

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA IN  
USPOSABLJANJA VODILNEGA KADRA

Mentor:	viš. pred. mag. Brigita Skela Savič
Obravnavana organizacija:	Intereuropa, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Petra Furlan Dodič

KOPER, 2006

DRAGICA BABIČ



## **POVZETEK**

Temeljni namen diplomske naloge je predstavitev izobraževanja in usposabljanja vodilnega kadra, saj je zelo zahtevna in odgovorna naloga. Zavedamo se, da so znanja in izkušnje ključnega pomena za razvoj in obstoj podjetja, zato smo v Intereuropi, d. d. organizirali Intereuropino šolo vodenja. Investicija je bila visoka, zato smo se odločili preveriti učinkovitost izobraževanja. Predstavili smo analizo ankete in primerjavo med pridobljenim znanjem ter uporabo le-tega v praksi. Ugotovili smo, da so udeleženci v večji meri zaznali priložnost za povečanje lastne učinkovitosti in učinkovitosti svoje enote, določenih vsebin pa vsi niso prenesli v vsakodnevno prakso, predvsem zaradi pomanjkanja časa in prezasedenosti. Predlagamo, da je treba odpraviti omenjeni problem ter vzpodbuditi zavest, da bi pridobljeno znanje v večji meri uporabljali pri svojem delu in prenašali na sodelavce.

*Ključne besede:* vodilni kader, management, usposabljanje kadra, izobraževanje kadra, znanje, podjetje, tim, šola vodenja

## **ABSTRACT**

The primary goal of my diploma is to talk about education and training of skilled leaders since it is a quite demanding and responsible task. We are aware of the fact that the acquired knowledge and experience are vital for the existence and development of an enterprise. As a consequence, a school of leadership and training was organised in our company, Intereuropa. The investment was quite elevated and that is why we decided to verify the efficiency of the training above mentioned. We tried to make you acquainted with the analysis of the research carried out and at the same time we worked on elaborating a comparison between the acquired knowledge and its application in practice. We thus came to conclude that every participant succeeded in becoming aware of the possible opportunities in order to increase his personal efficiency and the efficiency of this own unit. On the other hand, certain topics were not as successfully incorporated into their daily practice as the previous ones due to the lack of time and overwork. We herewith suggest ways of solving the above mentioned issue and at the same time encourage awareness in order to use the acquired knowledge into daily practice on a great scale and among other colleagues as well.

*Key words:* skilled leaders, management, training of employee, education of employee, knowledge, enterprise, team, a school of leadership

UDK 658.3:331.36(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vrednotenje izobraževanja in usposabljanja vodilnih delavcev</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma .....	4
2.2	Vloga in pomen usposabljanja.....	4
2.3	Vrste in cilji usposabljanja.....	6
2.4	Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju.....	9
<b>3</b>	<b>Intereuropa, d. d. Koper</b> .....	<b>11</b>
3.1	Predstavitev podjetja .....	11
3.1.1	Organizacija uprave družbe .....	12
3.1.2	Poslovna vizija, poslanstvo, cilji in razvojna strategija.....	13
3.2	Kadrovsko organizacijska služba .....	14
3.2.1	Namen usposabljanja.....	14
3.2.2	Izobraževalna dejavnost .....	15
<b>4</b>	<b>Predstavitev šole vodenja v podjetju Intereuropa, d. d.</b> .....	<b>17</b>
4.1	Program »Management development«.....	17
4.2	Vsebina šole vodenja.....	18
4.3	Voditeljstvo.....	19
4.3.1	Mentorstvo.....	19
4.3.2	Coaching.....	21
4.3.3	Upravljanje z znanjem .....	22
4.3.4	Voditeljstvo in vpliv.....	23
4.3.5	Kultura in globalizacija .....	23
4.4	Vodenje tima in timsko delo .....	24
4.4.1	Faze v razvoju tima .....	25
4.4.2	Voditeljstvo tima.....	26
4.4.3	Delo na daljavo in mobilnost.....	28
4.4.4	Razreševanje problemov.....	29
4.4.5	Zmagoviti timi .....	30
<b>5</b>	<b>Raziskava uporabe pridobljenega znanja vodenja v praksi</b> .....	<b>31</b>
5.1	Namen in cilj raziskave .....	31
5.2	Metode raziskovanja.....	31

5.3	Analiza rezultatov .....	32
5.3.1	Mentorstvo .....	32
5.3.2	Coaching .....	33
5.3.3	Učinkovitost tima .....	33
5.3.4	Faze v razvoju tima .....	34
5.3.5	Tehnike reševanja problemov .....	36
5.3.6	Značilnosti zmagovitega tima.....	37
5.3.7	Prenos pridobljenih znanj na delovno mesto.....	37
5.3.8	Mnenje zaposlenih.....	39
<b>6</b>	<b>Ugotovitve in predlogi .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>46</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>47</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1	Model dopolnilnega usposabljanja (treninga) .....	10
Slika 3.1	Organigram podjetja .....	11
Slika 3.2	Vodstvo družbe .....	13
Slika 3.3	Poslanstvo koncerna Intereurope, d. d. ....	14
Slika 4.1	Doseganje ciljev .....	27
Slika 5.1	Mentorstvo .....	32
Slika 5.2	Coaching .....	33
Slika 5.3	Učinkovitost tima .....	34
Slika 5.4	Poznavanje razvojnih faz .....	35
Slika 5.5	Sodelovanje v timu .....	36
Slika 5.6	Tehnike reševanja .....	36
Slika 5.7	Značilnosti zmagovitega tima .....	37
Slika 5.8	Usposobljenost za vodenje tima .....	37
Slika 5.9	Stanje prenosa pridobljenih znanj iz teorije v prakso .....	38
Slika 5.10	Pridobljene sposobnosti .....	39
Tabela 2.1	K tridimenzionalno usposobljenemu managerju .....	7
Tabela 4.1	Kaj z mentorstvom pridobimo .....	20
Tabela 5.1	Področja izboljšanja .....	40

## **KRAJŠAVE**

SMART	specific measurable action oriented realistic (konkretni merljivi spodbujajo k dejavnosti realistični časovno določeni)
GROW	goal realty options will (cilj stvarnost možnost volja)
IBM	International Business Management
ISO	international organization for standardization (mednarodna organizacija za standardizacijo)



## 1 UVOD

Izobraževanje in usposabljanje spada med ključne dejavnike, ki vplivajo na pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Z razvojem gospodarstva prihaja v ospredje umsko delo, ki izpodriva pomembnost fizičnega dela. Pomembnost kapitala zaznamuje znanje, zato se morajo podjetja zavedati, da predstavljajo zaposleni v podjetju največje bogastvo.

Ljudje oziroma zaposleni so pomemben dejavnik v vsaki organizaciji. Predvsem so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, motivacija in znanje. Ti so odločujoči dejavniki pri razvoju organizacije.

Strokovno izobraženo in usposobljeno osebje je temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Tako v svetu kakor tudi pri nas posvečajo organizacije veliko pozornost usposabljanju in izobraževanju vodilnih delavcev.

Svet vodilnih delavcev se sooča s korenitimi spremembami. Smo priča obdobju, ki zahteva od učečih se organizacij nova znanja. Obenem se tudi od vodilnih kadrov zahtevajo nova znanja na področju managementa in organizacijskih veščin (Daft 1999, vi).

