbrati metodološko pravilno in ustrezno gradivo na temo izobraževanja managerjev, poleg tega pa bom tudi poskusila potrditi ali zavrniti svojo hipotezo, ki pravi, da **zaradi zastarelosti vodenja v Sloveniji še vedno ni dovolj razvito izobraževanje managerjev.** V procesu preverjanja domneve pa moramo odgovoriti še na nekatera vprašanja kot so, katere izobraževalne teme so v zadnjem času za slovenske managerje najbolj atraktivne, katerih izobraževalnih oblik in tehnik se poslužujejo poslovne šole...

1.4 Uporabljena metodologija

Pri izdelavi diplomskega dela sem si pomagala z naslednjimi metodami družboslovnega raziskovanja:

- *zgodovinsko analizo* sem uporabila za prikaz nastajanja prvih managerskih šol in razvijanja le-teh;
- za predstavitev različnih teorij in temeljnih pojmov s področja managementa in izobraževanja vodilnih v podjetju sem uporabila *deskriptivno metodo*, črpala sem iz analize in sinteze pisnih virov, ki so se že ukvarjali s podobno problematiko;
- za predstavitev Poslovne šole Bled sem uporabila podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo *polstrukturiranega intervjuja* z ekspertom na tem področju;
- *primerjalno analizo* sem uporabila za ugotavljanje temeljnih podobnosti in razlik dveh vodilnih poslovnih šol.

2. MANAGEMENT IN VODENJE

2.1 Ključni pojmi in definicije

Živimo v obdobju velikih sprememb. Tako lahko rečemo, da gre za eno največjih transformacij po drugi svetovni vojni, ki je povezana z globalizacijo poslovanja, globalnim preseganjem ponudbe nad povpraševanjem ter hitrim razvojem na vseh področjih. Prav zato se je potrebno čim hitreje upreti stagnaciji in se prilagoditi zahtevnim razmeram poslovanja. Pri razmišljanju, kako v naši organizaciji spodbuditi izboljšanje kakovosti na vseh področjih, se nujno srečamo z vlogo vodij, vlogo vodenja ljudi in potrebo po prevrednotenju vrednot v celotni organizacijski strukturi. Največje spremembe so potrebne v obnašanju, torej v »glavah ljudi«. Zelo pomembno pa je, da se začne mišljenje spreminjati prav pri vodstvu podjetij.

Vodenje običajno opredelimo kot »vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje« (Ammelburg v Brajša, 1996: 78). Pri tem pa moramo vedeti, da se vodenje razlikuje od managementa. Dober vodja namreč ni vedno tudi dober manager. Vendar pa Mlakar (1998: 18) pravi, da je vodilni kader sinonim za managerje - to je »vsaka oseba ali skupina (organ), ki ima vodilno vlogo oziroma pristojnosti za odločanje o pomembnih zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, izvedbo nalog in delovne rezultate« (Turk v Mlakar 1998: 18). Definicijo, ki zelo dobro kaže na razliko med vodenjem in managementom, navaja Možina (Hersey in Blanchard v Možina, 1992: 10):

Vodenje kot management obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije.

Kot pravi Možina (1994: 15), je manager tisti, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. Zaposleni v organizacijah opravljajo raznolika dela v proizvodnji, trženju, vzdrževanju, izobraževanju, informiranju, administriranju... To delo je bistvenega pomena za organizacijo, vendar pa ni managersko delo. V čem se torej delo managerjev razlikuje

od dela drugih? Razlika je v tem, da so managerji ocenjevani z vidika, kako uspešno opravljajo delo drugi. Tako morajo managerji določati načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije. Zato lahko managersko vodenje ustrezno definiramo kot »veščino, kako prepričati delavce (brez grožnje ali prisile), da sprejmejo managerjev načrt ter delajo trdo in kakovostno.« (Glasser, 1995: 36)

2.2 Naloge managerjev

Osnovne naloge managerjev v organizaciji so (Tavčar 1999: 4):

- *načrtovanje* ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti, načrtovanje strategij za doseganje teh ciljev;
- *organiziranje* urejenosti organizacije (strukture in procesov) ter oskrbe organizacije s sredstvi (materialnimi in nematerialnimi);
- *usmerjanje* dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih, da organizacija učinkovito deluje in uspešno dosega cilje;
- *nadzorovanje* učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih, delov organizacije in organizacije v celoti ter *polaganje računov*, to je poročanje in utemeljevanje poročil ter priporočil lastnikom organizacije in drugim vplivnim udeležencem organizacije.

Managerji skušajo doseči cilje organizacije s tem, da pridobivajo sodelavce, kvalificirane za posamezne naloge. Tako določene naloge opravljajo zaposleni, ki so za to kar najbolj usposobljeni. Managerji ne opravljajo vseh nalog, ampak samo nekatere, predvsem tiste, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije.

Za izvajanje posamezne vrste nalog pa mora imeti manager določena znanja (Cvetkovič, 2002: 13):

- Konceptualna znanja, ki obsegajo sposobnosti generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanje le-teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov (pojavov) z vidika celote in povezovanje posameznih pojavov s trendi v okolici.
- Vodstvena znanja, ki (vključujejo) obsegajo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi

teami.

- Tehnična znanja, ki so specifična znanja s posameznih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju.

Da bi vodja lahko dobro opravljal svojo nalogo, mora imeti tudi avtoriteto, to pomeni, da ima priznane pravice in sposobnosti za vodenje. Avtoriteta je odvisna od (Bizjak, 1996: 140):

- Institucionalnih danosti; delavec mora biti na vodilno mesto imenovan, zato so njegove obveznosti določene z zakonskimi in organizacijskimi predpisi.
- Karizme, to je osebnostnih lastnosti; posameznik že na zunaj vzbuja zaupanje s svojim vedenjem. Pravimo, da ima prirojene sposobnosti vodenja.
- Znanja in sposobnosti za določeno delo; delo je vedno zahtevnejše, zato sodelavci spoštujejo vodjo, ki jim ob težavah pri delu lahko pomaga.

Kateri dejavniki so v določenih delovnih okoljih prevladujoči, je odvisno od dela samega, zahtevnosti dela, izobrazbe delavcev in nekaterih drugih dejavnikov.

Managerji se na svoji poklicni poti oziroma na različnih stopnjah kariere srečujejo s številnimi vlogami (V) in nalogami (N), ki prispevajo k njegovi uspešnosti v razvoju (T) (Andrejčič in dr, 1994: 198):

a) izobraževanje in usposabljanje za pridobitev temeljnih managerskih znanj

V: kandidat za vodstveno funkcijo

N: razvoj in odkrivanje lastnih interesov in potreb;

pridobivanje managerskih znanj, sposobnosti in veščin.

T: 2 do 3 leta

b) pridobivanje izkušenj, začetek managerske kariere

V: manager začetnik

N: prevzem odgovornosti;

zbiranje prvih managerskih izkušenj, pomembnih za nadaljnjo kariero; odločitev o tem ali izbrano delovno področje in organizacija zadovoljujeta posameznikove predstave, zahteve in

potrebe.

T: 3 do 5 let

c) srednja stopnja managerske kariere

V: mlajši manager ("junior-manager")

N: odločitev za prevzem najvišjih vodstvenih odgovornosti;

učinkovitost pri realizaciji ciljev organizacije;

usmerjenost na strateške cilje.

T: 10 do 15 let

e) zadnje obdobje managerske kariere z vodstvenimi odgovornostmi

V: manager mentor

N: prispevanje svojih sposobnosti in izkušenj za razvoj organizacije;

uresničevanje integracijske funkcije;

izbor in razvoj nadarjenih mlajših sodelavcev, kandidatov za »naslednike«.

T: 3 do 5 let

f) popuščanje in postopen umik

V: različne vloge v organizaciji, svetovalec

N: postopno zmanjševanje vpliva, moči in odgovornosti;

akceptiranje mnenj in predlogov mlajših sodelavcev;

iskanje nove vloge v organizaciji, v skladu z zmanjšanjem kompetenc in motivacije;

privajanje na življenje, v katerem imajo poklicne obveznosti manjši pomen.

g) upokojitev

V: upokojenec

N: akceptiranje drastičnih sprememb v načinu življenja, standardu in podobno;

ostati fizično in psihično aktiven;

prenašanje življenjskih in delovnih izkušenj.

Na podlagi kratko predstavljenega koncepta managerske kariere pa že lahko vidimo, da nenehno

usposabljanje in izobraževanje spremlja vodstvene kadre skozi vso delovno dobo.

2.3 Ravni managementa

Ločimo nižje, srednje in višje managerje. (Možina, 1994: 18)

Nižji manager je neposredno odgovoren za proizvodnjo izdelkov ali storitev. To je lahko vodja prodaje, nadzornik delovnega procesa, oddelkovodja in podobno. Ta raven managementa je za zvezo med proizvodnjo oziroma opravljanjem nalog in preostalim delom organizacije. Ta vrsta managerjev dela razmeroma malo z višjimi stopnjami managementa ali z ljudmi iz drugih organizacij, največ časa porabijo namreč za usklajevanje dela svojih sodelavcev. (glej Možina, 1994: 18)

Srednji manager. Majhna organizacija lahko uspešno deluje z eno samo ravni managementa. Ko pa organizacija raste, nastanejo vprašanja koordiniranja raznih delovnih aktivnosti med zaposlenimi in oddelki. Potrebno je določati, katere izdelke ali storitve naj opravljajo v posameznih delih organizacije in kako naj jih posredujejo porabnikom. To so dejavnosti srednjih managerjev. Le-ti dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije dela od višjega managementa in jih nato oblikujejo v cilje in plane nižjim managerjem, da jih ti izvršujejo. (glej Možina, 1994: 18)

Višji manager. Višji managerji so odgovorni za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Tipični nazivi zanje so predsednik, pomočnik predsednika, izvršilni direktor (angl.: chief executive officer - CEO), direktorji odsekov oziroma področne organizacije. Višji managerji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo za celotno organizacijo. Cilje nato posredujejo po hierarhiji navzdol in tako dosežejo vsakega zaposlenega. (glej Možina, 1994: 18)

V večjih organizacijah se managerji razlikujejo tudi po obsegu in namenu različnih aktivnosti, ki jih opravljajo. Tako ločimo (Možina, 1994: 19):

- *funkcijske managerje*, ki usklajujejo delo zaposlenih na določenem specialnem področju dejavnosti, npr. v računovodstvu, marketingu...,
- *generalne managerje*, ki so odgovorni za vodenje vseh dejavnosti v sestavljeni organizaciji

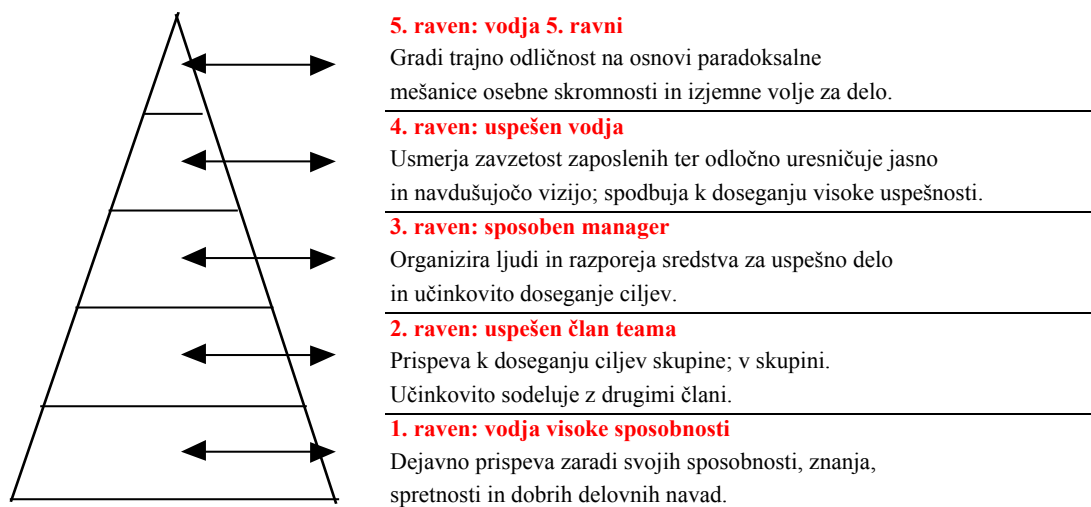
enoti ali celotni organizaciji.

2.4 Lastnosti in sposobnosti uspešnih managerjev

»Sposobni managerji so tisti, ki se prilagajajo sposobnostim podrejenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in razmeram.« (Rozman, 1993: 205)

Managerji morajo nenehno razvijati svoje zmožnosti. Pri tem je najpomembnejše, da se ne bojijo poiskati svojih šibkih točk. To je namreč osnovni pogoj, da jih odpravijo. Jim Collins je na osnovi petletnega proučevanja managerjev, ki so podjetja uspešno preoblikovali v vodilna na svojih področjih delovanja, ugotovil nekatere njihove skupne značilnosti. (glej Zupan, 2001: 40)

Slika 2.1: Pet ravni zmožnosti uspešnih managerjev



Vir: Collins v Zupan 2001: 41

Proces globalizacije zahteva od managerjev razvijanje nekaterih sposobnosti. Te so (Re-designing Management Development in the New Europe, 1999: 51):

- sposobnost vodenja v različnih kulturah in poslovnih okoljih,
- sposobnost vzpostaviti managerske in projektne teame iz različnih kultur,
- sposobnost privabiti ljudi iz različnih držav v svoje podjetje,

- sposobnost prilagajati se globalnim spremembam,
- sposobnost nadzorovati poslovni napredek globalno in lokalno,
- sposobnost razvijati in izvrševati globalne strategije.

Vprašanje, ki si ga zastavljajo mnogi je: se dober manager rodi, ali se je mogoče managementa zgolj naučiti. Nedvomno lahko zaključimo, da nekatere sposobnosti in značajske lastnosti mora imeti vrhunski manager. Med njimi so med najpomembnejšimi sposobnost komuniciranja, organizacijske sposobnosti, sposobnost znajti se v kriznih in stresnih situacijah... pa tudi smisel za koordinacijo, sposobnost tveganja in odgovornosti, sposobnost poslušati druge, jih razumeti in biti razumljen. Seveda pa se mora stroke - financ, prava, razumevanja števil, jezikov, pogajalskih veščin, kako motivirati sodelavce, strategije vodenja, načrtovanja dela in časa, naučiti.

Vse te predpostavke pa nas vodijo k spoznanju, da je potrebno vzpostaviti nove temelje managementa in organizacije.

3. NOVA ZAVEZA – UČEČI SE MANAGEMENT

3.1 Nova načela managementa

Ločimo tri zgodovinska obdobja, v katerih se je razvil in uporabljal različen način vodenja (Vozel, 2001: 34):

- V funkcijsko organiziranih podjetjih je bila sprva najboljša centralizacija - vodenje od zgoraj navzdol.
- Z nastankom divizijskih oblik se pojavi potreba po decentralizaciji vodenja.
- V 50 letih se v švicarskih farmacevtskih tovarnah uveljavi teamsko delo, ki se razširi na vse panoge, in za katerega danes menimo, da je idealen.

Tradicionalna podjetja so delovala v skladu z načeli avtoritete, hierarhije in reda, ki so jih vzpostavila s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture ter sistemov odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Značilno je bilo strateško upravljanje in centralizirana organizacija, kjer prevladujeta struktura in red, toga hierarhija in birokracija (glej Brajša, 1996: 140 in Zupan, 2001: 32). Zaposlene so obravnavali kot ljudi, ki čutijo odpor do dela, zato naj bi vodstvo skrbelo za storilnost in rezultate. Klasična teorija, ki jo imenujemo tudi **teorija x**, obravnava človeka kot element v organizaciji, ki se ji mora popolnoma prilagoditi in se ob vstopu v podjetje odpovedati svoji zasebnosti (glej Bizjak, 1996: 134). Značilna je bila vojaška disciplina, formalni red in uzurpacija moči.