Od šestdesetih let 20. stoletja dalje velja izobraževanje in usposabljanje za najbolj produktivno naložbo in najpomembnejši razvojni dejavnik. Tako naj bi veljalo, kajti pogoste skoraj vsakdanje spremembe v tehnologiji dela in hitro spreminjajoča se vsebina znanj so postale edine prave trajnice v delovnem obdobju posameznika. Lahko rečemo, da danes živimo v »učeči se družbi«. Obstaja neposredna povezanost strateških, razvojnih in poslovnih ciljev podjetja z definiranimi potrebami po znanju in usposobljenosti zaposlenih, ki naj te cilje uresničijo. Te potrebe se morajo skladati s cilji organizacije.

Kdo so vodilni zaposleni?

Senge (v Merkač 2004, 50) že nekaj časa ugotavlja (seveda so to dokazali že mnogi pred njim), da so vodje tisti ljudje, ki hodijo spredaj in so pristno privrženi spremembam v sebi in v svojih organizacijah. Vodijo z razvijanjem novih veščin, sposobnosti in razumevanja, najdemo pa jih lahko na različnih mestih v organizaciji. Na splošno bi lahko rekli, da so trije tipi vodij, ki sodelujejo pri gradnji učeče se organizacije. Prva skupina so linijski vodje, ki pametno preizkušajo, da bi ugotovili nove veščine in pripomogli k boljšim dosežkom. Druga skupina so izvršni vodje, ki podpirajo linijske kolege, tako da jim razvijajo infrastrukturo za učenje in služijo kot primer pri razvoju novih norm in vedenj učeče se kulture. Poleg tega ima organizacija še notranje mnenjske voditelje. Ti lahko pomagajo odkrivati sodelavce, ki jih spremembe res zanimajo. Uradno nimajo hierarhične moči, med sodelavci pa imajo avtoriteto, ki jim jo ti prostovoljno priznavajo. Včasih je težko prepoznati takšne posameznike, saj so to ljudje na zelo različnih položajih. So pa zelo pomembna pomoč, ko gre za velike spremembe (na primer uvajanje koncepta učeče se organizacije), saj se

svobodno premikajo po organizacijski hierarhiji in ljudje jim zaupajo (Merkač 2004, 50).

Izobraževanje in usposabljanje vodstvenih kadrov je zelo zahtevna in odgovorna naloga, ki je povezana s časom in njihovo angažiranostjo. Zavedamo se, da so znanja in izkušnje ključnega pomena za razvoj podjetja. Ljudje, ki so usposobljeni za vodenje določenih področij v podjetju, se neprestano soočajo z razvojem in inovacijami na vseh področjih. Njihova naloga je, da se s področja vodenja izobražujejo in usposabljaajo.

Podjetja imajo na voljo različne oblike izobraževanja in usposabljanja, sama pa so tista, ki morajo znati izbrati sebi najbolj primerne, tako stroškovno kot tudi namensko. Izobraževanje in usposabljanje je za podjetja zato velik zalogaj, prav tako vzame tudi veliko časa, vendar pa se mora podjetje zavedati, da je to dolgoročna naložba, ki bo pozitivno vplivala na njegove poslovne rezultate.

Temeljna naloga podjetja je zagotoviti razvoj svojih zaposlenih, ki vključujejo dejavnost učenja, izobraževanja, razvoja in usposabljanja. Uresničevanje naštetih procesov pa je mogoče le, če ima podjetje ustrezno organizirano izobraževalno dejavnost. Ko bo izobraževalna dejavnost ustrezno organizirana, bodo tudi zaposleni sposobni izpolnjevati cilje podjetja in tako prispevati k uspešnejšemu poslovanju podjetja.

V organizaciji Intereuropa, d. d. so se na osnovi raziskave »Managerske veščine«, ki je bila izvedena med 74 vodstvenimi kadri, odločili, da organizirajo Intereuropino šolo vodenja. Ker je bila investicija v šolo vodenja visoka, so se odločili, da ugotovijo upravičenost zanjo. Sestavila sem anketo in rezultate glede zadovoljstva zaposlenih in uporabe pridobljenega znanja na področju voditeljstva ter vodenja tima in timskega dela po končanem usposabljanju predstavila v diplomski nalogi.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij, ki so razdeljena na dva sklopa. Prvi sklop predstavlja teoretični vidik obravnavane teme in predstavitev šole vodenja, saj tako laže razumemo praktični del diplomskega dela, v katerem je podrobneje predstavljeno usposabljanje zaposlenih Intereurope, d. d. V zadnjem delu najdemo sklepe misli in ugotovitve na podlagi izvedene ankete.

## **2 VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA VODILNIH DELAVCEV**

Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost (Bartol in Martin 1992 v Merkač 2004, 100).

Vrednotenje je povezano z razvojem in usposabljanjem. V procesu vrednotenja definiramo (Bartol in Martin 1992 v Merkač 2004, 100) pričakovanja, kaj naj bi zaposleni dosegel. K vrednotenju sodi merjenje, vrednotenje in beleženje posameznikove uspešnosti v primerjavi s pričakovanji ter zagotavljanje povratne informacije zaposlenemu (Merkač 2004, 100).

Vrednotenje rezultatov usposabljanja je enako pomembno kot njegova izvedba. Rezultate vrednotimo glede na v prvi fazi postavljena merila. Glavni načini vrednotenja vključujejo (Jereb v Merkač 2004, 129):

- merjenje reakcij udeležencev na usposabljanje (da bi tako ugotovili, kaj sami mislijo o tem, kako koristno je bilo usposabljanje za njih in njihovo delo),
- vrednotenje dejansko naučenega (na primer tako, da se opravi test pred pričetkom usposabljanja in po njem ter se nato rezultati obeh testov primerjajo),
- določanje stopnje, do katere je prišlo do sprememb v vedenju (najpogosteje prosimo za oceno nadrejenega ali sodelavce – dokaj subjektivni rezultati), ter
- merjenje rezultatov pri delu (merjenje in ocenjevanje izboljšane učinka dela – dokaj objektivni rezultati).

Pri vrednotenju se običajno odločimo za uporabo vsaj dveh ali več metod. Učinki delovanja posameznih kadrovske dejavnosti se morajo odraziti v večjem zadovoljstvu zaposlenih, s tem pa v padcu absentizma in (nezdrave) fluktuacije. To bo pozitivno vplivalo na finančne rezultate organizacije (Možina in Jamšek 2002 v Merkač 2004, 128). Spremljanje in vrednotenje izobraževanj in usposabljanja sta dejavnosti, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanj in usposabljanja, stopenj, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanj usposabljanja je torej kontinuiran proces, prisoten na vseh stopnjah izobraževalnega procesa. Poznamo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja in usposabljanja. Kadar spremljamo in vrednotimo izobraževanje in usposabljanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo kot rezultat, kasneje, govorimo o zunanjem vrednotenju, če pa se rezultati pokažejo že med samim izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja in usposabljanja.

Po Jerebu (1998 v Merkač 2004, 129) izhajajo splošna merila notranjega vrednotenja izobraževanj in usposabljanja iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in ciljev, ki jih želimo doseči z izobraževanjem in usposabljanjem. Za učinkovito

doseganje teh ciljev pa moramo zagotoviti ustrezne izobraževalne pogoje ter uresničiti izobraževalne programe z ustrezno organizacijsko izvedbo.

Merila notranjega vrednotenja so (Jereb 1998 v Merkač 2004, 129):

- pogoji za izobraževalno delo,
- realizacija programov,
- organizacija izobraževanj in usposabljanja,
- odzivi udeležencev.

Notranje vrednotenje je za razvoj in delovanje izobraževanj in usposabljanja zelo pomembno, vendar pa ne zadostujejo za ugotavljanje izobraževane učinkovitosti v celoti. Spremljanje in vrednotenje učinkov je potrebno tudi v delovnem okolju, v katerega se vračajo zaposleni po končanem izobraževanju in usposabljanju.

Splošna merila zunanega vrednotenja izobraževanja in usposabljanja izhajajo predvsem iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti zastavlja njeno okolje. Glavno merilo zunanje učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja predstavljajo tisti dejavniki izobraževanja in usposabljanja, na podlagi katerih lahko ocenimo stopnjo doseganja zastavljenih ciljev oziroma stopnjo njegovega prispevka k razvoju organizacije (Jereb 1998 v Merkač 2004, 129).

Kot merila za notranje vrednotenje moramo imeti najprej same pogoje za izobraževanje in usposabljanje, nato pa je treba samo izobraževanje in usposabljanje izvesti ter spremljati odzive oziroma povratne informacije vseh udeležencev izobraževanj in usposabljanj.

Pri zunanjem vrednotenju pa so kot merila pomembne potrebe po razvoju in kadrih, njihova uspešnost in učinkovitost, skladnost samih programov in nenazadnje tudi prispevek k razvoju podjetja.

## **2.1 Opredelitev pojma**

»Usposabljanje in razvoj definiramo kot načrtovan napor, da bi zaposleni dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom, ter da bi tako izboljšal svoje delovne rezultate. Način in oblika usposabljanja ljudi za delo se razlikujejo, odvisni pa so od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, vrste dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo in podobno.« (Merkač Skok 2004, 126)

## **2.2 Vloga in pomen usposabljanja**

Sisteme načrtovanja, razvoja, usposabljanja in vodenja moramo tako naravnati, da bo vsak posamezen človek v organizaciji našel smisel, svojo pot v podjetju.

Pomen kadrovske dejavnosti se bo povečal. Na prvem mestu je usposabljanje in razvoj. Sledi izbiranje kadrov, motiviranje in potem načrtovanje in pridobivanje kadrov, na koncu pa so plače in še ocenjevanje. Kaj management najbolj zanima (Jereb 1998 v Merkač 2004, 129):

- izbira kadra,
- delo v timih,
- nenehno usposabljanje.

Direktorji uspešnih podjetij ugotavljajo, da je potrebnega še zelo veliko usposabljanja, da bodo ljudje znali delati v timih. Izpostavljajo se načini, da ljudje kot skupina dosežejo nek cilj.

Podjetja morajo imeti primerno usposobljeno vodilno osebje, ki bo znalo izpolniti cilje podjetja in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju. Usposabljanje zaposlenih je pomembno področje razvoja zaposlenih. Temeljni cilj usposabljanja zaposlenih je dodajanje vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije. Ti zaposleni delavci naj bi omogočili uresničitev smotrov in temeljnih ciljev podjetja (Treven 1998, 208).

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je usposabljanje učinkovito organizirano, so njegovi učinki naslednji (Armstrong 1996 v Treven 1998, 208–209):

- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti;
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih;
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoj lastnih prednosti;
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji;
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni;
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smotre in cilje organizacije;
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Uslužbenci, ki pri svojem delu ne uporabljajo vseh svojih sposobnosti, podjetja veliko stanejo. Managerji in vodje projektov so najprimernejše osebe za izboljšanje učinkovitosti delovnega tima (Florjančič 1998, 215).

Tovrstno usposabljanje je izredno pomembno za vse zaposlene, za še posebej učinkovito se izkaže pri tehničnem in vodstvenem osebju. Usposabljanje vodilnih delavcev navadno poteka zunaj delovnega mesta, vendar pa jim dandanes ne zadošča zgolj zavest, da so njihovi delavci za svoje specifično delo formalno izobraženi.

Managerji bodo morali vse bolj širiti strokovna obzorja, pa tudi meje odgovornosti svojih sodelavcev, saj so prav oni svojemu sodelavcu ali podrejenemu najbližji in dobro poznajo okoliščine, v katerih delajo (Florjančič 1998, 215).

V organizaciji praviloma organiziramo dve vrsti usposabljanj oziroma izpopolnjevanj: informativne (s katerimi seznanjamo z novostmi) in formativne (s

katerimi zagotavljamo povečanje znanja, sposobnosti in spretnosti). Pri nas so v uporabi in dokaj uveljavljeni nekateri temeljni pojmi, ki opredeljujejo vlogo in pomen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih (Možina et al. 1998 v Merkač 1998, 71–73):

Usposabljanje zaposlenih jim bo omogočilo prevzemati nove naloge, izboljšati kakovost njihovega dela, razvijati nove sposobnosti, lažje odpravljati probleme in krepiti njihovo samozavest. Organizacija se mora zavedati pomena usposabljanja, preden nastane nek problem v organizaciji.

»Delavcem torej omogočiti redno nadgrajevanje znanja, dajte jim možnost za dodatno usposabljanje. Tako kot trener športnega moštva vse leto trenira svoje moštvo, morate tudi vi kot vodja svoje delavce celo leto dodatno usposabljati. Danes je dogovor, ki velja med delodajalcem in vodjo, med podjetjem in zaposlenimi, popolnoma drugačen od tistega v preteklosti. Ta dogovor ne zagotavlja več doživljenjske zaposlitve, prej doživljenjsko »zaposljivost« – pripravljenost na službo.« (Tracy 2000, 225)

### **2.3 Vrste in cilji usposabljanja**

V zadnjih letih so na fakultetah in visokih šolah že uvedli redne dodiplomske programe, ki se približujejo potrebam izobraževanja za management in podjetništvo, še pred tem pa so bili v večjem številu razviti podiplomski študiji. Na področju usposabljanja za management pa še vedno prevladuje funkcionalno usposabljanje. Managerji se lahko v organizaciji (predvsem) specializiranih strokovnih institucij v našem okolju usposabljujejo:

- na funkcionalnih seminarjih, konferencah, posvetovanjih, delavnicah, ki so usmerjeni predvsem na parcialne vidike managementa in trajajo nekaj dni;
- na podiplomskem študiju managementa, ki predstavlja organizirano kompleksno dopolnitev teoretičnih in praktičnih znanj za managerske naloge.

Na področju usposabljanja za management še vedno prevladuje funkcionalno usposabljanje (Merkač 1998, 76).

Namesto enodimenzionalno usposobljenega managerja predlaga tridimenzionalni razvojni okvir za usposabljanje managerjev, v katerem bi bila vključena znanja za obvladovanje poslovnih izzivov, znanja za osebno učinkovitost in znanja vodenja. Tabela 2.1 (Bolt 1996 v Merkač 2004, 142) predstavlja kontinuum med enodimenzionalno usposobljenim in tridimenzionalno usposobljenim managerjem.