Z razvojem organizacijske misli so se razvile številne teorije, ki so temeljile na predpostavki, da je človek v organizaciji osrednji dejavnik, ki ustvarja pogoje in organizacijske oblike. Razvila se je neoklasična teorija, **teorija y**, ki je podlaga za razvoj teorije človeških odnosov (human relation). Le-ta išče v človeku predvsem pozitivne lastnosti. Delavec naj bi bil ustvarjalno bitje, ki mu je potrebno zagotoviti ustrezne delovne pogoje in ustrezno motivacijo. Ta teorija gradi na spoznanju, da bo delavec delal bolj učinkovito, če ga usmerjamo v izrabo njegovih ustvarjalnih sposobnosti in omejujemo negativne lastnosti, in manj učinkovito, če dovoljujemo razraščanje negativnih lastnosti. Problem pa se pojavi v sistemu, kjer se lahko uveljavljajo vrednote kot so delo, poštenost, spoštovanje ali nasprotno temu vrednote kot so pripadnost politični stranki, znajti

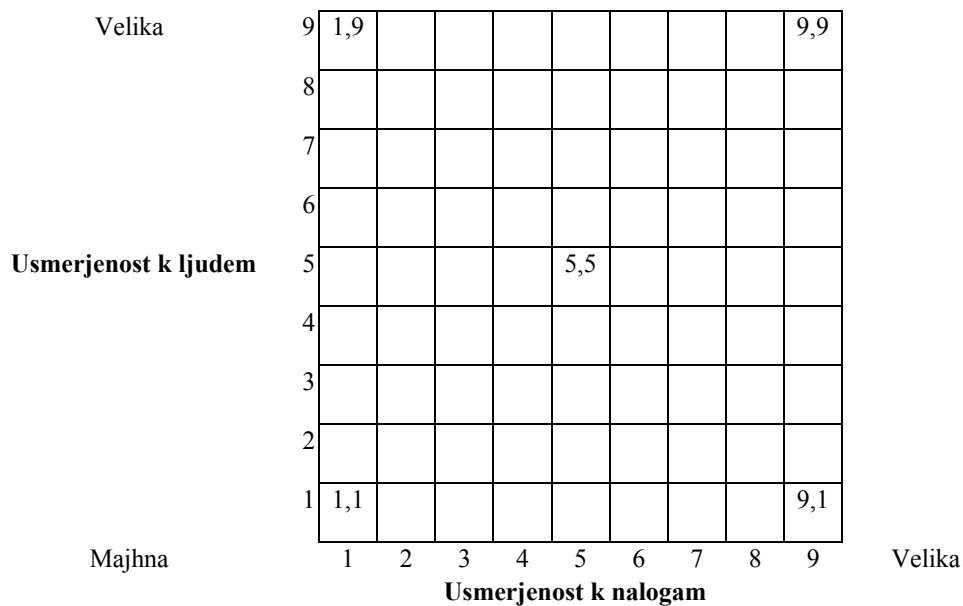
se na tuj račun, lenoba, laž, »če se ne boš učil, boš moral delati«, kar pomeni okoriščati se na tuj račun, ob tem pa biti pameten. Na teh predpostavkah je bil tudi grajen samoupravni družbeni sistem v bivši Jugoslaviji. Neoklasična teorija s svojo idealizirano predstavo o človeku tako generira negativne strasti, izkoriščanje, lažno solidarnost in vzpostavlja dialog z naslednjimi značilnostmi: »nadmudriti«, »znači se«, laž kot »šport«... (povzeto po Bizjak, 1992: 7)

Novi sistemi proizvodjanja, posebno množična proizvodnja, so vzpostavili osnove za sodoben kapitalizem. To je povzročilo tudi potrebo po nastanku nove dobe managementa. Razvila se je situacijska teorija, **teorija z**, ki gradi na spoznanjih o nehumanosti klasične organizacijske teorije in naivnosti teorije človeških odnosov ter poudarja, da človeka predvsem okoliščine silijo, da je tak kakršen je, to je dober ali slab. Ne da se ga prisiliti k določenemu delovanju, temveč se ga lahko le pridobi. Pojavlja se potreba po novih sposobnostih in izobraževalnih sistemih, ki bi človeku nudili hitro prilagajanje na nenehne spremembe sodobnega sveta, hkrati pa prihaja do potreb po teamskem delu. Dober vodja je tisti, ki zna oblikovati kreativen team, v katerem so sodelavci pripravljeni in sposobni v celoti prevzeti določene obveznosti.

3.2 Stili vodenja za prihodnost

»Za vodilne pomeni stil vodenja način, kako uresničujejo svoje vloge oziroma naloge« (Kavčič, 1991:218). Problematiki stilov oziroma slogov vodenja je v strokovni literaturi namenjeno obilo pozornosti, zato ni mogoče pregledati vseh raznolikih rešitev. Tako vodilne skupine kakor tudi zaposleni imajo različna stališča do različnih nalog, ki jih opravljajo v organizaciji. Katero izmed teh stališč bo prevladovalo in usodno vplivalo na razvoj (stagnacijo ali razpad) organizacije, je med drugim odvisno tudi od različnih izhodišč pri politiki vodenja, oziroma od tega, ali v organizaciji prevladuje »skrb za proizvodnjo« in/ali »skrb za ljudi«. Glede na te ugotovitve sta Blake in Mount (Bizjak, 1996: 136) razvila model mrežnega vodenja, ki nam prikazuje pet različnih vrst vodenja. Vodja lahko različno intenzivno uporablja enega, drugega ali oba.

Slika 3.1: Vodstveni stili po Blakeu in Mountu



Vir: Bizjak, 1996: 136

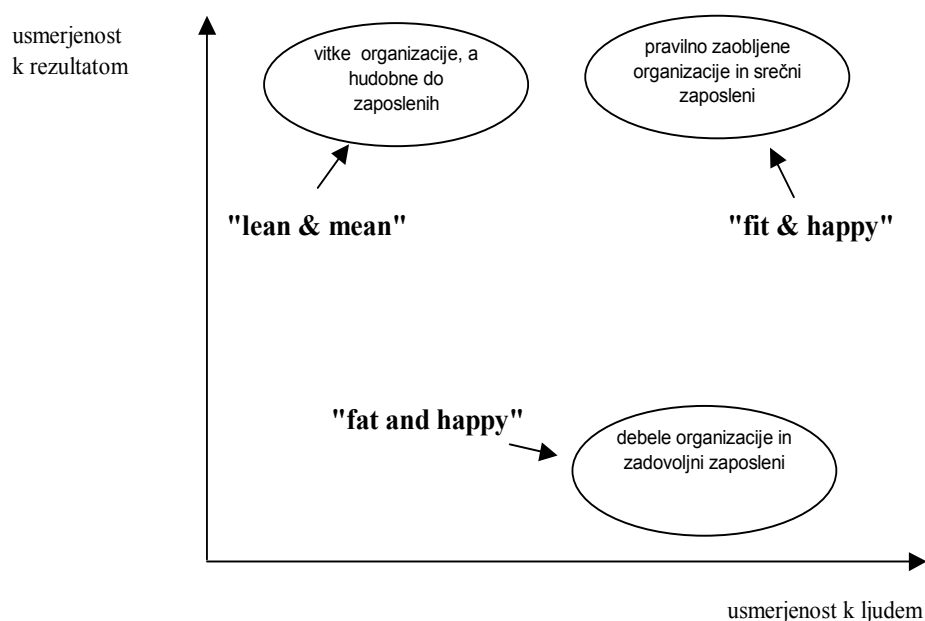
Položaj 1.1. kaže na stil vodenja, pri katerem gre tako za majhno skrb za proizvodnjo kakor tudi za ljudi; gre za stanje zanemarjenosti. Vodja, ki uporablja to vrsto vodenja, ni aktiven, boji se ukazovati in se izogiba odgovornosti, skratka, je neuspešen in nemočen. Položaj 1.9. kaže na majhno skrb za proizvodnjo, a zelo visoko za zaposlene, kar se pojasnjuje s težnjo po priljubljenosti pri zaposlenih, pri čemer je povečanje produktivnosti v ozadju. Vzdušje v taki skupini je prijetno, morda celo familijarno, to pa ne vodi vedno k večji produktivnosti. (povzeto po Damjanovič, 1990: 1104 in Možina, 1994: 534)

V nasprotju s tem položaj 9.1. navaja k temu, da gre za vodjo, ki poudarjeno skrbi za proizvodnjo, izraža pa majhno skrb za človeški dejavnik, kar vodi k sklepu, da gre za avtorsko usmerjenega vodjo, ki striktno skrbi za poslovne rezultate. Meni, da je njegova glavna naloga, da stori vse, da bo z zaposlenimi čim bolj izkoristil vse možnosti za delo. V sredini je oznaka 5.5. kar pomeni, da smo na sredi poti. Ta vodja dela kompromis med »skrbjo za proizvodnjo« in »skrbjo za ljudi«, s čimer izraža nagnjenost k zanemarjanju oziroma premajhnemu upoštevanju obeh dejavnikov. V gornjem desnem kotu je oznaka 9.9. in pripis teamsko delo, kar pomeni visoko usmerjenost k ljudem in k proizvodnji. Vodje v tem primeru oblikujejo team zaposlenih,

ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medosebni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih. (povzeto po Damjanovič, 1990: 1104 in Možina, 1994: 534)

Končni cilj poslovanja torej managerji ne smejo iskati v prihranku denarja, temveč v ustvarjanju prihodka. »Ključ do dolgoročne uspešnosti ni v zniževanju stroškov, ker je ta pristop pravzaprav omejen z ničlo, temveč v povečevanju prihodka« (Zupan, 2001: 37). Glede na že predhodno omenjene stile vodenja, ki so lahko bodisi usmerjeni k ljudem bodisi k proizvodnji, dobimo tri vrste organizacij, ki ponazarjajo različne managerske pristope (Zupan, 2001):

Slika 3.2: Različne vrste organizacij



Vir : Zupan, 2001: 37

T.i. »fit & happy« organizacije so tiste, katerim je (iz psihološkega vidika) uspelo vzpostaviti pravilno ravnovesje med skrbjo za ljudi in skrbjo za rezultate, in odgovoriti na glavni izziv današnje konkurenčnosti: kako vnaprej zagotoviti ključne zmožnosti³, ki jih potrebujemo za

³Ključna zmožnost (core competency) je skupek sposobnosti in tehnologij, ki podjetju omogočajo, da kupcu ponudi določeno korist. Je vsota učenja povprek poklicnih znanj in organizacijskih enot. (glej Zupan, 2001: 37)

prihodnost ter hkrati poiskati nove uporabe obstoječih zmožnosti, vse to pa ob vzpostavljanju ustreznih odnosov z zaposlenimi. Obstaja vrsta vprašanj, kateri stil vodenja je pravi, torej kateri vodi k uspešnosti in rasti podjetja; kot eden od odgovorov se ponuja učeča se organizacija, ki spodbuja in omogoča učenje vseh svojih članov ter se nenehno preoblikuje.

3.3 Učeča se organizacija

V podjetjih na Japonskem se top management že dolgo časa zaveda pomena nenehnega pridobivanja informacij. Vodilni berejo strokovne knjige ali prispevke z namenom izvedeti kaj novega, s čimer bo mogoče izboljšati položaj podjetja (Treven, 1994: 563). Pri tem pa se lahko vprašamo: koliko slovenskih managerjev se zaveda, da je to pomembna poslovna aktivnost, saj zaradi hitrega razvoja znanosti in tehnologije kot tudi sprememb na vseh področjih okolja, postaja njihovo znanje vedno bolj pomanjkljivo.

Ideja, da se morajo organizacije učiti, seveda ni nova, to spoznanje sega že v dvajseta leta tega stoletja. Znanje postaja za organizacijo nekaj edinstvenega, drugačnega, torej nekaj, česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. Lahko torej rečemo, da bodo v prihodnosti odigrale ključno vlogo tiste organizacije, ki bodo bolje upravljale z znanjem in se hkrati učile hitreje kot konkurenti. Prihaja do mnogih nesoglasij pri definiranju pojma učeča se organizacija, vseeno pa obstajajo nekatere skupne značilnosti različnih definicij, ki ločujejo učečo se organizacijo od drugih vrst organizacij (Kavčič, 1994: 425):

- pridobivanje novega znanja je stalno, je proces, ne posamična akcija, organizacija kot celota je stalno podvržena učenju;
- organizacija ima razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino;
- pridobljeno novo znanje je podlaga za spreminjanje dejavnosti organizacije (profitne in neprofitne);
- stalno pridobivanje novega znanja in spreminjanje aktivnosti organizacije na tej podlagi je sestavina strategije organizacije;
- organizacija sistematično vzpodbuja učenje, individualno in skupinsko, na vseh ravneh;
- učenje v organizaciji ustvarja novo skupno videnje razvoja organizacije v prihodnje;
- organizacija je odprta do okolja.

Učeča se organizacija je organizacija, v kateri zaposleni neprestano širijo svojo sposobnost ustvarjanja rezultatov, kjer se porajajo novi načini razmišljanja, kjer obstaja kolektivno prizadevanje in kjer se zaposleni nenehno učijo, kako se učiti skupaj (Senge, 1993). Nobena takšna organizacija seveda ni bila zgrajena čez noč. Predpostavka za uspešno delovanje je osveščeno vodstvo, ki se zaveda, da je prav prenos znanja v organizaciji ključnega pomena, saj le tako lahko nastaja kakovost. Tako lahko govorimo o »**učečem se managementu**«; vedno bolj namreč prihajamo do spoznanja, da bodo imeli vodje prihodnosti drugačno paleto sposobnosti, da se bodo lahko kosali z vse močnejšo svetovno konkurenco. (Možina, 2002)

Za učeče se organizacije je značilna sposobnost, da uspešno opravljajo naslednje aktivnosti: sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti, učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij ter hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije. (Treven, 1994: 567)

Mnogi managerji se še vedno ne zavedajo pomembnosti uvajanja koncepta učeče se organizacije v praksi. To tudi potrjuje spodnja tabela, ki kaže, da 25% udeležencev raziskave, ki jo je pripravilo Združenje CEEMAN, še vedno verjame, da znanje ostaja pri tistih posameznikih, ki so ga pridobili in ni del organizacije kot celote.

Tabela 3.3: Razpršenost znanja v organizaciji

KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE	VREDNOST v %
Znanje imajo tisti posamezniki, ki so ga tudi pridobili in ga ne delijo z drugimi	25
Znanje je razpršeno po organizaciji	50
Znanje postaja sestavni del institucionalne kolektivne modrosti organizacije	25

Vir: Gudič, 1999: 50

3.4 Koncept permanentnosti izobraževanja

Šolski sistem nam le pogojno omogoča dotok strokovno izobraženih kadrov, saj jim za funkcijo vodenja in upravljanja ne nudi primernih znanj, niti ne odkriva primernosti psihofizičnih, psihosocioloških in karakternih lastnosti, ki v veliki meri odločajo o primernosti in uspešnosti strokovnjaka na vodilnem položaju in funkciji nekega sistema. Tudi znanstveni in tehnološki razvoj in napredek silita v stalno nadgrajevanje in pridobivanje novih znanj. Iz tega spoznanja izhaja ideja o permanentnosti izobraževanja, ki poudarja, da je le tako izobraževanje pogoj zadovoljnega in uspešnega življenja.

S permanentnostjo izobraževanja se spremeni to, da izobraževanje ni več strnjen in enkraten proces, temveč se v človekovem življenju prepletajo in izmenjujejo faze proizvodnega in drugega družbenega dela. Udeleženec v izobraževanju dobiva drugačen odnos do dejavnosti izobraževanja: to ni več dejavnost, ki se od zunaj vriva v njegovo življenje (in moti potek življenja), temveč dejavnost, ki se naravnano in funkcionalno vključuje v potek življenja in dela ter v osebni in strokovni razvoj posameznika, obenem pa je usklajena s potrebami njegove delovne organizacije in širšega okolja (povzeto po Jelenc, 1982: 18-19). Le s stalnim izobraževanjem lahko posameznik danes obvladuje velike zahteve, ki mu jih postavljata intenzivni in ekstenzivni kulturni in tehnološki razvoj. (glej Jelenc, 1996: 8)

Seveda pa obstaja med učenjem in izobraževanjem razlika:

Učenje je proces, v katerem posameznik določena znanja, veščine in navade pridobi in koristno uporabi na tak način, da lahko rečemo, da se spremeni tudi njegovo vedenje. Cilj tega spreminjanja je pridobiti tako obliko vedenja, ki se bolje sklada s cilji posameznika (Swieringa, 1992: 19). Na drugi strani pa je *izobraževanje* sestavljeno iz vnaprej pripravljenih strukturiranih in organiziranih položajev, v katerih se odrasli učijo in sprejemajo informacije (glej Jelenc, 1996: 20). Povezano je s pridobivanjem znanja in razvijanjem vrednot inteligence. Lahko ga uporabimo na vseh, ne le na posameznem področju življenja. Pojem učenja je torej širši od pojma izobraževanja.

Spremembe v organizaciji močno spreminjajo profil pričakovanih ali zahtevanih znanj vseh

zaposlenih, še posebej pa vodilnih in vodstvenih delavcev. Ljudje na vodilnih mestih morajo namreč znati voditi in usmerjati svoje ljudi in hkrati reševati poslovne in strokovne probleme. V resničnem življenju je oboje težko ločiti. Po mnenju Migličeve (1998: 40) vodilni in vodstveni ljudje navadno niso samoanalitični, niti niso nagnjeni k stalnim pregledom svojega dela, če se to od njih posebej ne zahteva. »Čeprav se učne priložnosti pojavljajo dnevno, celo večkrat v enem dnevu, jih večina vodilnih in vodstvenih ljudi ne prepozna.« (Miglič, 1998: 40)

Revens navaja štiri glavne ovire za učenje vodilnih in vodstvenih delavcev (Revens v Miglič, 1998: 40)

- idealiziranje preteklih izkušenj,
- karizmatični vpliv (drugih) uspešnih vodstvenih in vodilnih ljudi,
- nagnjenost k neposrednim in takojšnjim dejanjem,
- podcenjevanje podrejenih in sodelavcev.

3.5 Motivacija za izobraževanje

Udeleženčeva pripravljenost za učenje se nanaša na njegovo zrelost in izkušnje, s katerimi se vključuje v program izobraževanja in usposabljanja. Pripravljenost je povezana tudi s količino in vrsto v preteklosti pridobljenih znanj in naučenih veščin.

Na odločitev za izobraževanje vpliva več motivov, ki so medsebojno povezani. »Na splošno lahko rečemo, da se človek najpogosteje izobražuje ob raznih spremembah, prelomnicah v življenju, motivi za izobraževanje pa so različni v mladosti, v srednjih letih in v tretjem življenjskem obdobju.« (Jelenc, 1996: 43)

Izhodišče motivacije odraslih za izobraževanje je lahko potreba, ki nastane zaradi pomanjkanja znanja. Odrasli to potrebo občutijo in jo želijo zadovoljiti, da bi dosegli večje ravnovesje v sebi. Znano je, da je težko srečati osebo, ki bi imela izobraževalne potrebe, zato se večina ljudi ne izobražuje, če nima pri tem nekih posebnih koristi. Še posebej se to nanaša na učenje, ki je v tesni povezavi z njihovim delom.

Različni ljudje vidijo v učenju različne koristi (Mumford, 1995: 1-2):

- želja izboljšati svoje sposobnosti na področju trenutnega dela;
- želja razviti svoje sposobnosti na novih področjih znanja ali veščin;
- izboljšati možnosti svoje kariere;
- povečati osebno zadovoljstvo, ki jim ga nudi tudi njihovo delo;
- bolj dolgoročno želijo dobiti nadomestilo, povezano z nečim, ki je že predhodno omenjeno, v smislu finančne, družbene ali psihološke potrditve.

Tabela 3.4: Razlogi, zaradi katerih se managerji odločajo za izobraževanje (n=54)

	RAZLOG ZA IZOBRAŽEVANJE	VREDNOST* (lestvica 1-5)	ŠTEVILO ODGOVOROV
1	Potrebe, ki izhajajo iz strategije podjetja	4.00	10
2	Splošna politika ravnanja s človeškimi viri	3.00	11
3	Potrebe oddelka	4.08	12
4	Potrebe za osebni nastop	2.80	10
5	Osebni interes	2.82	11

Vir: Gudič, 1999: 41

*Razloge za izobraževanje so managerji ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 pomeni najmanjšo stopnjo strinjanja, 5 pa največjo.

Tudi raziskave Združenja CEEMAN potrjujejo že zgoraj napisano. Če zgornjo tabelo interpretiramo kvalitativno, na petstopenjski skali, kar pomeni, da 1 označuje najnižjo vrednost, 5 pa najvišjo, vidimo, da se managerji v slovenskem prostoru odločajo za izobraževanje predvsem zaradi potreb področja, v katerem so zaposleni in potreb, ki izhajajo iz strategije podjetja. Na tretjem mestu je politika človeških virov, zanimivo pa je, da je osebni interes managerjev na zadnjem mestu, kar pomeni, da je izobraževanje vedno povezano z njihovim poklicnim udejstovanjem.

3.6 Cilji izobraževanja managerjev

Učinkovitost posameznega vodstvenega delavca je pri dani organizaciji dela odvisna predvsem od njegovega znanja, sposobnosti in veščin. Tako skušajo organizacije pri svojem razvoju identificirati tiste srednjeročne in dolgoročne potrebne sposobnosti (znanje, veščine) vodstvenih kadrov, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije. Pri tem morajo upoštevati, da je korist, ki jo organizacija lahko pričakuje s sistematičnim razvojem vodstvenih kadrov ponavadi v veliki meri odvisna od ustreznosti programov izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Gre namreč za to, da »/m/oramo razlikovati med programi, ki so namenjeni usposabljanju in izpopolnjevanju managerjev za sedanje potrebe in zahteve od programov, ki so namenjeni zadovoljevanju prihodnjih potreb in zahtev.« (Andrejčič, 1994: 195)

Glavni cilji, zaradi katerih moramo pospeševati izobraževanje in razvoj vodij so (Florjančič, 1999: 77):

- razvoj in napredek v delu organizacije,
- razvijanje učinkovitosti vodenja kot procesa planiranja, usmerjanja, koordinacije in kontrole dela v organizaciji,
- povečanje motivacije zaposlenih,
- preprečevanje zastaranja vodstvenih sposobnosti in znanj.

3.7 »Revolucionarne« izobraževalne oblike in vsebine

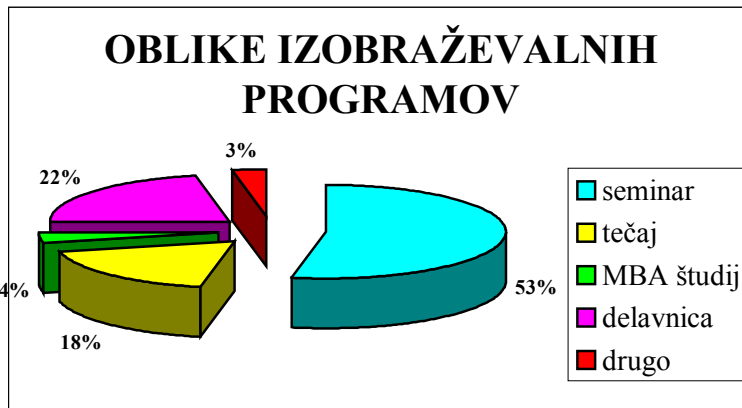
Izobraževalna organizacija bo optimalno izpolnila svojo nalogo, če bo omogočila svojim obiskovalcem, da bodo popolnoma razvili sposobnosti za potrebe managerskih veščin. Pokazalo se je namreč, da so le-te skrite v mnogih perspektivnih managerjih kot talenti, kot premalo izkoriščen potencial ali pa so veščina, ki jo posamezniki samo instiktivno uporabljajo. Vendar pa je realizacija tako oblikovanega učnega načrta uresničljiva le z ustrezno organizacijo učno-izobraževalnega procesa. »Organizacija mora temeljiti na tistih učnih formah, didaktičnih sredstvih in metodah, ki spodbujajo samostojnost, ustvarjalnost, odgovornost in podjetnost pri obiskovalcih.« (Jelovac, 1995: 58)

Takšne izobraževalne oblike so (povzeto po Jelovac, 1995: 61 in Gudič, 1999: 37-38):

- A. **Seminarji.** V zadnjem času so najbolj priljubljeni; v nasprotju z okostnelo tradicijo se pri njih bistvo izostruje na razumevanju in pojasnjevanju, ne pa na informiranju, opisovanju in inštruiranju obiskovalcev o problematiki, s katero se ukvarjajo. Pri ocenjevanju uspešnosti vsakega posameznika sodelujejo vsi udeleženci seminarja skupaj z njegovim voditeljem in sodelavcem. Ocena je torej rezultat soglasja o prispevku, ki ga je nekdo dal k razrešitvi problemskih področij, ki so bila v obravnavi.
- B. **Tečaji.** Tu se utrjujejo veščine kot so opazovanje, odločanje, javno nastopanje, vodenje sestankov in pogajanja. Sem spada tudi učenje tujih in programskih jezikov. Na teh tečajih bi lahko sodelovali tudi priznani eksperti za določeno področje in ugledni managerji, ki bi svoje bogate izkušnje iz prakse lahko prenesli na svoje bodoče kolege.
- C. **Raziskovalne skupine.** Ker se je mogoče najbolje učiti ob raziskovanju resničnih problemov v stvarnih razmerah pod vodstvom nekoga, ki je ob kompetentnosti tudi sam motiviran za proučevanje izbranega problemskega področja, je smiselno oblikovati raziskovalne skupine, ki naj ne bi imele več kot deset udeležencev in ki bi delale z enim ali več profesorji, asistenti ali doktorandi. S takšno obliko bi vzpostavili neposredno povezavo med managersko šolo in gospodarskim okoljem.
- D. **Učne skupine.** Obiskovalci naj bi se samoorganizirali v manjše skupine, ki bi štele največ deset oseb. V njih bi skušali obvladati učno gradivo ali kakšen njegov del, pri čemer bi tisti, ki so uspešnejši v katerem izmed segmentov, pomagali in motivirali druge člane skupine, da bi lahko dosegli želeno raven. Pri tem bi bila šola navzoča s svojimi demonstratorji in asistenti.

Rezultate raziskave Združenja CEEMAN sem prikazala na sliki 3.5, ki združuje odgovore anketirancev tako iz storitvenega kakor tudi iz proizvodnega sektorja.

Slika 3.5: Prikaz izobraževalnih oblik, katerih se managerji najbolj udeležujejo

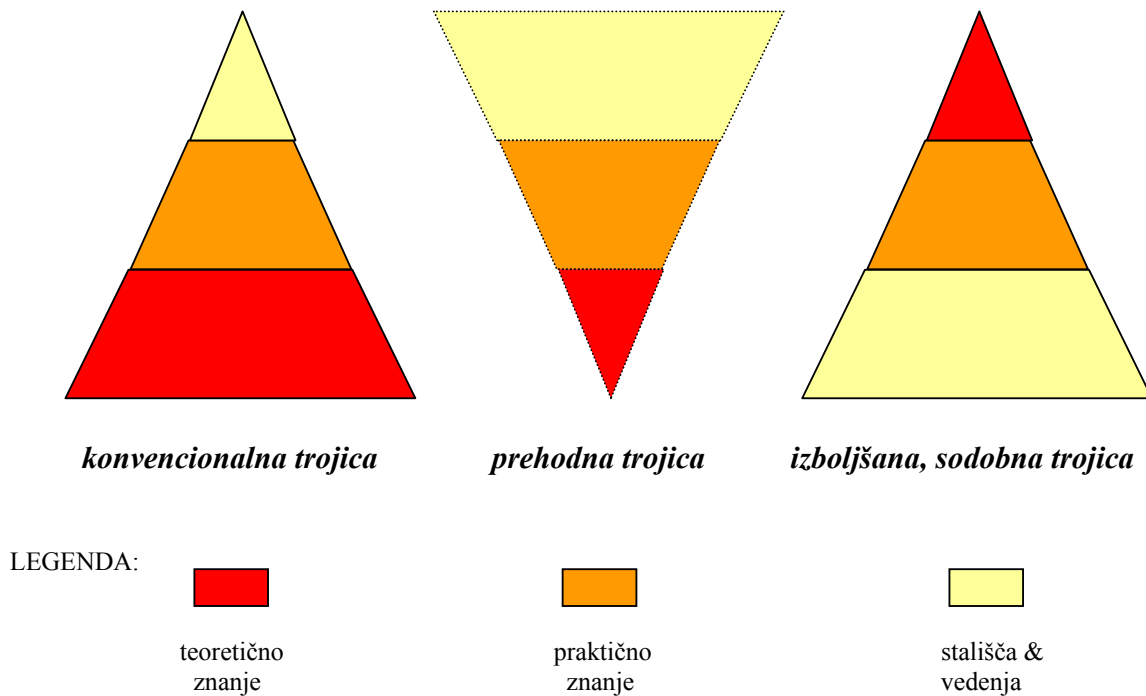


Vir: Gudič, 1999: 38

Najbolj pogosta oblika izobraževanja je seminar, sledijo mu tečaji in učne skupine. V kategorijo »drugo« lahko uvrstimo udeležbo na različnih mednarodnih konferencah, simpozijih... Takšne oblike izobraževanja predstavljajo premik od tradicionalnih frontalnih programov za izobraževanje managerjev, torej metod, ki so usmerjene k učitelju in navadno potekajo tako, da določena oseba predstavlja vsebino ali temo. Če pogledamo dolžino izobraževalnih programov, ugotovimo, da so najbolj priljubljeni kratki seminarji, ki ponavadi trajajo nekaj dni, najmanj pa se managerji odločajo za izobraževanje, ki traja več mesecev. (glej Gudič, 1999: 38)

V preteklosti je izobraževanje managerjev slonelo predvsem na teoretičnem znanju. Šele na drugem mestu je bilo praktično znanje vodilnih in vodstvenih ljudi, medtem ko se oblikovanju primernih stališč in vedenj posameznikov sploh ni pripisovalo veliko pozornosti. Če to ponazorimo grafično, dobimo naslednjo sliko:

Slika 3.6: Menjava prioritet v izobraževalnem sistemu



Vir: Rajan v Re-designing Management development in the New Europe (1999): 46

Za zadovoljitev današnjih izobraževalnih potreb, moramo zavrteti trikotnike horizontalno in se osredotočiti predvsem na praktični management in poslovno znanje.

Podoben obrat vidimo že pri vodilnih managerskih šolah kot je na primer IMD v Švici, kjer je manjši poudarek na akademskih disciplinah in večji na temah, ki se direktno tičejo managerjev in vodilnih v podjetjih. V ospredje stopajo teme, v katerih se managerji naučijo oblikovati zmagovalno vzdušje v podjetju, delovati v mednarodnem kontekstu in uporabljati vodstvene sposobnosti. (Re-designing management development in the New Europe, 1999: 45)

Po svoji naravi so programi usposabljanja in izpopolnjevanja managerskih kadrov lahko (Florjančič, 1994; 195):

- informativni (»dobro je vedeti« programi) in
- formativni (»potrebno je znati« programi)

S pomočjo prvih seznanjamo vodstvene kadre z novostmi na njihovem delovnem področju, s pomočjo drugih pa jim zagotavljamo ustrezna znanja, sposobnosti in veščine, ki jih nujno potrebujejo za uspešno delo v prihodnje.