**Tabela 2.1** K tridimenzionalno usposobljenemu managerju

Dimenzija	Od	K
Poslovna znanja	Lokalno kvantitativno in analitično tehnično funkcionalno	Generalne perspektive globalno celota poslovnih spretnosti in presoje
Vodenje	Managerski način razmišljanja usmerjenost na en pristop vodenja nejasno o osebnem vodenju	Študij vodenja poglobljanje, vključevanje, spodbujanje pogled osebnega vodenja, integriteta in avtentičnost
Osebna učinkovitost	Malo pozornosti privrženost žrtvovanje drugih interesov	Namen, vizija, vrednotenje in cilji krepitev samozaupanja povezovanje dela in življenja, široki interesi

Vir: Bolt v Merkač 2004, 142

V razvitih deželah pripravljajo posebne programe za vodenje. To so znameniti »Management orientation and training programs«. V zadnjem času opozarjajo na tako imenovani Pygmalion učinek. Prvi vodje, ki jih novo sprejeti vodja sreča, pustijo neizbrisen pečat v vsem njegovem nadaljnjem delu. Zato morajo biti vodilni delavci, ki uvajajo novo sprejete, najboljši vodje v podjetju ali ustanovi. Pri nas običajno nihče takoj ne postane vodilni delavec, ampak gre prej skozi različne faze dela. V tujini kandidat z zaključeno managersko šolo, npr. Harvard Business School, včasih takoj prevzame vodstvene naloge.

Učinkovite metode specializacije in uvajanje kandidata za vodjo zajemajo (Florjančič 1998, 94):

- program izobraževanja,
- učenje med delom in
- delo med učenjem (drugo in tretje so enaka opravila z različnim poudarkom).

Pojasniti je treba še nekatere razlike med sistemoma uvajanja pri nas in v razvitih deželah. Pri nas rekrutiramo vodje iz vrst pravnikov, ekonomistov, inženirjev itd. Na svojih fakultetah ali šolah so se izobraževali za strokovno in ne za vodstveno delo. Vodenje se kot samostojna smer ne predava na nobeni fakulteti (Florjančič 1998, 94).

Razvoj organizacij je najbolj odvisen od sposobnosti njenih članov, da dosežajo njene dolgoročne cilje. To omogoča priprava in izvajanje ustreznega sistema splošnega in družbenega izobraževanja. Na drugi strani je tudi razvoj višjih potreb ljudi odvisen od sposobnosti organizacije za njihovo zadovoljevanje. Proces permanentnega izobraževanja in razvoja organizacije sta torej med seboj neposredno povezana.

Proces permanentnega izobraževanja v organizaciji lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Usposobljeni za razreševanje obstoječe in bodoče problematike organizacije in produktivnosti dela omogočajo organizaciji povečati njeno prilagodljivost okolju. Izobraževalni proces

temelji na znanstvenih načelih in ustvarjalni praksi. Širok in učinkovit izobraževalni proces dosti bolj določa tempo razvoja organizacije kot pa tehnološke spremembe.

Številni primeri pričajo, da obstaja v skoraj vsaki organizaciji vsakodnevna potreba po dodatnem usposabljanju kadrov in po njihovem prešolanju zaradi zahtev tržišča, spremembe predpisov itd. Z ukinitvijo nekega organa npr. preneha potreba po določenih skupinah ljudi oziroma po njihovem znanju. Zato jih je treba prešolati, usposobiti za nova opravila in naloge. Predpisi se spreminjajo in ljudi je treba pripraviti na njihovo uporabo (Florjančič in Vukovič 1998, 95).

Znanje se vedno hitreje spreminja. Šolanje je metodološko pogosto zastarelo in njegovi rezultati zaradi »preobrata« tehnologije skoraj neuporabni. Standardno izobraževanje ni več ustrezno za tržno gospodarstvo. Zato mora imeti vsako srednje, a posebno še veliko podjetje svoj izobraževalni center ali pa mora skupaj z neko specializirano organizacijo, začenši z delavsko univerzo do različnih fakultet, zagotoviti permanentno izobraževanje svojih kadrov po posebnih programih in na osnovi ugotovljenih potreb. Kot je znano, se vlaganja v izobraževanje osebja v povprečju izplača petkrat bolj kot vlaganja v opremo. Za dopolnilno usposabljanje v podjetjih ali v javnih službah lahko uporabimo športni izraz: trening. Definiramo ga kot sistemsko in plansko pripravljen proces usposabljanja, pridobivanja znanj in veščin, potrebnih za doseganje ciljev organizacije (Florjančič in Vukovič 1999, 70).

Manager skrbi, da ostaja na tekočem v stroki (Tavčar 1999, 214):

- dobro poslovanje in vodenje vselej potekata na meji novega in neznanega, zaostajanje je hitro nepopravljivo, pogrezanje v vse bolj vsakdanje, manj zanimivo in slabše plačano delo pa usoda managerjev, ki ob skrbi za današnji dan pozabljajo na jutrišnjega;
- pomanjkanje časa in obilica dela sta dobra, utemeljena in – škodljiva izgovora: nenehno usposabljanje je nepogrešljivo v borbi za managerjev obstanek v stroki;
- manager naj se ne odpove rednemu branju; izbere si svoj dnevni časnik in ga prebere v največ desetih minutah, redno pregleduje tri do pet revij (na vlaku, v letalu, med čakanjem, v hotelu), naroči si izvlečke iz strokovnih revij in knjig, jih pazljivo prebira in izbira zadeve, ki jih temeljito predela; manager temeljito predela vsako leto vsaj tri zahtevne strokovne knjige;
- mnogi managerji se odločajo za podiplomski študij, ne toliko zaradi naziva, le deloma zaradi kakovosti predavanj, predvsem pa zaradi učinkovite prisile, da predelajo vsako leto nekaj knjig in opravijo nekaj izpitov – manager, ki se vsevedno in zviška zmrduje nad študijem, je na slabi poti;
- manager si vsako leto privošči vsaj pet dni na dobrih konferencah in seminarjih; to je tudi priložnost za stike s poslovnimi ljudmi, strokovnjaki, vplivneži.

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



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

#### **2.4 Ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju**

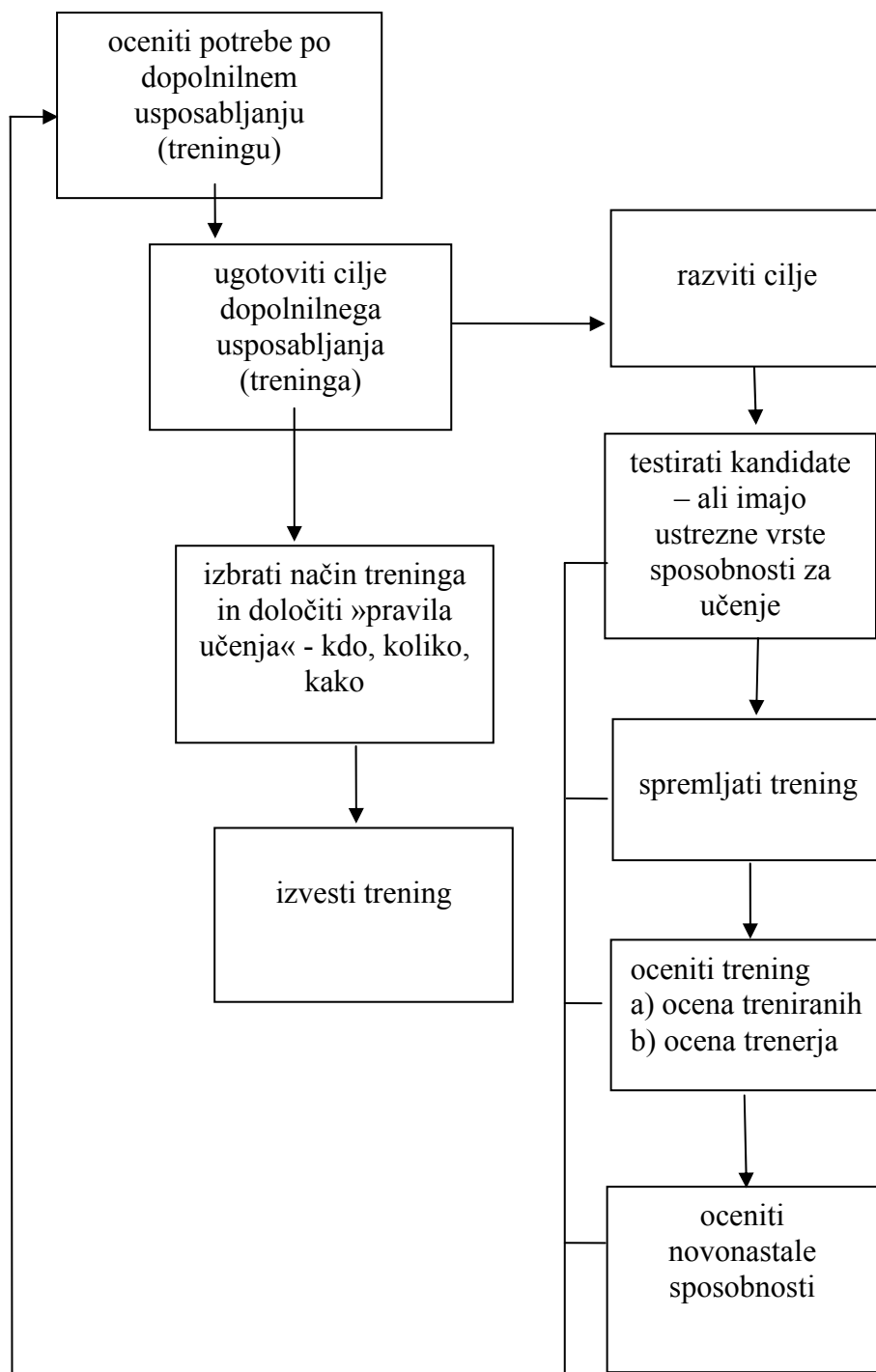
Ocena izobraževalnih potreb je danes v razvitih deželah eno od najbolj uporabljenih področij kadrovske funkcije in tudi organizacije dela. Obstajajo mnoge tehnike in metode. Večina od njih ostaja pri točnem opisovanju opravil in nalog ter pomembnega znanja in veščin za njihovo uspešno upravljanje. Potem je potrebno primerjanje »razpoložljivega« znanja izvrševalcev s potrebnim znanjem za ta opravila in naloge. Ugotoviti je treba odstopanja in izmeriti njihov obseg. To je potem osnova za načrt in program treninga.

Ocena izobraževalnih potreb ima tri ravni (Florjančič in Vukovič 1999, 72):

- *Raven organizacijske analize*. Specialist – kadrovski strokovnjaki proučujejo strateške plane in cilje organizacije in ugotavljajo, ali so obstajajo datne potrebe po izobraževanju. Pri tem uporabljajo kadrovski plan ali pa analize uspehov prejšnjih programov izobraževanja ob delu (treninga). Na potrebe po izobraževanju opozarjajo tudi operativni vodje.
- *Operativna analiza*. Specialisti za organiziranje dela analizirajo nomenklaturu opravil in nalog ter sistemizacijo delovnih mest in proučujejo ocene delovnih rezultatov. Kadar so te ocene nezadovoljive, je treba pripraviti in izvesti trening.
- *Analize posameznikov*. Ob prehodu na novo tehnologijo je treba analizirati znanja in veščine posameznikov ter predlagati program izobraževanja. Vselej, kadar posameznik pri delu ne zadovoljuje, je treba raziskati vzroke za to in jih upoštevati pri izdelavi programa treninga. To analizo delamo s pomočjo intervjuja, opazovanja, delovnih poročil itd.

Analiza potrebe po usposabljanju zaposlenih je priljubljena, ker jo je relativno lahko analizirati in voditi ter ker priskrbi kvantitativne informacije. Vendar pa ima osnovno pomanjkljivost, ker ni nujno, da povezuje usposabljanje ter cilje podjetja. Lahko da potrebe po usposabljanju ustrezajo posameznikovim ciljem bolj kot podjetju (Poole in Malcom 1998, 645).

**Slika 2.1** Model dopolnilnega usposabljanja (treninga)



Vir: Florjančič 1998, 73



### ***3.1.1 Organizacija uprave družbe***

Intereuropa, d. d. Koper se ukvarja z logističnimi dejavnostmi in je organizirana kot delniška družba. Nadzorni svet je v upravo družbe dne 17. januarja 2006 imenoval predsednika in namestnika predsednika uprave. Mandat novoizvoljenih članov uprave – predsednika uprave in namestnika predsednika uprave – traja pet let, računajoč od dneva imenovanja.

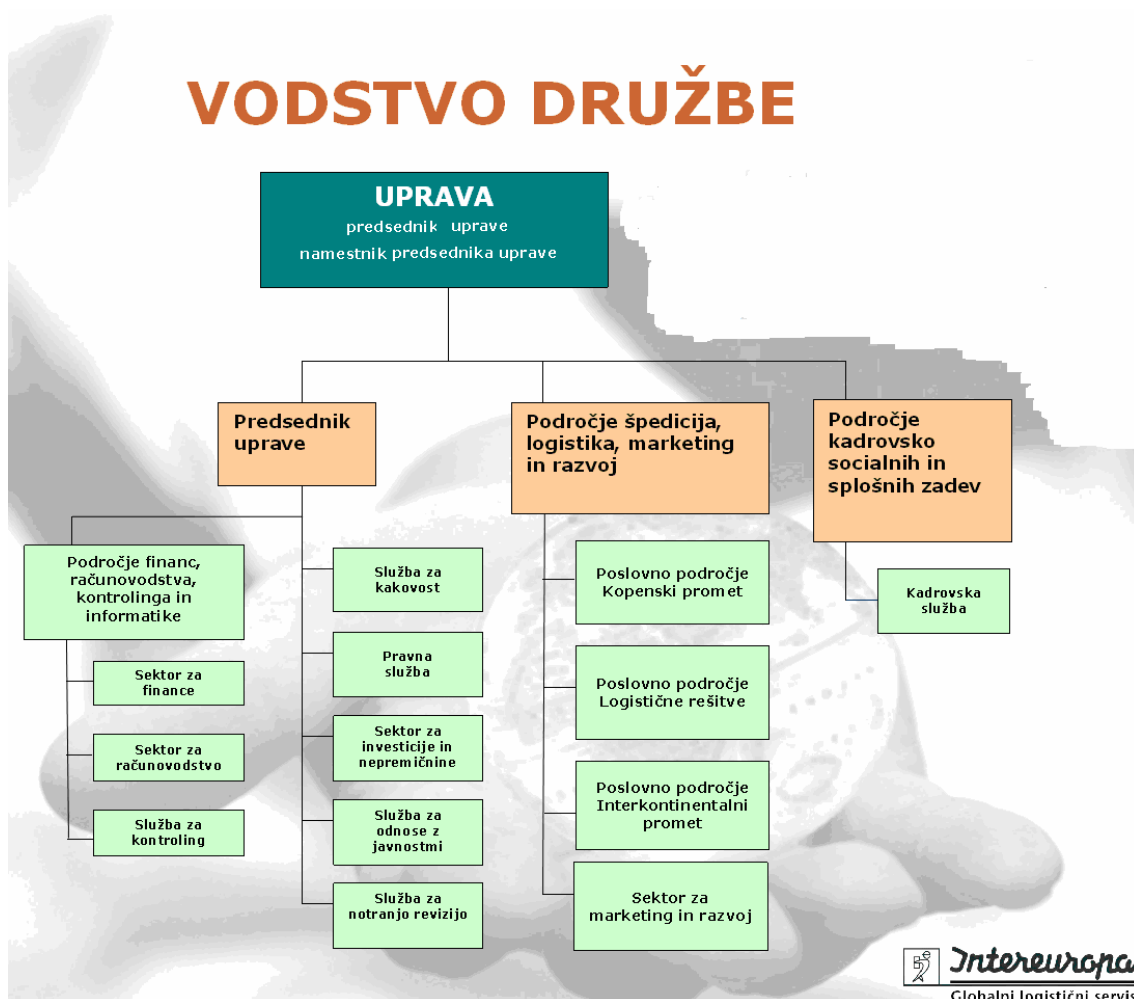
Član uprave delavski direktor bo imenovan v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Predsednik Uprave predstavlja in zastopa družbo, vodi Upravo, neposredno pa so mu podrejeni služba za kakovost, pravna služba, sektor za investicije in nepremičnine, služba za odnose z javnostmi, služba za notranjo revizijo in kontroling.