3.8 Tehnike izobraževanja managerjev

Izobraževanje vodij je lahko organizirano v podjetju ali pa v izobraževalnem centru oziroma šoli, torej izven podjetja. Mnoga podjetja se odločajo za izobraževanje in usposabljanje svojih vodilnih kadrov v podjetju iz naslednjih razlogov (Stieglitz v Prašnikar, 1996: 2):

- managerji se na ta način bolje seznanijo drug z drugim in se združujejo v delovno teame;
- starejši managerji lahko postanejo mentorji in učitelji mlajših perspektivnih kadrov;
- podjetja z internim izobraževanjem lahko oblikujejo organizacijsko in delovno kulturo;
- pretok informacij se na ta način pospeši, poleg tega pa je strateško planiranje tudi bolj učinkovito.

Izobraževanje vodij znotraj podjetij lahko poteka na različne načine (Mekinc, 1997: 58):

- Neposredno svetovanje in mentorstvo na delu (coaching and counseling). Vsak vodja pripravnik naj ima v času usposabljanja svojega mentorja, h kateremu se lahko obrne po nasvet. Naloga mentorja je poleg svetovanja tudi nadzorovanje dela pripravnika.
- Prehod na nova opravila v času opravljanja starih opravil (gradual transition).
- Programi samoizpopolnjevanja (tečaj tujih jezikov, računalniški tečaji).
- Rotacija vodij in planiranje premestitev. Med vodji naj poteka rotacija na horizontalni ravni. S tem pridobijo široko paleto znanj in izkušenj. To je ena izmed značilnosti japonskega vodenja organizacij Tipa Z.
- Vodenje matrične organizacije znotraj podjetja, ki deluje za čas realizacije kakšne posebne naloge v podjetju. Je zelo dober praktičen način izobraževanja, nekakšen trening za bodoče vodje.

Izpopolnjevanje zunaj organizacij je najbolj primerno za (Stieglitz v Prašnikar, 1994: 2):

- izjemno perspektivne posameznike,

- managerje, ki naj bi prevzeli vodilne položaje tudi v tujini in si na ta način pridobivajo dragocen izkušnje,
- managerje, ki potrebujejo specialna znanja,
- managerje, katerim primanjkuje znanja iz poslovnega področja in tako na tak način najhitreje pridobijo potrebne veščine in znanja.

Izobraževanje zunaj organizacij poteka s pomočjo naslednjih tehnik, ki se medsebojno tudi prepletajo:

- Metoda reševanja problema (problem solving). Je metoda, ki uči sistematično in postopno reševanje problemov. Pomembna odlika te metode je pristop k reševanju problema, ki te pripravi do sistematične analize problema in vpetosti v okoliščine, ki so do njega pripeljale, preden oblikujemo odločitev o rešitvi.
- Metoda primerov (case method) je ena najpopularnejših metod učenja v svetu. Prek praktičnih primerov se analizirajo napake in ugotavljajo uspešne odločitve.
- Igranje vlog (role playing). Skupina vodij igra različne vloge podrejenosti in nadrejenosti ter se pri tem uči pravilnega reagiranja in odnosa do svojih sodelavcev. Hkrati se učijo tudi dela v skupinah.
- Metoda nalog (task method), pri kateri skupina vodij sodeluje pri isti nalogi s pomočjo simulacije.
- Tehnika koncentracije (in-basket technique), pri kateri vodja dobi koš gradiv z vhodnimi podatki (akti, telefonskimi listami itd.). Opazujemo njegove reakcije in odkrivamo pomanjkljivosti v zaporedju in prednosti ter koliko porabi časa za vsako izmed obveznosti.
- Sinergična metoda je povezana z neprogramiranim procesom odločanja in spodbuja ustvarjalnost.
- Voditeljske »igre« (management games). Tu udeleženci izobraževanja simulirajo različne strukture organizacije (profesionalna, strojna, divizijska, inovativna, enostavna) ter v njih izvajajo različne naloge managementa (planiranje, organiziranje, kontroliranje, usmerjanje).
- Avdio-vizualna sredstva in program izpopolnjevanja s pomočjo računalnika (computer aided instruction).
- Model interaktivnega izobraževanja vodij. Primerjamo ga lahko s tradicionalnimi metodami izobraževanja.

- Metoda transakcijske analize. Metoda temelji na celostni psihologiji, usmerjena je na »sedaj in tu«. Vodje pripravi za zmagovalce, torej ljudi, ki jih odlikujejo naslednje lastnosti: spontana in odprta reakcija v razmerjih z drugimi, kar vzbuja zaupanje, razumevanje samega sebe, lastnih vrlin in slabosti, spoštovanje drugih, samozavest in zaupanje vase kot vodjo. S transakcijsko analizo poskušamo pri vodjih odpraviti občutke poražencev, odstraniti torej osebne lastnosti, kot so stalno skrivanje svojega resničnega mnenja, igranje vloge vodje ali strokovnjaka namesto pravega vodenja in resničnega strokovnega dela, pomanjkanje zaupanja v druge in vase, dobrikanje lokalni politični oblasti v skrbi, da bi z dokazovanjem lojalnosti zagotovil lastni položaj ali kakšne ugodnosti za podjetje.
- Cost-Benefit analiza, pri kateri se učimo vodenja s pomočjo ciljev in rezultatov.

Sama sem se v svoji diplomski nalogi osredotočila predvsem na izobraževanje managerjev zunaj podjetja, torej v različnih izobraževalnih ustanovah. Po Možini (Možina, 1986: 250) povzemam nekatere prednosti, ki jih ima izobraževanje zunaj delovne organizacije:

1. Udeleženci, zbrani iz različnih organizacij, z izmenjavo izkušenj pridobijo bolj pestre poglede in rešitve, ki presegajo spoznanja posamezne organizacije.
2. Z izmenjavo stališč, spreminjanjem pogledov, spoznavanjem izkušenj drugih izobraževancev, udeleženci izobraževanja premagujejo ozko zaprtost in težave v medsebojnem komuniciranju. S tem pa postanejo bolj sproščeni in pripravljeni za medsebojno strokovno in poslovno sodelovanje, kar olajšuje dogovarjanje in sporazumevanje med organizacijami.
3. Medsebojna primerjava doseženega, primerjava izkušenj, pestrejšee soočanje pogledov in stališč prispeva k bolj kritičnemu preverjanju lastne osebnosti, strokovnosti, lastnih dosežkov ali uspehov organizacije.
4. Fizična izključitev udeležencev iz delovnega okolja jim omogoča, da se lahko res poglobijo v študijsko problematiko, s tem pa bo tudi večji njihov prispevek k skupnemu reševanju ciljev v izobraževalnem programu.

Z dobro organiziranim izobraževanjem tako zaposleni kakor tudi managerji izboljšujejo (Florjančič, 1999: 43):

- svojo sposobnost za razumevanje okolja - tržišča in pogojev, ritma, vsebine dela in delovnih metod, ki vladajo v razvitih deželah, predvsem v Evropi, ki ji kulturno

pripadamo;

- usposobljenost za kvalitetno odločanje in iniciativnost pri izvajanju zahtev poslovne politike;
- razumevanje bistva vodenja in hitro dojetje vsebine svojih delovnih nalog;
- sposobnost za ocenjevanje uspešnosti lastnega dela, za samokontrolo in razvoj »inovativne performanse« (koristnega ustvarjalnega delovanja);
- pripravljenost za nadaljnje učenje.

4. VSE VEČJI POMEN IZOBRAŽEVANJA VODILNIH IN VODSTVENIH DELAVCEV V SLOVENIJI

4.1 Zgodovina izobraževanja managerjev

Managerskemu izobraževanju lahko pripišemo borih sto let. ZDA so pionir v izobraževanju managerjev. Wharton School of Finance and Commerce je bila osnovana že leta 1881. Harvardska poslovna šola, ki obstaja že od leta 1905, je bila tretja, ki je začela z izobraževanjem managerjev, in prva, ki je podelila diplomu podiplomskega študija managementa MBA (Master of Business Administration). (glej Svetlinčič, 1994: 351)

Druge države bistveno zaostajajo za ZDA, vseeno pa imamo v Evropi že kar zgodnje začetke v Nemčiji in na Norveškem. Konec petdesetih let in v šestdesetih letih je bila v Zahodni Evropi že vrsta managerskih šol. Ustanovila so jih predvsem velika transnacionalna podjetja za svojo rabo, nato pa so prerasle v mednarodne šole. Kot primer lahko vzamemo šolo IMEDE v Lausannu - sedanja IMD, ki jo je ustanovila transnacionalna Nestlé. V Srednji in Vzhodni Evropi so se tipične managerske šole pojavile šele pred nekaj leti, in sicer odvisno od tega, kdaj so začeli uvajati gospodarske in družbene spremembe v državo in podjetja (glej Purg, 1995: 25 in Svetlinčič, 1994: 351-352). Vseeno pa lahko rečemo, da so se ideje o razvoju profesionalnega managementa in managerskih šol na tem področju pojavile leta 1989 s procesom demokratizacije.

Managersko izobraževanje se je pojavilo v svetu najprej na ekonomskih fakultetah. Zaradi prevelike akademskosti teh programov, premajhne usmerjenosti v prakso in premajhnega vključevanja drugih disciplin (organizacija, strategija, spretnost vodenja, delo z ljudmi), so v svetu kmalu ugotovili, da je izobraževanje za management interdisciplinarno, zato so bile te šole pogosto tarča kritik in so zelo težko privabile dobre študente in sponzorje. Kmalu so začeli ustanavljati posamezne fakultete za management, v zadnjem času pa so še bolj razširjeni neodvisni inštituti, ki jim pravimo tudi centri ali fundacije. Ti se največkrat ukvarjajo z izobraževanjem managerjev in ne študentov. Ti centri ponujajo ljudem, ki že imajo poklic in delovne izkušnje, novo znanje, da bi tako lažje reševali probleme, s katerimi se srečujejo na svojih delovnih mestih.

4.2 Porast managerskih šol v Sloveniji

V preteklosti t.i. tranzicijske države niso posvečale pretirane pozornosti izobraževanju managerjev. Po dolгих letih neuspešnega delovanja je sledil razpad gospodarskega in političnega sistema ter družbenega reda. V državah Vzhodne in Srednje Evrope so se pojavili novi izzivi in gibanja v organiziranosti gospodarstva ter v sistemih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v njem.

Temeljni dejavniki, ki so zahtevali preoblikovanje organiziranosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih so bili (povzeto po Mirčevi, 1999: 54):

- Družbeni → prehod iz industrijske družbe k informacijski, prostorska globalizacija in večja izbira življenjskih slogov.
- Politični → demokratizacija in pluralizacija politike, več odprtosti in sodelovanje z zahodnimi državami ter odpiranje prostora za nove mednarodne povezave in institucije.
- Ekonomski → potreba po oblikovanju enotnega evropskega trga in valute, bolj odprto mednarodno in ekonomsko sodelovanje, privatizacija, prosti trg in gospodarsko restrukturiranje, večja mobilnost delovne sile in naraščanje kvalifikacijskih zahtev zaposlenih.
- Tehnološki → tehnološko-tehnični razvoj, ki po eni strani ponuja učinkovitejše rešitve pri delu, po drugi strani pa zahteva večjo usposobljenost ter znanje njenih pripadnikov.
- Demografski → podaljšana življenjska doba, spreminjanje razmerja med aktivnim in neaktivnim prebivalstvom...

Slovenija je bila v obdobju socializma med tržno nenaravnanimi državami ena najbolj tržno naravnanih. To nam že kaže dejstvo, da je imela v času bivše Jugoslavije kar dvakrat višji BDP na prebivalca kot so ga imele v povprečju druge jugoslovanske republike. Vse regionalne ekonomske analize tudi kažejo, da je naša država med najbolj uspešnimi, če jo primerjamo z drugimi državami v tranziciji (glej Gudič, 1999: 9). Zato tudi ne preseneča dejstvo, da segajo zametki izobraževanja managerjev že v pozna sedemdeseta leta, ko se je že začel proces liberalizacije jugoslovanskega ekonomskega sistema. Sprva se je izvajalo predvsem na različnih fakultetah in v trgovinskih zbornicah. Leta 1985 je Slovenska trgovinska zbornica v okviru institucije International Executive Development Centre ustanovila prvo pravo šolo za

management, ki je začela delovati leta 1986. Le-ta je združevala programe najboljših managerskih šol v Evropi kot sta INSEAD in IMB. (glej Purg, 1992: 223)

Poleg institucije International Executive Development Centre so se v devetdesetih letih pojavile tudi druge izobraževalne ustanove, ki so se osredotočile predvsem na MBA študije. Eden izmed največjih ponudnikov izobraževalnih vsebin je postala predvsem ekonomska fakulteta v Mariboru. Leta 1991 je bil ustanovljen tudi Center Brdo⁴, ki je problem usposobljenosti učiteljev rešil tako, da je pritegnil iz sveta skupino uglednih profesorjev.

V zadnjem času lahko pri nas opazimo velik porast managerskih šol oziroma managerskih študijskih programov. Temu lahko pripišemo dejstvo, da je izguba nekdanjega jugoslovanskega trga prisilila industrijska podjetja v Sloveniji, da so se usmerila drugam. Še vedno smo priča razpadanju velikih industrijskih sistemov, ki v današnjem času ne morejo delovati uspešno, saj niso dovolj prožni, da bi sledili izzivom turbulentnega poslovnega okolja. Na drugi strani pa se ustanavljajo podjetja, ki imajo razvito drugačno organiziranost in managerske pristope ter se zavedajo, da sta njihova poslovna uspešnost in učinkovitost v tesni korelaciji z učinkovitostjo njenih vodstvenih kadrov oziroma managementa. Tako svoj vodilni kader vključujejo v različne oblike izobraževanja. S tem mu omogočajo strokovno rast in razvoj sposobnosti, veščin in znanj.

Vprašanje, ki se nam pri tem zastavlja pa je, ali je resnično potrebno ustanavljati toliko managerskih šol. Bergant, ki je zelo kritičen do tega pojava, pravi, da za to obstaja vrsta razlogov (Bergant, 1997):

- Prvi vzrok je gotovo v zamenjavi vladajoče ideologije oziroma politike, ki je manageskim konceptom upravljanja široko odprla vrata.
- Drugi vzrok je v finančnem interesu, saj je ta študij sodeč po višini šolnin, donosen posel. Tako nekatere šolnine oziroma izobraževanja managerjev presegajo letno plačo povprečnega slovenskega delavca.
- Tretji razlog pa je »približevanje« naše države Evropi. Bistvo tega procesa je v nekritičnem posnemanju in prenašanju tujih izkušenj iz vseh področij gospodarskega in družbenega

⁴Center Brdo se zdaj imenuje Poslovna šola Bled.

življenja v tem smislu, da vse kar ima Evropa, mora imeti tudi Slovenija, vključno z managerskimi šolami.

Kljub tem pomislekom, pa lahko rečemo, da je izobraževanje managerjev pomembna determinanta uspešnosti slovenskega poslovnega prostora, saj postaja jasno, da je hitro spreminjajoče se poslovno okolje odvisno predvsem od *vodstva* podjetij. Smotrnost razmišljanja o kreiranju programov izobraževanja in usposabljanja vodilnih in vodstvenih delavcev tako ni zgolj trenutno prevladujoči trend. Na to opozarjata dve dejstvi (glej Radonjič, 1988: 136):

- Prvo dejstvo se odraža v tem, da je v razvitih ekonomijah že pred časom nastopil trenutek, ko se je krivulja tehnološkega razvoja začela vzpenjati hitreje kot krivulja razvoja upravljanja v poslovnih sistemih. Nastopil je t.i. »management gap«, ko vodenje podjetij praktično ni moglo slediti razvoju tehnike in tehnologije.
- Drugo dejstvo je sam prehod na tržno gospodarstvo, v katerem se zahteva znanja in sposobnosti, ki jih vodje in managerji (takrat še poslovodni delavci) v prejšnjem gospodarstvu niso potrebovali ali pa jih tudi nihče ni resno zahteval od njih. To jih še vedno ovira pri vodenju podjetij, saj so njihovi pristopi še vedno zastareli in v mnogih primerih neustrezni za nova poslovna okolja.