Predsednik uprave je zadolžen in pooblaščen za sprejemanje in dajanje posamičnih ukrepov, navodil in smernic za organizacijo in vodenje poslovanja ter za koordinacijo med člani Uprave in direktorji družbe ter direktorji povezanih družb. Predsednik Uprave sklicuje in vodi kolegij direktorjev družbe, ki ga sestavljajo člani Uprave, izvršni direktor dejavnosti, direktorji filial in direktorji sektorjev, ter je posvetovalni organ Uprave.

Namestnik predsednika Uprave nadomešča predsednika Uprave v njegovi odsotnosti in je zadolžen za poslovno področje kopenski promet, poslovno področje logistične rešitve, poslovno področje medcelinski promet, sektor za marketing in razvoj.

Slika 3.2 Vodstvo družbe



Vir: Intereuropa, d. d. 2006

### 3.1.2 Poslovna vizija, poslanstvo, cilji in razvojna strategija

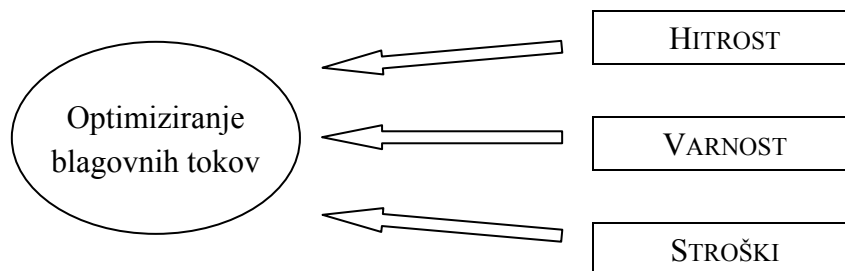
*Naša poslovna vizija:* biti prepoznavni kot ponudnik celovitih logističnih storitev v srednji in jugovzhodni Evropi. Pri tem nas vodi moto: »Od parcialnih do celovitih logističnih storitev!«

Vizija koncerna Intereuropa z vidika celovite kakovosti pomeni, da mora biti zadovoljstvo kupcev na prvem mestu in da zadovoljevanje njihovih potreb s kakovostnimi storitvami vodi k dobičku koncerna, kar je v korist lastnikov, zaposlenih in družbenega okolja. Zato je razvoj in poslovanje koncerna Intereuropa podrejeno temu cilju.

*Poslanstvo koncerna:* Optimalno zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca.

Poslanstvo koncerna z vidika celovite kakovosti pomeni, da obstoječim in potencialnim kupcem nudimo takšne storitve, ki jim zagotavljajo hitro, varno, ekonomično, zanesljivo in okolju prijazno logistiko.

**Slika 3.3** Poslanstvo koncerna Intereurope, d. d.



Vir: Intereuropa, d. d. 2006

*Razvojna strategija:* Razvojni cilji temeljijo na stalni rasti procesa zadovoljstva vseh udeležencev poslovnega procesa.

### **3.2 Kadrovska organizacijska služba**

Za uresničevanje kadrovske politike v podjetju so nam nujno potrebne ustrezne informacije o kadrih. Kadrovske službe, ki nimajo na voljo ustreznih informacij o kadrih, ne morejo strokovno obravnavati in razreševati problemov, ki zadevajo kadrovske politiko. Zato lahko rečemo, da si učinkovitega odločanja na področju kadrovske politike ne moremo predstavljati brez sistemiziranih informacij.

V organizacijah sicer obstajajo informacije o kadrih, vendar pa so nekatere bolj, druge pa manj uporabne, saj ni ustreznega procesa, ki bi vse kadrovske informacije povezal in jih usmerjal k doseganju ciljev kadrovske politike. Prav tako imajo za obravnavanje kadrovske politike v najširšem pomenu besede kadrovske informacije ključni pomen tudi za planiranje kadrov. Te informacije so sestavljene iz dveh elementov (Intereuropa, d. d. 2006a):

- informacije o kadrih,
- kadrovske analize.

Vodilni delavci organizacijskih enot v sodelovanju s članom Uprave – delavskim direktorjem – pripravijo v skladu s terminskim planom priprave planskih dokumentov letni plan izobraževanja in usposabljanja, ki je sestavni del Plana kadrov. Plan kadrov v družbi Intereuropa, d. d. sprejme Uprava družbe Intereuropa, d. d.

V Intereuropi, d. d. imamo izdelano sistemizacijo delavnih mest, ki je urejena s pravilnikom in predvideva štiri delavce, ki imajo pregled: nad kadrovske strukturo in elementi pregleda, kot so: kvalifikacijska in izobrazbena struktura, starostna struktura, struktura po spolu ter enake preglede tudi za vodstvene delavce.

#### **3.2.1 Namen usposabljanja**

Za uresničevanje zastavljenih ciljev potrebujemo kreativne, inovativne kadre, sposobne prevzemati tveganje in odgovornosti ter svobodno delovati.

Zato moramo že pri postopku zaposlovanja in kasneje odkrivanja kadrov, ki se bodo lahko razvijali, pozornost usmeriti na te lastnosti in jih z vzpodbudami (plačo in nagradami, ugodnostmi) ter podporo (razvojno naravnani in usposobljen vodja) razvijati.

Kot učeče se podjetje nenehno skrbimo za izobraževanje zaposlenih in prenos znanja med filialami in družbami, kar je postalo že stalna praksa. S tem želimo doseči enotno raven znanja in kakovosti storitev v celotnem koncernu. Usposabljanje je ena izmed možnosti, ki povečuje vrednost podjetja.