4.3 Zastarelost vodenja v Sloveniji

Slovenski managerji razpolagajo s široko paleto splošnega znanja (zgodovina, filozofija, sociologija, geografija, znanje tujih jezikov), vendar pa je vse to preveč teoretično in premalo uporabno za vsakdanje delovne obveznosti. Mnogi managerji še vedno preveč upoštevajo kategorije »politične ekonomije«, določena področja, kot so finance, organizacija dela in motivacijske teorije pa so še vedno vezane na politični kontekst družbe.

V Sloveniji imamo še vedno opraviti z zastarelostjo vodenja. »Tradicija našega vodenja je v nepristojnih odločanjih o najpomembnejših in pristojnih odločanjih o nevažnih stvareh« (Mekinc, 1997: 57). Osnovni razlogi za zastarelost vodenja so: nepoznavanje posebnosti metod vodenja, slaba razporeditev vodstvenih funkcij v podjetjih in praksa samoupravljanja v starem sistemu.

Jelovac (1995: 57) pravi:

Najpomembnejši cilj novega modela poslovne šole, ki naj bi uspešno zadovoljila potrebe uporabnikov izobraževalnih storitev je v tem, da bi pripravili takšne programe in didaktične oblike, sredstva in metode izobraževanja, ki naj bi zagotovili vzpostavljanje v duhu načela: ne učimo se za šolo, temveč za življenje.

Razlikujemo naslednje situacije »zastarelega« vodenja (Florjančič, 1999: 78):

- vodja se zaveda, da je njegov način vodenja zastarel in ve za napake;
- vodja ne ve, da njegove metode vodenja niso več optimalne;
- najtežji je primer, ko vodja sicer »podzavestno čuti« slabost, vendar tega zavestno ne priznava in odbija strokovno pomoč.

Rešitve za zmanjšanje zastarelega vodenja je potrebno iskati v naslednjih predlogih (Mekinc, 1997: 57):

- V podjetjih je potrebno speljati ostrejšo selekcijo vodij na osnovi njihovih talentov.
- Med kariero je managerju potrebno natančno ocenjevati njegove rezultate, mu nuditi tekoče svetovanje, orientacijo in izobraževanje.
- Uvajati je potrebno profesionalizacijo procesa odločanja z uporabo spacialistov iz tega področja.
- Zelo priporočljiva je horizontalna pa tudi vertikalna (začasna) rotacija vodij.
- Spremeniti delo ali organizacijo in vodjo pripraviti do izobraževanja za nova opravila in novo organizacijo.
- V podjetju sprejeti interni akt o obveznosti vseh vodij, da opravijo izpopolnjeni program, ki mora biti prilagojen vsakemu nivoju.
- V najtežjih primerih tudi upokojitev ali odpustitev.

Učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja, ki je ključni cilj vsake organizacije, skušajo managerji doseči s številnimi načini vodenja. Le-ti pa so kljub prizadevanjem še vedno zastareli in neustrezni, morda prav zaradi še vedno prisotnega »duha socializma«. V sedanjih razmerah in spremembah družbene in ekonomske ureditve poglede na uspešnejše in učinkovitejše vodenje

karakterizirajo različni izreki, pogledi in stališča vodilnih managerjev pri nas, kot tudi z istim namenom vodilnih v tujini. Če nekatera stališča za uspešno vodenje doma in v tujini medsebojno primerjamo, dobimo naslednje ugotovitve (Bizjak, 1997: 250-251):

Slika 4.1: Zastarelost vodenja v Sloveniji

RAZMERE PRI NAS	RAZMERE V TUJINI (NA ZAHODU)
<i>CILJ: učinkovitost in uspešnost Nekatera izhodišča, načela obnašanja:</i>	<i>CILJ: učinkovitost in uspešnost Nekatera izhodišča, načela obnašanja:</i>
1. Nismo več v socializmu (delal boš tako, kot bom ukazal).	1. Demokratičnost pri iskanju rešitev, odločnost pri realizaciji.
2. Konec je solidarnosti (dobil boš toliko, kot si si zaslužil, o tem pa odločam jaz).	2. Prava solidarnost vzpodbuja pripadnost, ta pa učinkovitost.
3. Ko boš dobil knjižico, se boš nehal pritoževati (delavec se mora bati).	3. "Človeka" je mogoče pridobiti, ne pa prisiliti v ustvarjalno delo.
4. Ni denarja za plače, regres (pogostokrat so stroški plač manjši kot izgube podjetja!).	4. Plače so strošek, če podjetje ne more plačati svojih obveznosti, propade.
5. Meni že ne boš štrajkal (izjava bivšega predsednika sindikata, sekretarja partije, sedanjega lastnika).	5. Stavka je legalna možnost uveljavljanja pravic delavca.
6. Moja plača (vodilnega) mora biti primerljiva s plačami v Nemčiji, biti moram motiviran (plače so tajne; izguba javna, kdo bo motiviral delavce).	6. V Nemčiji so vodilni delavci nagrajeni po posebnih pogodbah, vendar so odgovorni za uspešno poslovanje in plače delavcem po kolektivni pogodbi.

Vir: Bizjak, 1997: 251

Z odpravljanjem zastarelosti vodenja se pojavljajo novi managerji, ki izvirajo iz treh različnih virov (Purg, 1992: 217):

- obstoječi starejši managerji ne glede na njihovo politično preteklost;
- novi, perspektivni in podjetni mladi managerji;
- razvoj nove generacije mladih managerjev.

Vsi ti se morajo nenehno izobraževati in izpopolnjevati, zato moramo v okviru kadrovskega procesa podjetja postaviti pravila, merila, načela in pogoje za uspešno in kvalitetno doizobraževanje in usposabljanje teh profilov. Mnoga tuja podjetja so sprejela interni akt o obveznosti vseh vodij, da absolvirajo izpopolnjevalni program, ki mora biti prilagojen vsakemu

nivoju. Že leta 1970 je samo v ZDA sodelovalo v različnih programih izpopolnjevanja vodij več kot milijon ljudi letno. (glej Florjančič, 1998: 79)

4.4 Strateška usmerjenost slovenskih managerjev

Vprašanje, ki si ga lahko zastavimo je, kam se bodo usmerili slovenski managerji v naslednjih letih. Bo to morda razvijanje poslovnih strategij, izboljševanje sposobnosti zaposlenih, utrjevanje skupnih vrednot ali pa prestrukturiranje podjetja? Slovenski managerji so na ta vprašanja odgovarjali na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni najmanjšo vrednost, 5 pa najvišjo.

Tabela 4.2: Strateška usmerjenost slovenskih managerjev v preteklosti in prihodnosti (metoda spominskega ocenjevanja)

STRATEŠKA USMERJENOST SLOVENSКИH MANAGERJEV	V LETIH 1994-1999[*] <i>ocena preteklosti</i> (lestvica 1-5) ^{***}	OD LETA 2000 DALJE^{**} <i>ocena prihodnosti</i> (lestvica 1-5) ^{****}
Razvoj poslovnih strategij kot vir konkurenčne prednosti	2.90	4.89
Organizacija in interno preoblikovanje podjetja (reorganizacija in prestrukturiranje)	3.20	3.22
Izboljšanje formalnih sistemov in procesov v planiranju, vodenju podjetja, sistemu nagrajevanja, prenašanju informacij...	2.90	3.78
Razvoj in boljše izkoriščanje človeških virov (pridobivanje sposobnih zaposlenih, razvoj managementa, izobraževanje)	2.80	4.66
Izboljšanje sposobnosti in spretnosti, ki so nujno potrebne za podjetje	2.70	4.11
Spreminjanje ali izboljšanje prevladujočih značilnosti organizacije (stil vodenja top managementa, medosebne komunikacije...)	2.50	4.11
Spreminjanje ali izboljšanje organizacijske kulture podjetja (z oblikovanjem vrednot, ki zaposlene motivirajo in hkrati odsevajo identiteto organizacije)	2.70	4.44

Vir: Gudič, 1999: 18

**Tabelo sem preoblikovala tako, da sem namesto spremenljivke »v zadnjih petih letih« raje uporabila spremenljivko »v letih od 1994-1999«. Združenje CEEMAN je namreč opravilo raziskavo leta 1999, zato je novo oblikovana spremenljivka bolj smiselna.*

***Tabelo sem preoblikovala tako, da sem namesto spremenljivke »v naslednjih petih letih« raje uporabila spremenljivko »od leta 2000 dalje«. Združenje CEEMAN je namreč opravilo raziskavo leta 1999, zato je novo oblikovana spremenljivka bolj smiselna.*

**** Anketiranci so vprašanja o njihovi strateški usmerjenosti v preteklosti ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer vrednost 1 pomeni najmanjšo stopnjo strinjanja, vrednost 5 pa največjo.*

***** Anketiranci so vprašanja o njihovi strateški usmerjenosti v sedanjosti ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer vrednost 1 pomeni najmanjšo stopnjo strinjanja, vrednost 5 pa največjo.*

Tabela kaže, da so se slovenski managerji v letih med 1994 in 1999 usmerjali predvsem na t.i. »trde« elemente kot so struktura, poslovna strategija in sistemi, medtem ko so bili »mehki« elementi manj pomembni. Usmerjenost managerjev v preteklosti je veljala predvsem (Gudič, 1999: 20):

- procesu privatizacije;
- novim managerskim sistemom, predvsem tistim, ki so povezani s procesom privatizacije (finance in računovodstvo) oziroma tistim, ki so povezani z novo tržno usmeritvijo (sistemi in standardi ISO 9000);
- potrebam po razvijanju strategij, ki nadomeščajo izgubo bivših jugoslovanskih trgov.

V sedanjosti še vedno ostajajo glavna skrb slovenskih managerjev poslovne strategije za izboljšanje konkurenčnosti podjetja, zanimiv pa je preobrat k »mehkejšim« elementom kot so razvoj človeških virov in interne kulture podjetja. To nam kaže na potrebo po novih managerjih, ki se zavedajo pomembnosti »mehkih« veščin, ki temeljijo na obvladovanju odnosov. Zgolj tehnična podkovanost ne bo več dovolj. Možina (2002: 37) pravi:

Da bodo vodje v globalnem gospodarstvu lahko uspešni, bodo morali dobro poznati socialno-ekonomsko in politično ozračje. Da bi lahko razumeli, kaj se dogaja okoli njih, pa bodo morali poznati verbalno in neverbalno komunikacijo. Vodje prihodnjih organizacij se bodo morali znati odpovedati udobju in se prilagoditi drugačni realnosti. Eno od znamenj te sposobnosti je znanje več kot enega tujega jezika.

Znanje tujih jezikov postaja bolj pravilo kot pa izjema, saj vse večja pomembnost znanja sili

podjetja k mednarodnemu povezovanju in združevanju. Nastanek takšnih povezav je najbolj opazen v hitro razvijajočih se panogah, kot so farmacija, telekomunikacije in mediji. Podjetje postaja vedno bolj le »vozlišče« v mreži povezav med podjetji (Čater, 2000). Za uspeh v takšnem okolju ni le potrebno znanje tujih jezikov, temveč tudi dobro poznavanje tujih kultur in globalni pogled na dogajanje v svetu. Zato so se tudi poslovne šole usmerile na to področje. Za primer lahko vzamemo francoski INSEAD, ki velja za mednarodno šolo, saj prihajajo slušatelji sedemdesetih različnih narodnosti. Le-ti med študijem pridobijo mnogo izkušenj, poleg tega pa tudi obogatijo znanje tujih jezikov, saj je študij zasnovan tako, da učne teame vedno sestavljajo udeleženci iz različnih držav. Tako so se udeleženci prisiljeni učiti skupaj z ljudmi, ki imajo morda tudi drugačno miselnost kot oni. Ker se pri izobraževanju, ki se ga udeležujejo ljudje z delovnimi izkušnjami, udeleženci učijo predvsem drug od drugega in manj od profesorjev in ker gre za navezovanje poslovnih stikov, je mednarodnost še pomembnejša. To v kasnejšem poslovnem življenju omogoča hitrejšo prilagajanje dinamičnim spremembam v turbulentnem okolju.

4.5 Priljubljenost slovenskih managerskih šol in njihovih izobraževalnih programov

Znotraj svojega diplomskega dela sem želela izvesti anketo, s katero bi ugotovila, katere izobraževalne teme so v zadnjem času v ospredju in za katere ponudnike izobraževalnih storitev se managerji odločajo. Anketo sem želela izvesti med člani Združenja Manager, vendar pa mi je dr. Kraševac iz Združenja Manager povedal, da to žal ni mogoče, saj imajo managerska združenja zaradi tajnosti osebnih podatkov tako pri nas, kakor tudi v tujini, sicer na voljo najpomembnejše podatke svojih članov (ime in priimek, naziv in naslov podjetja ter telefon in faks), vendar pa jih ne smejo posredovati naprej. Te podatke lahko uporabijo le za lastne potrebe. Sami so junija leta 2001 opravili podobno anketo, s katero so želeli odgovoriti na naslednja vprašanja:

- pomembnost izobraževanja s stališča slovenskih managerjev;
- ustanove v Sloveniji in tujini, v katerih so se slovenski managerji največkrat izobraževali;
- izobraževalne teme, ki jim dajejo slovenski managerji prednost.

Na Združenju Manager so mi zaupali rezultate ankete, ki so bili predstavljeni v obliki tabel in grafiknov. Sama sem skušala na podlagi teorije iz prejšnjih poglavij izsledke ankete tudi

interpretirati in jim pripisati lastne komentarje.

Pri analizi so si pomagali:

- z anonimno anketo med svojim članstvom;
- z analizo članstva med 272 največjimi izvozniki in analizo članstva med 254 največjimi podjetji po prihodku (Vir: revija Gospodarski Vestnik).

V anketo je bilo vključenih 951 managerjev, ki so člani Združenja Manager. Od tega so prejeli 202 odgovora, kar je 21.2% vseh članov. Povprečna starost anketirancev je bila 48 let, povprečna delovna doba pa je znašala 24,7 let.

4.5.1 Profil anketirancev

Za boljše razumevanje so managerje povprašali po nekaterih osebnih podatkih kot so:

Slika 4.3: Število let anketirancev Združenja Manager na sedanjem delovnem mestu (n=168)



Večina slovenskih managerjev menja delovno mesto na 6-10 let. Relativno fleksibilnih je 38% članov Združenja Manager, saj menjajo zaposlitev na manj kot pet let. Vidimo pa tudi, da je še vedno relativno visok delež tistih managerjev, ki ostajajo na določenem delovnem mestu tudi po 11-15 let. Predpostavljam, da gre tu za starejšo populacijo managerjev.

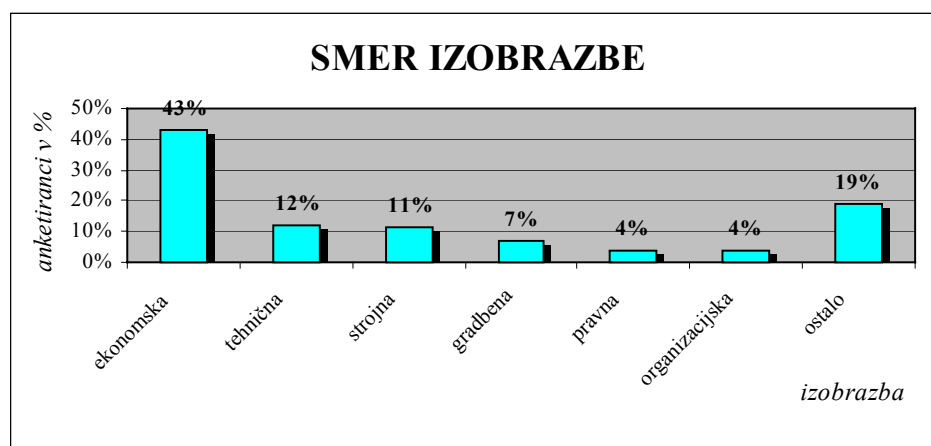
Pomemben dejavnik, ki je po mojem mnenju ključen za razumevanje odločitve za izobraževanje slovenskih managerjev, je tudi smer in stopnja njihove izobrazbe. 61% slovenskih managerjev, vključenih v anketo, je zaključilo fakulteto, imajo torej visokošolsko izobrazbo. Zanimivo je, da

je doktorjev le 2%, medtem ko je na drugi strani tistih z srednješolsko izobrazbo 6,5%, kar je še vedno precej visok odstotek, ki kaže na ostanke bivšega socialističnega obdobja, ko izobrazbene kvalifikacije niso bile ključne v procesih usklajevanja ljudi in delovnih mest.

Tabela 4.4: Stopnja izobrazbe anketirancev Združenja Manager (n=200)

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO ANKETIRANCEV (v %)
Srednja šola	6,5
Višja šola	19,0
Visoka šola	61,0
Magisterij	11,5
Doktorat	2,0

Slika 4.5: Smer izobrazbe anketirancev Združenja Manager (n=176)



Po pričakovanjih je večina slovenskih managerjev končala visoko šolo ekonomske smeri. Prevladuje družboslovna usmeritev, saj je anketirancev z naravoslovno oziroma tehnično usmeritvijo le 36,3%, medtem ko je anketirancev z družboslovno usmeritvijo kar 63,7%.

4.5.2 Priljubljenost managerskih šol v Sloveniji in v tujini

Anketa je pokazala, da se slovenski managerji zavedajo nujnosti permanentnega izobraževanja in usposabljanja, saj se je kar 74,3% anketiranih managerk in managerjev dodatno izobraževalo. Ustanove v Sloveniji, v katerih se slovenski managerji največkrat izobražujejo so naslednje:

1. IEDC Poslovna šola Bled
2. Ekonomska fakulteta (Cisef)
3. Gea College
4. Visoka strokovna šola za podjetništvo
5. Fakulteta za organizacijske vede Kranj

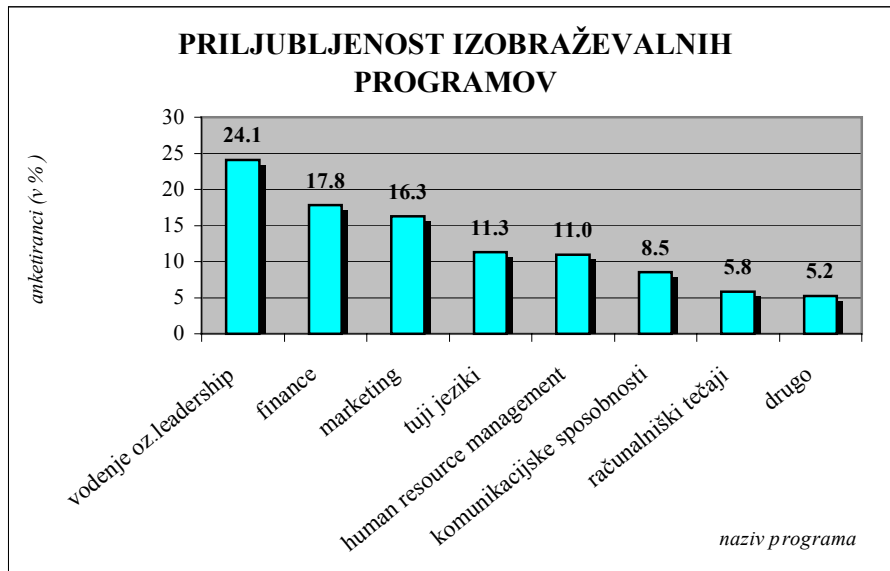
Vodilni delavci v slovenskih podjetjih se odločajo za izobraževalne ustanove v Sloveniji in niso pretirano navdušeni nad študijem v tujini, v Združenju Manager pa so jih vseeno povprašali tudi pa izvajalci dodatnega izobraževanja v tujini. Največkrat omenjene so naslednje šole:

1. Insead - Francija
2. IMD - Švica
3. Potsdam State University ZDA
4. Babson College - ZDA
5. University of Nevada - Las Vegas - ZDA
6. Europa Akademie Dortmund - Nemčija
7. Stanford University, Chicago - ZDA
8. London Business School – VB

4.5.3 Priljubljenost izobraževalnih programov

V anketi Združenja Manager so slovenski managerji odgovarjali tudi na vprašanje, katere izobraževalne teme se jim zdijo najbolj zanimive in katerih programov se udeležujejo v največjem obsegu.

Slika 4.6: Priljubljenost posameznih izobraževalnih programov s strani anketirancev Združenja Manager (n=154)



Priljubljenost programov kot so vodenje oziroma leadership, finance in tečaji tujih jezikov, je tipična za vse države, ki so preživele obdobje tranzicije in ki se hkrati soočajo z drugimi izzivi naraščajoče internacionalizacije in tekmovalnosti med podjetji (Gudič, 1999:35). Če še enkrat ponovimo definicijo Možine, ki pravi, da je manager tisti, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije, vidimo, da mora manager obvladati predvsem področja ravnanja z ljudmi, torej »mehke« teme, saj mora zaposlene motivirati za dobro opravljanje dela. Glede na zgornjo sliko lahko sklepamo, da je v zadnjem času opaziti porast zanimanja za programe kot so human resources management in komunikacijske sposobnosti, kar kaže na določen preobrat glede na prejšnjo situacijo, v kateri je bil poudarek pretežno na funkcionalnih veščinah.

Združenje CEEMAN je v okviru svoje raziskave postavilo podobno vprašanje, le da jih je zanimalo, katera področja izobraževanja bodo v prihodnosti pridobivala na pomenu oziroma, kam je po mnenju slovenskih managerjev potrebno usmeriti prihodnje izobraževanje. Managerjem sta bili postavljeni dve vprašanji: najprej so odgovarjali na vprašanje, katera področja izobraževanja

bodo v prihodnosti pridobivala na pomenu, nato pa so posamezna področja tudi ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer je 1 najmanjša vrednost, 5 pa največja. Zanimivo je, da so anketiranci najvišje postavili prav human resources management.

Tabela 4.8: Najbolj pogosto omenjena prihodnja področja izobraževanja slovenskih managerjev

PODROČJE IZOBRAŽEVANJA	ŠTEVILO ODGOVOROV (v %)	VREDNOST (lestvica 1-5)
Human resources management	12.8	4.66
Marketing	12.8	4.50
Komunikacijske sposobnosti	8.5	3.75
Računovodstvo	8.5	3.50
Projektni management	8.5	3.00
Vodenje in organizacijsko obnašanje	6.4	4.66
Kreativnost in podjetništvo	6.4	4.00
Prodaja	6.4	4.00
»change management«	6.4	3.66

Vir: Gudič, 1999: 60

** Anketiranci so vprašanja o prihodnjih področjih izobraževanja ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer je 1 najnižja vrednost, 5 pa najvišja.*

Kot je iz zgornje tabele razvidno, se bodo slovenski managerji v prihodnje izobraževali predvsem na področju human resources managementa, kateremu so dali najvišjo vrednost, poleg tega pa so ga tudi največkrat omenili. Na drugem mestu je po številu ponovitev marketing, vendar pa nima tako visoke vrednosti kot področje vodenja in organizacijskega obnašanja, kateremu slovenski managerji pripisujejo tudi zelo visoko vrednost. Če še enkrat omenimo stile vodenja podjetij po Blakeu in Mountu, vidimo, da se slovenski managerji zavedajo pomembnosti usmerjenosti k ljudem, hkrati pa je potrebno poudariti, da premajhna skrb za proizvodnjo ne vodi k produktivnosti, zato je potrebno vzpostaviti ravnovesje med obema.

Glede na anketo, ki je pokazala, da se člani Združenja Manager zanimajo predvsem za izobraževanje na Poslovni šoli Bled, sem se odločila, da jo bom tudi podrobneje predstavila.

Podatke za predstavitev sem dobila iz gradiva, ki so mi ga posredovali iz šole. Pri tem je potrebno poudariti, da velika obiskanost določene šole nujno ne kaže na veliko kakovost njenih programov. Raziskave Združenja CEEMAN tako kažejo, da udeleženci izberejo določenega ponudnika predvsem glede na kriterije kot so ugled in sloves šole, ceno in prejšnje izkušnje s to šolo (glej Gudič, 1999: 43). Udeleženci ali njihova podjetja lahko izberejo določeno izobraževalno ustanovo tudi zaradi velikega oglaševanja te šole v sredstvih javnega obveščanja, vendar pa vsi ponudniki nimajo dovolj sredstev za takšno propagando. (Re-designing Management Development in the New Europe, 1999: 21)

Tabela 4.9: Razlogi, zaradi katerih se slovenski managerji odločajo za izobraževanje v določeni ustanovi (n = 82)

	KRITERIJ IZBIRE	VREDNOST* (lestvica 1-5)	ŠTEVILO ODGOVOROV
1	Sloves šole	3.55	11
2	Uporabnost programov	2.88	10
3	Cena	3	11
4	Lokacija	3.17	12
5	Osebni kontakt	3.2	10
6	Pretekle izkušnje s šolo	6.47	12
7	Dodatne usluge	3.25	8
8	Prikladnost	3.63	8

Vir: Gudič, 1999: 43

*Anketiranci so vprašanja o razlogih za izobraževanje v določeni izobraževalni ustanovi ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 pomeni najmanjšo stopnjo strinjanja, 5 pa največjo.

5. AKTUALNOST TOP MANAGEMENT PROGRAMOV NA POSLOVNI ŠOLI BLED

5.1 Predstavitev Poslovne šole Bled

Značilnost šol za vodilne delavce v gospodarstvu je, da predstavljajo t.i. »centre sprememb«. Posamezne šole so povezane s fakultetami in dajejo univerzitetne diplome, druge pa delajo pod okriljem raznih državnih organov, gospodarskih zbornic ali drugih gospodarskih asociacij ali pa so samostojne. Purgova pravi (Purg, 1989: 126):

Prednost šol, ki so na fakultetah je, da se lahko kadri sistematično vzgajajo in so kapacitete za poučevanje večje; prednost šol oziroma centrov, ki so samostojni oziroma, ki ne zaposlujejo stalnih predavateljev, pa je v tem, da lahko izbirajo in angažirajo najboljše kader iz cele države in sveta, kakor profesorje tako tudi uspešne znanstvenike

Poslovna šola Bled spada med druge, je torej samostojni center, ki je bil ustanovljen leta 1986 kot prva poslovna šola v srednji in vzhodni Evropi, še vedno pa velja za eno izmed najpomembnejših mednarodnih institucij za razvoj managementa v Evropi. **Poslanstvo** Poslovne šole Bled je privabiti najobetavnejše managerje, jih izobraziti v mednarodnem kontekstu, jih navdušiti za permanentno izobraževanje ter jih pripraviti za transformacijsko vodenje⁵ v njihovih organizacijah in družbi.

⁵Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu. Transformacijski vodje vodijo podrejene z motiviranjem. Nasprotje transformacijskemu vodji je transakcijski vodja, ki podrejenih ne navdušuje, temveč se ravna le po pravilih. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane. Na osnovi raziskav je mogoče sklepati, da je transformacijsko vodenje uspešnejše od transakcijskega. (Zupan, 2001)

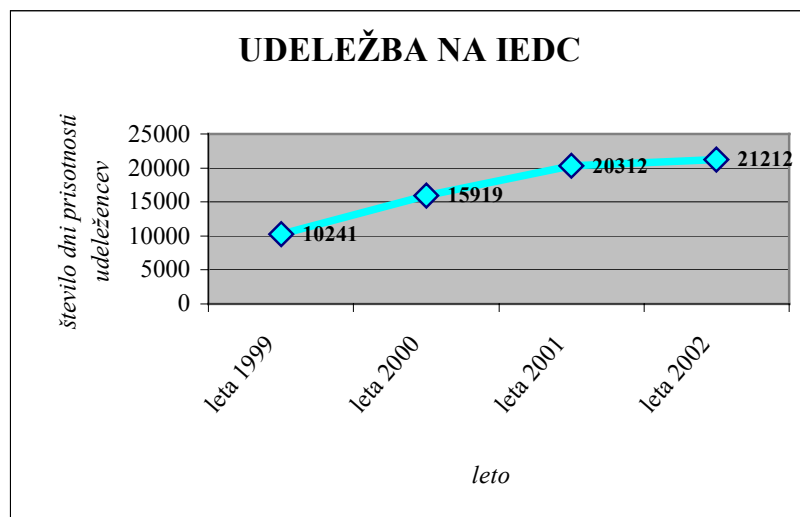
⁶IEDC je kratica za International Executive Management Center – Poslovno šolo Bled

Temeljni cilji IEDC⁶– ja so:

- ❖ Seznaniti vodje in managerje s svetovnimi trendi in razvojem v managerski praksi ter jih naučiti razmišljanja tako na makro kakor tudi na mikro ravni.
- ❖ Podpirati poslovno delovanje v mednarodnem kontekstu in na mednarodnih trgih prek izobraževanja in razvoja vodij.
- ❖ Omogočiti kraj za srečevanje managerjev iz Srednje, Vzhodne in Zahodne Evrope.

Vsako leto sodeluje v različnih izobraževalnih programih več kot 3000 managerjev. Le-ti prihajajo iz mnogih znanih podjetij kot je na primer Electrolux, PepsiCO, Levi Strauss, Johnson & Johnson... Njihovo skupno število od začetka delovanja IEDC – Poslovne šole Bled in njenega predhodnika Centra Brdo leta 1986 se povzpne do 26650. Seveda pa izobraževanje iz leta v leto narašča. Primerjava števila dni prisotnosti udeležencev s koledarskim letom kaže, da se udeleženci vse bolj intenzivno vključujejo v proces izobraževanja.

Slika 5.1: Naraščanje izobraževanja managerjev v letih 1999-2002 na Poslovni šoli Bled



Poslovna šola Bled je problem usposobljenosti profesorjev rešila tako, da je pritegnila iz sveta skupino uglednih profesorjev in jih, preden so začeli predavati, dodobra seznanila s položajem pri nas ter jih povezala z našim poslovnim svetom. 180 profesorjev prihaja iz 37 držav, mnogi med njimi pa so že predavali na najboljših poslovnih šolah v svetu kot so IMD, Lausanne; INSEAD,

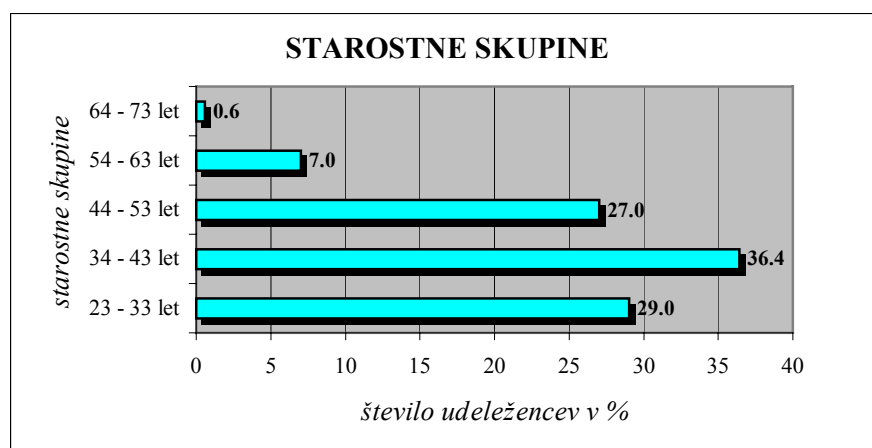
Fontainebleau; Richard Ivey School of Business...