### ***3.2.2 Izobraževalna dejavnost***

V preteklem letu smo zastavljeni plan na področju izobraževanja le delno realizirali, saj smo nekatera obsežnejša izobraževanja prenesli na naslednje leto, med drugim interno šolo poslovne logistike, ki zahteva temeljno prenovo vsebin in nova izhodišča. Zastavljenega cilja iz razvojnega načrta do leta 2006, to je 20 ur izobraževanja na zaposlenega, tako nismo dosegli.

Predvidevamo intenzivno izvajanje programov izobraževanja v letu 2006 in 2007. Posebej ugodno je, da nam je bilo na podlagi razpisa Evropskega socialnega sklada v letu 2005 odobrenih za izvedbo prijavljenih funkcionalnih izobraževanj 25 % sredstev od skupne vrednosti izobraževanja ter 50 % za izredni študij.

Pridobivanju novih znanj smo v letu 2005 namenili 17.820 ur oziroma 46,5 mio tolarjev ter v proces izobraževanja vključili 62 % zaposlenih.

V letu 2005 smo se v Intereuropi v Sloveniji osredotočili predvsem na razvoj managerskih veščin. Organizirali smo Intereuropino šolo vodenja, ki jo je uspešno zaključilo 52 vodilnih delavcev.

V Intereuropi, d. d. Koper imamo deloma pregled nad znanji, ki so jih pridobili delavci sami. Celoten pregled pa imamo nad izobraževanjem delavcev, ki jih je na izobraževanje napotila Intereuropa, d. d. Koper, ker jih po končanem študiju tudi preverjamo.

V Intereuropi, d. d. Koper strokovno pokrivamo naslednje izobraževalne dejavnosti: planiranje izobraževanja, ugotavljanje in raziskovanje izobraževalnih potreb, izdelava internih izobraževalnih programov, organiziranje in izvajanje internega izobraževanja, vrednotenje rezultatov izobraževanja.





## **4 PREDSTAVITEV ŠOLE VODENJA V PODJETJU INTEREUROPA, D. D.**

Septembra 2004 so v kadrovske službi začeli s sistematičnim usposabljanjem vodilnih in ključnih kadrov po metodi »Management development«. Na ta način so želeli vsem vodjem omogočiti obvladovanje ključnih znanj in veščin, kar naj bi postal standard Intereurope. Šola je potekala v obliki e-učenja in delavnic, kjer so pridobili znanje in trenirali veščine vodenja. Ker je sodelovanje na delavnicah zahtevalo veliko samostojnega študija in priprav, je bil program razdeljen na štiri module, ki so potekali celo leto.

Prvi modul z naslovom »Motiviranje in uspešnost delavcev« je potekal od septembra do novembra 2004. Drugi modul »Uspešno vodenje« je trajal od januarja do marca 2005, tretji na temo »Voditeljstvo« pa od maja do junija 2005. Zadnji modul, ki je zaključil niz izobraževanj, je obravnaval »Vodenje tima in timsko delo« in je trajal od septembra do novembra 2005.

Za omenjeno metodo dela so se odločili, ker samostojne priprave v obliki e-učenja omogočajo poenotenje predznanja in odlično pripravljenost udeležencev na delavnice, kar se je tudi dejansko izkazalo že v prvem modulu. Udeleženci prvega modula so bili direktorji sektorjev in filial, vodje služb in nekateri vodje oddelkov, v zadnjo skupino pa so bili vključeni tudi pomočniki direktorjev.

Izkušnje in vtisi udeležencev prvega modula so pokazali, da so bili zadovoljni, saj jih je večina menila, da so bili cilji delavnice doseženi, doseženo znanje pa jim bo zelo koristilo na delovnem mestu.

Prednosti programa IBM Management development so videli v prilagajanju dinamike učenja svojemu urniku, v samostojnem in kreativnem pristopu pri e-učenju, v boljši pripravljenosti na delavnico s predhodnim e-učenjem ter v možnosti vplivanja na vsebino delavnice. Vodilni naj bi se na tem usposabljanju prepričali, da je njihova poglavitna naloga in odgovornost predvsem vodenje in razvoj ljudi. Pridobili bodo veščine, s katerimi bodo kos svoji vlogi, in spoznali tudi uvodoma omenjene sisteme.

Po zaključenem programu želijo spremljati in zaposlene seznanjati s potekom in učinkovitostjo tega izobraževanja, saj pričakujejo, da bo izobraževanje močno vplivalo na izboljšanje odnosov med sodelavci in posledično na boljše rezultate. Vse skupaj pa se bo odražalo v zadovoljstvu kupcev, zaposlenih in lastnikov.

### **4.1 Program »Management development«**

Program Management development omogoča doseganje zastavljenih ciljev:

- v prvi fazi standard Intereurope, d. d., v drugi fazi standard razširiti na koncern,
- izvajati usposabljanje v skladu z merili organizacijskega vedenja in s ciljno kulturo Intereurope, d. d. Koper,

- poenotiti model vodenja na vseh ravneh vodenja in v vseh organizacijskih enotah družbe koncerna,
- spremljati razvoj in napredek managementa.

#### **4.2 Vsebina šole vodenja**

Šola vodenja je vsebinsko prilagojena tako želji po spremembi kulture družbe, vrednotam in želenim oblikam organizacijskega vodenja, kot izraženim potrebam managerjev po obvladovanju določenih znanj in veščin in odgovorom na vprašanje: »Katerih znanj oziroma veščin vam po vašem mnenju najbolj primanjkuje?«

Intereuropina šola vodenja je bila vsebinsko razdeljena na štiri module, ki so bili izvedeni v obdobju enega leta. Posamezen izobraževalni modul je trajal (strnjeno) trideset dni. E-učenje je bilo zastavljeno tako, da so udeleženci spoznali ključne teoretične osnove, modele in orodja, ki jih podpirajo zbirke praktičnih nasvetov, preizkusi razumevanja snovi in simulatorji.

Med e-učenjem so udeleženci aktivno sodelovali z moderatorjem v obliki spletnih klepetov, izmenjave izkušenj, v spletni diskusijski bazi in v obliki elektronskih sporočil. Moderator je spremljal dinamiko e-učenja in napredek udeležencev ter jih vzpodbujal k aktivnosti s kratkimi primeri, ki povezujejo teorijo in prakso.

Udeleženci so med e-učenjem izrazili, kateri problemi v povezavi z učno snovjo so najbolj aktualni in so s tem vplivali na program delavnic. Samostojne priprave v obliki e-učenja omogočajo poenotenje predznanja in preverjanje razumevanja ključnih sporočil iz učne snovi v obliki kratkih testov. S tem so se udeleženci odlično pripravili na delavnico, v kateri so z aktivnimi oblikami dela razvijali in trenirali izbrane veščine vodenja. Omenjeni pristop je zasnovan na IBM modelu učenja.

Za vodenje posameznih izobraževalnih modulov je Intereuropina šola vodenja povabila k sodelovanju moderatorje, ki so priznani strokovnjaki za tematska področja, ki jih vsebuje šola vodenja. Vsi moderatorji obvladajo sodobne metode moderiranja delavnic ter vzpodbujanja in motiviranja udeležencev.