Študij na Bledu ni poceni; kot primer lahko vzamemo program Management za mlade managerje (Young Managers Program), ki stane 1.700 EUR, seminarji pa se gibljejo od 250.000 –300.000 SIT, vendar pa je ta cena še vedno veliko nižja kot znaša za istega profesorja in enako kakovost programov v tujini. Na INSEAD-u v Franciji stane Young Management Program kar 16.050 EUR (<http://www.insead.edu/executives/ymp.cmf>, 17.5.2003), cena je torej kar desetkrat višja kot na Poslovni šoli Bled. Če primerjamo oba seminarja, ugotovimo, da bistvenih razlik ni, na obeh se uporabljajo iste učne metode in oba predstavljata najpomembnejša področja managementa. Verjetno je to tudi eden od najpomembnejših razlogov za odločanje slovenskih managerjev za študij v Sloveniji.

5.2 Profil udeležencev

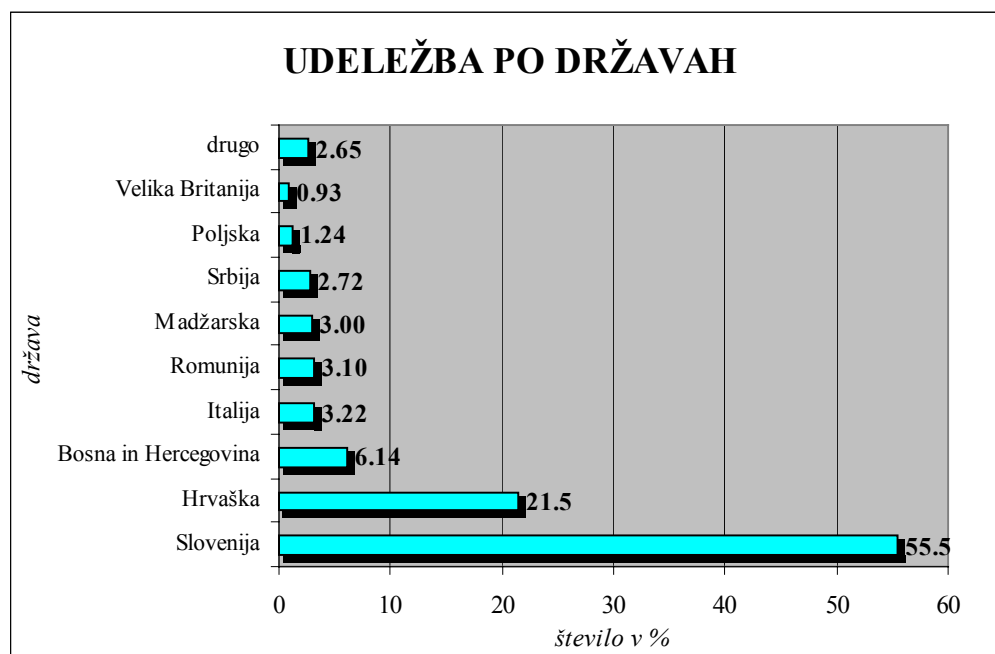
Če gledamo udeležence Poslovne šole Bled po položaju, ki ga zasedajo v svoji organizaciji, vidimo, da je največ direktorjev. Sledijo mu člani uprave in predsedniki uprave. Skupno jih je 80%. Razmeroma majhno število udeležencev sestavljajo direktorji različnih oddelkov (direktorji finančnega oddelka, direktorji kadrovske službe, direktorji marketinga). Gre za splošni top management, ki večinoma zaseda visoke ali vsaj srednje položaje v podjetjih.

Slika 5.2: Udeležba po starostnih skupinah na Poslovni šoli Bled



Na Poslovni šoli Bled prevladuje starostna skupina med 34 in 43 let. Na drugem mestu je mlajša populacija managerjev, ki so stari v povprečju 27 let. Statistično gledano je 35% žensk in 65% moških

Slika 5.3: Udeležba po državah na Poslovni šoli Bled



Visok odstotek slovenskih udeležencev kaže, da kljub poskusom internacionalizacije, Poslovni šoli Bled še vedno ni uspelo privabiti mnogo tujcev. V tem se bistveno razlikuje od precej bolj mednarodno odprtega INSEAD-a, kjer udeleženci prihajajo iz 30 različnih držav, najbolj značilna skupina na tej šoli pa naj bi vsebovala japonskega ekonomista, francoskega zobozdravnika, ruskega pilota, izraelskega odvetnika in ameriškega investicijskega bankirja (glej http://www.insead.eu/mba/docs/downloads/MBA_2003_brochure.pdf, 17.5.2003). Gre torej za veliko mednarodno in strukturno raznolikost, ki pa je Poslovna šola Bled zdaj še ne dosega.

5.3 Prevladujoče izobraževalne oblike in vsebine

Na Poslovni šoli Bled je temeljna izobraževalna oblika seminar. Le-ta je kratek, ponavadi se odvijajo enodnevni, dvodnevni oziroma tridnevni seminarji, v sklopu katerih so organizirane

številske delavnice. To tudi potrjuje rezultate raziskave Združenja CEEMAN v prejšnjem poglavju, ki je tudi pokazala na veliko priljubljenost kratkih izobraževalnih oblik - seminarjev. Vse večji poudarek v zadnjem času pripisujejo teamskemu delu, kot so na primer učne ali raziskovalne skupine, v katerih skušajo udeleženci skupaj rešiti določen problem. Zelo zanimiva oblika teamskega dela je skupinski izpit (t.i. end-of-module exercise), pri katerem se udeleženci v petčlanskih skupinah učijo usklajevanja strategije, predstavitve v javnosti in dela pod časovnim pritiskom. Pomembno je, da v teamih managerji opuščajo nadzorno vlogo, temeljna je odprta in spontana reakcija v razmerjih z drugimi, kar zbuja zaupanje in sodelovanje med člani skupine.

Seminarje vodijo profesorji, ki jih organizirajo na poljubne načine. V zadnjem času je najbolj priljubljena izobraževalna tehnika študij primera, študij MBA pa zaznamuje predvsem projektno delo; prek projekta, ki ga skupina skozi vse leto pripravlja pod vodstvom več mentorjev z različnih funkcionalnih področij managementa in v tesnem sodelovanju z najvišjim managementom podjetja, se slušatelji učijo spoznavati probleme podjetij in jih reševati. Vsako projektno delo ima (Purg, 1995, 26):

- fazo industrijske analize,
- fazo diagnoze podjetja,
- fazo priporočil.

Vsako fazo posebej slušatelji predstavijo v podjetju in jo tam zagovarjajo pred skupino managerjev.

Programi šole se iz leta v leto spreminjajo in prilagajajo potrebam gospodarstva. V preteklosti, v obdobju prehoda na tržno gospodarstvo, so prevladovali seminarji, ki so vsebovali področja kot so finance, strategije podjetij. Managerji so se ukvarjali s krizo tranzicije in prestrukturiranja slovenskega gospodarstva ter so bili usmerjeni k reševanju problemov znotraj države. V zadnjem času, ko prevladuje vse večja tendenca k mednarodnemu povezovanju, prihaja do ekspanzije programov na to temo. Seminarje, ki so najbolj obiskovani, sem razdelila na dva dela. Prvi sklop obsega najbolj aktualne seminarje do leta 1994, drugi del pa najbolj aktualne seminarje od leta 1995-2002.

Tabela 5.4: Primerjava najbolj aktualnih seminarjev na Poslovni šoli Bled v dveh časovnih obdobjih

NAJBOLJ AKTUALNI SEMINARJI DO LETA 1994	NAJBOLJ AKTUALNI SEMINARJI OD 1995 DO 2002
Dejavniki uspešnega poslovanja v času kriz	Kako postati uspešen in učinkovit manager
Finančna strategija podjetja	Izzivi za managerje za 21. stoletje
Izvozni marketing	Internetni marketing
Informacijske metode za podporo razvoju	Vodenje proizvodnje v mednarodnem podjetju
Industrijsko trženje	Mednarodni seminar za najvišje vodilne
Ključni faktorji poslovnega uspeha v času prestrukturiranja	Vodenje za povečanje evropske konkurenčnosti
Metode in tehnike vodenja pogajanj	Vodenje projektov

5.4 MBA – obnova top managementa

Uspešni vodje novega podjetja bodo najverjetneje imeli v žepu diplomo iz humanističnih ved ali drugih izobraževalnih programov, poleg tega pa bodo opravili še podiplomski študij MBA (Možina, 2002: 36). Glede na pojav različnih podiplomskih študijev ter študijev MBA programov, ki so po strukturi namenjeni vodilnim managerjem v gospodarstvu, lahko upravičeno pričakujemo, da se bo v prihodnosti vedno več managerjev odločalo za MBA študij. V nadaljevanju bom prikazala, kako je le-ta organiziran na Poslovni šoli Bled. Vse podatke sem pridobila s pomočjo polstrukturiranega intervjuja z Matejo Forstnarič, vodjo MBA oddelka na Poslovni šoli Bled, sama pa bom tudi skušala primerjati organiziranost tega študija v Sloveniji v primerjavi s tujino. Za primer sem vzela francoski INSEAD, ki je, sodeč po anketi Združenja Manager, najbolj priljubljena managerska šola v tujini s strani slovenskih managerjev.

5.4.1 MBA študij na Poslovni šoli Bled in na INSEAD-u

Mednarodni podiplomski študij managementa - IEDC Executive MBA traja eno leto, predavanja pa potekajo v angleščini. Predavanja trajajo 17 tednov, smiselno so razporejena v štiri časovne module prek celega leta: pet tednov v januarju, pet tednov v maju, pet tednov v septembru in dva tedna v novembru.

V prvem modulu je poudarek na funkcionalnih področjih managementa: udeležencem se predstavi glavne izzive uspešnega vodje, poleg tega pa se v tem modulu ukvarjajo predvsem s področjem financ, marketinga in upravljanja s človeškimi viri. Udeležence se tudi seznani z osnovami teamskega dela, pogajanji, spretnostmi za učinkovito poslovno komuniciranje...

V drugem modulu se nadaljuje s funkcionalnimi področji vodenja, znanji, ki so potrebna za uspešnega in učinkovitega managerja, kot so vodenje operacij, računovodstvo in kontroling, organizacijsko obnašanje in povezovanje teh področij.

Tretji modul je namenjen strateškemu vodenju v mednarodnem poslovanju in pokriva teme korporativne strategije, razvoja novih proizvodov, managementa sprememb, nove ekonomije, ekonomike za managerje kot tudi makroekonomske teme, ki so pomembne za razvoj podjetja.

V četrtem modulu so vključene integralne teme vodenja, nadzornih svetov, poslovne etike, odgovornosti managementa do okolja in družbe. Udeleženci obiščejo tudi nekaj znanih tujih podjetij in pripravijo zaključno predstavitev projekta ter pisno poročilo za vodstvo podjetja.

Sam študij je torej zasnovan tako, da pokriva pridobivanje tako funkcionalnih kakor tudi managerskih in voditeljskih sposobnosti. Tudi na INSEAD-u je učni načrt skoraj enak, v posameznih moduli so enake učne vsebine, razlika je le v tem, da na francoski poslovni šoli udeleženci sami oblikujejo učni načrt glede na karijerne cilje v prihodnosti. Na voljo imajo številne predmete, katere izbirajo sami glede na zanimanje za določena področja. Tak program je izvedljiv zaradi številnih profesorjev na fakulteti, ki pokrivajo številna izobraževalna področja.

Skozi vse štiri module delajo udeleženci IEDC-ja kot konzultanti pri projektu v izbranem podjetju. Delo pri projektih pomeni takojšnjo uporabo znanja v praksi, tako da s tem zanika Senekov ironični izrek: *Ne učimo se za življenje, ampak za šolo* (non vitae, sed scholae discimus) (glej Jelovac, 1995: 51). To pa je tudi temeljno vodilo INSEAD-a, kjer slušatelji tudi poletnimi počitnicami delajo v izbranem podjetju. Šola jim pomaga najti ustrezno podjetje, v katerem pridobivajo udeleženci izkušnje. Poletno delo poteka v različnih državah kot so ZDA, Velika Britanija, Hong Kong, Kitajska... in obsega raznovrstne dejavnosti. Če primerjamo obe šoli, lahko torej zaključimo, da ponuja INSEAD svojim udeležencem več možnosti za razvoj kariere v tujih državah.

V letošnji skupini MBA, ki je s študijem pričela na Poslovni šoli Bled, je 67 udeležencev, med katerimi sta dve tretjini iz tujine in prihajajo iz trinajstih držav⁷. Na INSEAD prihajajo udeleženci iz 74 različnih držav iz vsega sveta. Ta nacionalna raznolikost omogoča udeležencem te šole medsebojno primerjavo doseženega, primerjavo preteklih delovnih izkušenj ter pestrejšee soočanje pogledov in stališč, s tem pa jim odpira nove karijerne možnosti v prihodnosti. Tabela 5.5 kaže na nekatere razlike v profilu udeležencev obeh šol.

Tabela 5.5: Primerjava profila udeležencev MBA študijev na Poslovni šoli Bled in na INSEAD-u

	POSLOVNA ŠOLA BLED	INSEAD, Fontainbleau
Povprečna starost	34,1	29
Moški/ženske (v %)	72/28	76/24
Stopnja izobrazbe	sedma stopnja izobrazbe	sedma stopnja izobrazbe
Smer izobrazbe	prevladuje ekonomska smer, na drugem mestu so diplomanti tehničnih smeri	prevladujejo diplomanti tehničnih smeri, na drugem mestu so diplomanti poslovnih šol
Izkušnje (število let)	9,3	5
Število vključenih držav	13	74

Vir: http://www.insead.eu/mba/docs/downloads/MBA_2003_brochure.pdf, 17.5.2003 in polstrukturiran intervju z Matejo Forstnarič, vodjo MBA oddelka na Poslovni šoli Bled

Zgornja tabela kaže, da se profil udeležencev MBA študija na obeh šolah pravzaprav ne razlikuje veliko. Večje odstopanje je zaslediti pri starosti, slovenski managerji so v povprečju starejši od udeležencev na INSEAD-u za pet let. Temu lahko pripišemo dejstvo, da je v Sloveniji na vodilnih položajih še vedno veliko starejših managerjev ne glede na njihovo politično preteklost, medtem ko v svetu prevladuje trend obetavnih mladih managerjev.

Študij na obeh fakultetah je zelo intenziven in rezidenčne narave, zato so temu prilagojene tudi bivalne razmere. Obvezno bivanje v okolici šole med študijem omogoča poleg intenzivnosti

⁷Na IEDC so na MBA študiju tako prvič zastopane Litva, Velika Britanija in Združene države Amerike, poleg teh pa so udeleženci še iz Bosne in Hercegovine, Hrvaške, Japonske, Jugoslavije, Kanade, Kitajske, Latvije, Romunije, Ukrajine in Slovenije. Skupaj z udeleženci Predsedniškega MBA študija (kjer je 55 udeležencev), je tako v razredu zastopanih 20 držav (poleg zgoraj naštetih držav udeleženci prihajajo še iz Gruzije, Italije, Madžarske, Moldavije, Poljske, Rusije in Švedske)

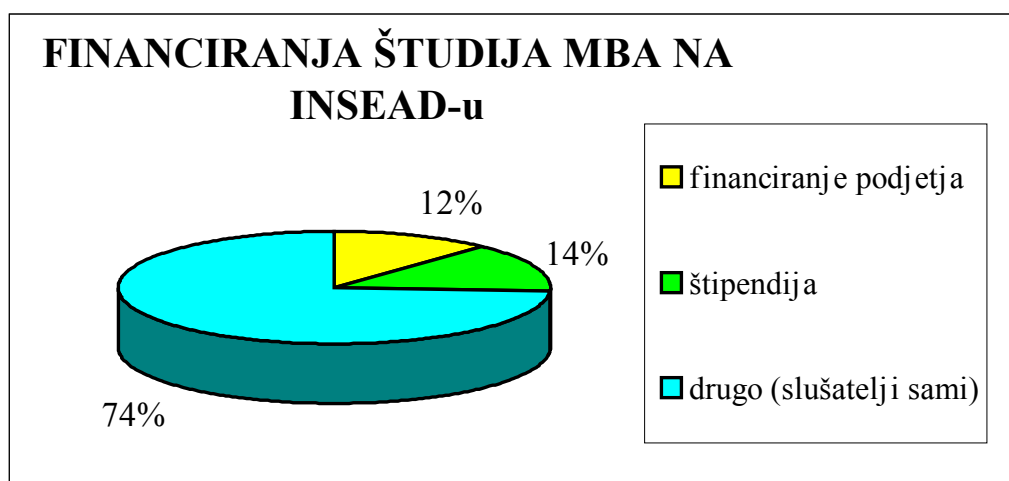
študija tudi poglobljanje stikov med udeleženci in profesorji, še posebej pa med udeleženci samimi.

Izobraževanje managerjev je naravnano v prakso in je kombinacija predavanj, študij poslovnih primerov, skupinskih in individualnih prezentacij, projektnega dela in pogovorov z managerji. Udeleženci aktivno sodelujejo v vseh individualnih in skupinskih oblikah študija. Del programa na IEDC-ju so tudi obiski vodilnih slovenskih in drugih evropskih podjetij, kjer v pogovorih z vodilnimi spoznavajo delo v praksi in izmenjavajo izkušnje.

5.4.2 Financiranje MBA študija na Poslovni šoli Bled in na INSEAD-u

Šolnina za Executive MBA na Poslovni šoli Bled znaša 20.000 EUR. Zaradi obveznega bivanja na Bledu v času študija, si morajo udeleženci plačati tudi stroške nastanitve, ki so 5.000 EUR. Dvem tretjinam udeležencev šolnino financirajo podjetja, ena tretjina pa si študij plača sama. Študij na INSEAD-u stane kar 58.500 EUR, stroški nastanitve pa znašajo okoli 18.000 EUR. Glede na sliko 5.6 tudi vidimo, da si udeleženci na INSEAD-u pretežno sami plačujejo študij. Ker je cena precej visoka, imajo na voljo številna posojila z ugodnejšimi obrestnimi merami.

Slika 5.6: Financiranje MBA študija na INSEAD-u



Vir: http://www.insead.eu/mba/docs/downloads/MBA_2003_brochure.pdf, 17.5.2003

5.4.3 Primerjava temeljnih značilnosti MBA študija na Poslovni šoli Bled in na INSEAD-u

V nadaljevanju bom predstavila temeljne značilnosti MBA študija v Sloveniji (Poslovna šola Bled) in v svetu (INSEAD).

Tabela 5.7: Primerjava MBA študijev v Sloveniji in tujini

	POSLOVNA ŠOLA BLED	INSEAD, Fontainbleau
Oblika predavanj	predavanja v angleščini	predavanja v angleščini
Trajanje	4 moduli	5 modulov, zadnji trije so izbirni
Preverjanje znanja	testi, ocenjevanje na vajah, skupinsko preverjanje znanja	testi, ocenjevanje na vajah, skupinsko preverjanje znanja
Oblike izobraževanja	študije primerov, reševanje problemov iz prakse	študije primerov, reševanje problemov iz prakse
Način dela	projektno delo	projektno delo, v času počitnic delo v izbranem podjetju
Možnost izmenjave študentov	ne	da
Znanje tujih jezikov po končanem šolanju	znanje vsaj enega tujega jezika	znanje najmanj treh tujih jezikov
Profil udeležencev po končanem šolanju	večina udeležencev prevzame vodenje enega izmed slovenskih podjetij	več kot 50 % udeležencev si poišče službo v tujini
Šolnina	20.000 EUR + stroški bivanja	58.500 EUR+ stroški bivanja

Vir: http://www.insead.eu/mba/docs/downloads/MBA_2003_brochure.pdf, 17.5.2003 in polstrukturiran intervju z Matejo Forstnarič, vodjo MBA oddelka na Poslovni šoli Bled

Razlike med obema programoma so minimalne. Videti je, da slovenske šole sledijo vzoru tipičnih tujih šol na tem področju, vseeno pa so opazna določena odstopanja. Diplomanti šole INSEAD so po končanem šolanju veliko bolj nacionalno odprti in se z znanjem mnogih tujih jezikov odločajo za delo v mnogih tujih podjetjih, h čemur prispeva tudi možnost izmenjave študentov. INSEAD ima namreč dve univerzitetni središči: Fontainebleau in Singapur, študentje pa se v okviru svojih interesov odločajo za eno izmed njiju.

6. UGOTOVITVE NALOGE IN SKLEPNE MISLI

Slovenija vstopa v evropske integracijske procese, kar bo zagotovo vplivalo tudi na položaj slovenskih podjetij v poslovnem okolju. Ali se bodo uspela uveljaviti v poslovnem okolju kot enakovreden tekmeč, je odvisno predvsem od tega, ali bodo znala razmišljati globalno. V razmerah konkurenčnosti potrebujemo vizionarsko naravnane managerje, ki bo sposoben v svetovnih tendencah zaznati ustrezno nišo, medtem ko managerji, ki znajo brati bilance in znajo vse o trženju zgubljajo na vrednosti. Zahtevajo se specifične managerske veščine in znanja; ali bo podjetje uspelo v globalnem okolju, ne bodo odločali le proizvodni dejavniki, temveč predvsem managerske sposobnosti.

V »novi« Evropi smo po začetnem problemu nerazumevanja potrebe po managerskih šolah in sistematičnem usposabljanju managerjev prišli v fazo, ko imamo ravno tako kot v razvitem svetu veliko managerskih šol različne kakovosti. Hipotezo, ki sem jo zastavila na začetku diplomskega dela, bi lahko celo ovrgli, saj je videti, da izobraževanje managerjev v zadnjih letih v Sloveniji pridobiva na pomenu, poleg tega pa tudi vodilni v podjetjih vedno bolj spoznavajo, da ni dovolj le obvladovanje akademskih disciplin, temveč je potrebno veliko pozornosti usmerjati spretnosti komuniciranja, skupinskemu delu z ljudmi, pogajanjem in vrednotam. Etika pridobiva svoj prostor v vseh sodobnih programih managerskega izobraževanja. V strateškem načrtovanju pridobivajo vlogo ljudje in organizacijska kultura, v ospredje stopajo izobraževalni programi, ki temeljijo na vodenju zaposlenih, na ravnanju in komuniciranju z njimi. Vse večje mednarodno povezovanje zahteva t.i. globalnega managerja, zato so tudi potrebne izobraževalne vsebine iz tega področja. Vendar pa je na drugi strani videti, da se slovenski managerji trenutno še vedno preveč zanimajo za teme kot so finance in trženje, »mehkejš« vsebine pa le počasi pridobivajo na veljavi. Morda bi temu lahko pripisali dejstvo, da v slovenskih podjetjih na mnogih vodilih položajih še vedno »kraljujejo« managerji iz dobe socializma, ki perspektivne mlade managerje ovirajo pri poti na vrh, sami pa se še vedno ne morejo znebiti tradicije starega sistema.

Razlog za težave bi lahko pripisali tudi t.i. »amerikanizaciji« managerskega izobraževanja. Le-ta je namreč preveč kvantitativno naravnan, preveč utemeljen na statističnih metodah in matematičnih modelih, preveč je posamičnega in premalo skupinskega dela, programi in skupine

so premalo mednarodni in premalo naravnani v prakso (Purg, 1995). Veliko šol v Evropi je na začetku z navdušenjem sprejelo ameriški način izobraževanja managerjev, v zadnjih letih pa vedno bolj prihajamo do spoznanja, da je potrebno za management izobraževati ljudi, ki imajo že nekaj let delovnih izkušenj, saj ponujajo boljšo kombinacijo znanj in spretnosti potrebnih za vodenje.

Primerjava med INSEAD-om in Poslovno šolo Bled, kaže, da slovenske managerske šole jemljejo za vzor evropske šole, ki temeljijo na iztočnici: *management je predvsem delo z ljudmi*. Poudarek Poslovne šole Bled na metodah kot so »case study«, projektno delo in teamsko delo, pa tudi na sprejemanju udeležencev, ki že imajo delovne izkušnje, kaže, da smo se otresli akademskosti izobraževalnih programov. Glede na ekspanzijo različnih programov izpopolnjevanja vodij lahko v prihodnosti pričakujemo mrežo med seboj povezanih šol za vodilne kadre. Namen teh šol naj bi bil dvojni: izmenjava izkušenj in znanja med njimi, sodelovanje z mrežami šol v tujini ter oblikovanje programov, ki naj bi bili prilagojeni svetovnim standardom. Z zastavitvijo takšnega scenarija, pa lahko tudi bolj optimistično gledamo v prihodnost.

7. LITERATURA:

7.1 *Samostojne publikacije*

1. ANDREJČIČ, Radovan in dr. (1994): Globalni in kadrovski management. Moderna ogrnizacija, Kranj
2. BIZJAK, Franc (1996): Uspešno vodenje podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana
3. BRAJŠA, Pavao (1995): Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Gospodarski vestnik, Ljubljana
4. CVETKOVIČ, Marjan (2002): Osnove menedžementa podjetij. Šolski center, Višja strokovna šola, Novo mesto
5. FLORJANČIČ, Jože (1999): Kadrovska funkcija-management. Moderna organizacija, Kranj
6. GLASSER, William (1995): Kontrolna teorija za managerje: nam s prepletanjem kontrolne teorije Wiliama Glasserja in z modrostjo E. Edwardsa Deminga razlaga, kaj je kakovost in kako jo vodje dosegajo. Regionalni izobraževalni center, Radovljica
7. GUDIČ, Milenko (1999): Draft report on assesing management training needs in Slovenia. European Training Foundation, Turin.
8. JELENC, Sabina (1996): ABC izobraževanja odraslih. Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana
9. JELENC, Zoran (1982): Svetovalno delo pri vzgoji in izobraževanju odraslih. Dopisna delavska univerza. Univerzum, Ljubljana
10. KAVČIČ, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana
11. MIGLIČ, Gozdana (1998): Akcijsko učenje kot pristop k izpopolnjevanju in usposabljanju vodilnih in vodstvenih delavcev. Magistrsko delo, Ljubljana
12. MOŽINA, Stane, FLORJANČIČ, Jože, LIPIČNIK, Bogdan, KEJŽAR, Ivan (1986): Usposabljanje za poslovođenje in organiziranje dela. Moderna organizacija, Kranj
13. MOŽINA, Stane (1992): Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana
14. MOŽINA, Stane; KAVČIČ, Bogdan; TAVČAR, Mitja; PUČKO, Danijel; IVANKO, Štefan; LIPIČNIK, Bogdan; GRIČAR, Jože; REPOVŽ, Leon; VIZJAK, Andrej; VAHČIČ, Aleš; RUS, Veljko; BOHINC, Rado (1994): Management. Didakta, Radovljica

15. MOŽINA, Stane; ROZMAN, Rudi; TAVČAR, Mitja; PUČKO, Danijel; IVANKO, Štefan; LIPIČNIK, Bogdan; GRIČAR, Jože; GLAS, Miroslav; KRALJ, Janko; TEKAVČIČ, Metka; DIMOVSKI, Vlado; KOVAČ, Bogomir (2002): Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica
16. MUMFORD, Alan (1995): Effective Learning. Institute of Personnel and Development (IPD), London
17. PRAŠNIKAR, Janez (1996): Management training in Slovenia: analysis customers utilising the educational services of the centre for Management Development and training (CISEF), Faculty of Economics, University of Ljubljana. Ekonomska fakulteta, Ljubljana
18. ROZMAN, Rudi (1993): Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana
19. SENGE, Peter (1993): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation. Doubleday
20. SWIERINGA, Joop, WIERDSMA, André (1992): Becoming a Learning Organization. Addison Wesley Publishing Company,
21. TAVČAR, Mitja (1999): Na poti k učeči se organizaciji: študijsko gradivo za izobraževanje timov v okviru projekta »Mreže učečih se šol«. Visoka šola za management, Koper
22. ZUPAN, Nada (2001): Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV založba, Ljubljana
23. (1999) Re-designing Management Development in the New Europe: report of the Torino group. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg

7.2 Članki v revijah oziroma zbornikih

24. BERGANT, Andrej (1997): »Ustanavljanje managerskih šol«. Organizacija, 30, št. 3, str. 170
25. BIZJAK, Franc (1997): »Slogi vodenja podjetja«. Les, 49, št. 9, str. 245-251
26. ČATER, Tomaž (2000): »Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja«. Naše gospodarstvo, 45, št. 4, str. 505-520
27. DAMJANOVIČ, Mijat (1990): »Organizacijske spremembe in organizacijski razvoj«. Teorija in praksa, 27 št. 8-9, str. 1098-1107
28. JELOVAC, Dejan (1995): »Managerjev 'saturnov prstan': model nove šole poslovanja«. Manager, št. 5, str. 57-61

29. KAVČIČ, Bogdan (1994): »Učeča se organizacija«. Slovenska ekonomska revija, 45 št. 5, str. 424-433
30. KEJŽAR, Ivan (1993): »Usposabljanje vodilnih kadrov z različnimi primeri skupinske dinamike«. Organizacija in kadri, 26, št. 9/10, str. 699-705
31. MEKINC, Peter (1997): »Izobraževanje vodij«. Gospodarski vestnik, 46, št. 4, str. 57-58
32. MIRČEVA, Jasmina (1999): »Izobraževanje zaposlenih v tranzicijskem gospodarstvu: inovativni in razvojni modeli organiziranosti izobraževanja v organizacijah«. Andragoška spoznanja, 5, št. 2, str. 54-63
33. MLAKAR, Peter (1999): »Motiviranje vodij (in drugih strokovnjakov) za kakovostno delovanje«. Neprofitni management, 1, št. 5/6, str. 21-27
34. PURG, Danica (1988): »Usposabljanje za vodenje - pogoj za uspešno gospodarjenje«. Posvetovanje Univerza in gospodarstvo, Postojna, 5.6 december 1988, str. 125-130
35. PURG, Danica (1989): »Priprava vodilnih delavcev na spremenjene razmere«. Kadrovska funkcija in podjetništvo: zbornik gradiv s študijskih dni kadrovskih delavcev Slovenije, Bled, 16-17 november 1989, str. 165-169
36. PURG, Danica (1992): »Developing Managers for Eastern and Central Europe«. Development and International cooperation, 8, št. 14/15, str. 215-224
37. PURG, Danica (1995): »Menedžerske šole«. Andragoška spoznanja, 1, št. 1/2, str. 25-26
38. RADONJIČ, Dušan (1988): »Izhodišča za kreiranje programov izobraževanja in usposabljanja poslovodnih delavcev«. Posvetovanje Univerza in gospodarstvo, Postojna, 5.6 december 1988, str. 136-143
39. SVETLINČIČ, Marjan (1994): »Njegovo veličanstvo manager(sko izobraževanje)«. Slovenska ekonomska revija, 45, št. 4, str. 350-360
40. VOZELJ, Aleksander (2001): »Pet lastnosti managerja nove dobe: nespremenjen 50 let- zdaj pred velikim preobratom«. Manager, št. 2 (feb. 2001), str. 34-37
41. TREVEN, Sonja (1994): »Značilnosti učeče se organizacije«. Organizacija in kadri, 27, št. 6, str. 563-572

7.3 Ostali viri

42. Anketa združenja Manager

43. Podatki ki so mi jih posredovali iz poslovne šole Bled
44. Polstrukturiran intervju z Matejo Forstnarič, vodjo MBA oddelka na Poslovni šoli Bled
45. Preliminarno poročilo o dejavnosti IECD Poslovne šole Bled, januar-december 2002
46. <http://www.iecd.si/slo/programi/managerji.html>, 17.5.2003
47. <http://www.insead.edu/executives/ymp.cmf>, 17.5.2003
48. http://www.insead.eu/mba/docs/downloads/MBA_2003_brochure.pdf, 17.5.2003
49. <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/kdo-smo/>, 5.5.2003