Pogledi moderatorjev na prednosti programa Management development so naslednji:

- po prvih izkušnjah sodeč predstavlja e-učenje odlično dopolnitev klasičnim oblikam;
- visoka motiviranost udeležencev je očitna;
- dragocen je vpogled v študij udeležencev in v razumevanje gradiva;
- delavnica predstavlja zaključek celotnega dela;
- za nekatere udeležence je to dopolnitev klasičnega učenja, za druge najboljše učenje;
- delavnica omogoča praktičen preizkus.

Intereuropa Koper svoje zaposlene izobražuje v okviru Šole vodenja, v kateri udeleženci spoznajo spretnosti in veščine z naslednjih področij, izvedenih v dveh modulih, in sicer:

- voditeljstvo:
  - mentorstvo,
  - coaching,
  - upravljanje z znanjem,
  - voditeljstvo in vpliv,
  - kultura in globalizacija;
- vodenje tima in timsko delo:
  - faze v razvoju tima,
  - voditeljstvo tima,
  - delo na daljavo in mobilnost,
  - razreševanje problemov in
  - zmagoviti timi.

V ta namen je bilo pripravljeno tudi posebno gradivo z naslovom »Intereuropina šola vodenja«, ki ga udeleženci dobijo ob udeležbi na izobraževanju na spletnem naslovu <http://www.nevron.net>.

### **4.3 Voditeljstvo**

Voditeljstvo je bistveno za oblikovanje zunanje podobe podjetja. Brez dejanske in neposredne podpore vodstva ni mogoče izpeljati sprememb in vzpodbuditi razvoja procesa stalnih in postopnih korakov.

Vloga vodstva pri vzpodbujanju procesa stalnih in postopnih korakov je zlasti v stalnem odkrivanju pozitivne podobe podjetja, v oblikovanju dolgoročnih usmeritev podjetja, ki bodo podprle razvoj procesa stalnih in postopnih korakov, v ustvarjanju ugodnega vzdušja v podjetju, ki temelji na prostovoljnem sprejemanju odgovornosti in na visoki stopnji zaupanja med sodelavci, v vzpodbujanju samorazvoja sodelavcev, v stalnem prilagajanju strukture podjetja spremembam okolju, v razvijanju voditeljskih sposobnosti na operativni ravni vodenja (Mihalič in Ambrož 1996, 79).

Kdor ne zna upravljati samega sebe, tudi drugih ne more voditi. Učinkovito upravljanje samega sebe je predpogoj za poklice, ki zahtevajo veliko svobodnega odločanja in odgovornosti (Kutzschenbach 2000, 220).

#### **4.3.1 Mentorstvo**

Intereuropina šola vodenja poudarja naslednje vidike vodenja (<http://www.nevron.net>):

Nekoč je star manager poklical v svojo pisarno mladega, manj modrega managerja. Morala sta se pogovoriti o delovnem mestu, ki naj bi ga odprli v oddelku

mlajšega managerja. Kakšen mora biti človek, ki ga bo zasedel? Kakšne sposobnosti mora imeti? »Poskrbi, da boš dobil nekoga, ki ga boš naučil toliko, da bo lahko prevzel tvoje mesto,« je rekel modri stari manager. »Če si nenadomestljiv, ne moreš napredovati.« (<http://www.nevron.net>)

Modri stari manager je povedal nekaj, kar zanemarjajo mnoge organizacije, in to v svojo škodo: treba je ne le razvijati vodje, managerje in nadzornike, da čim boljše vodijo sedanje posle – treba je tudi vzgajati naslednjo generacijo vodij. Ko s tem prenehajo, začne organizacija umirati.

Mentorstvo je v podjetju ključna dejavnost za razvoj novih vodij. Poleg vloge, ki jo ima za preživetje podjetja, prinaša koristi tudi udeležencem tega procesa. Za varovanca je lahko bistveno pri razvoju njegove kariere. Mentor pa dobi priložnost, da svoje spretnosti, potrebe za *coaching* in vodenje izpili v praksi.

Mentorstvo poveže dva človeka, ki želita doseči določene cilje, povezane z razvojem in pridobivanjem veščin. Skratka mentor ima veščine, znanje in izkušnje, ki jih potrebuje varovanec.

Organizacije ugotavljajo, da morajo postati »učee se« ter svoje veščine in znanje čim prej razširiti po vsem podjetju, če se želijo uspešno odzivati na pritiske okolja. Mentorstvo je pomembno orodje v razvoju učeče se organizacije.

**Tabela 4.1** Kaj z mentorstvom pridobimo

Koristi za mentorja	Koristi za varovanca	Koristi za podjetje
Prinese mu priznanje in spoštovanje kolegov.	Razvije njegove tehnične in poklicne veščine.	Omogoči discipliniran pristop k vodenju in razvijanju usposobljenih kadrov.
Prinese mu zadovoljstvo ob spoznanju razvoja in rasti varovanca.	Sprosti njegov karierni potencial.	Omogoči odprto razpravo o novih zamislih.
Izboljša svoje razvojne veščine.	Omogoči mu učno okolje brez tveganja.	Pospeši razvoj veščin, ki so pomembne v očeh strank.
Izboljša veščine <i>coachinga</i> in vodenja.	Predstavi mu organizacijsko kulturo.	Voditeljske veščine mentorjev izkorišča kot konkurenčno prednost.
Poglobi njegovo razumevanje drugih.	Izboljša njegovo samopodobo in občutek lastne vrednosti.	Pomaga zadržati sodelavce v podjetju.
Omogoči mu boljši pregled nad organizacijo.	Postane opaznejši in bolj priznan.	Podpira zavezanost razvoju karier.

Vir: <http://www.nevron.net>

### 4.3.2 Coaching

Coaching je z eno besedo »pomoč« – pomoč ljudem, da prevzemajo odgovornost za svoje delo in kariero. Coaching pomeni, da v ljudeh prebudimo potencial, s katerim bodo kar najbolj izboljšali svojo delovno uspešnost. S coachingom jih ne učimo, ampak jim pomagamo, da se sami učijo in rastejo. Ključni načeli tega modela sta povečanje zavedanja in prevzemanje odgovornosti. S »povečanjem zavedanja« pomagamo varovancu, da izbira informacije in se odloča o tem, katere so pomembne. To naredimo že na začetku coachinga, tako da ustvarimo vzdušje, v katerem varovanec lahko določi cilje in razume stvarnost trenutne situacije (<http://www.nevron.net>).

Odgovornost ni samo lastništvo. Je tudi zmožnost, da izpolnimo obveznost in se odločimo, da bomo prevzeli odgovornost. Če nekomu ukažemo, naj bo odgovoren, še ne pomeni, da se bo počutil odgovornega. Odgovornost pride z možnostjo odločanja, ta pa se pojavi v obliki coachevega vprašanja.

S privlačnim ciljem, ki bo varovanca motiviral, in z razumevanjem, kakšna je stvarnost situacije, coach lahko pomaga varovancu, da se osredotoči na možnosti in na to, kakšno voljo ima, da bo kaj napravil (od tod kratica GROW).

GROW je proces za povečanje zavedanja, v katerem je varovanec zares pripravljen prevzeti odgovornost (<http://www.nevron.net>):

- Goal – cilj,
- Realty – stvarnost,
- Options – možnosti,
- Will – volja.

S coachingom lahko pomagata sodelavcem, da (ibidem):

- kar najbolj okrepijo svoje močne plati,
- presežejo osebne ovire,
- z nepretrganim učenjem izkoristijo ves svoj potencial,
- pridobijo nove veščine in sposobnosti ter tako postanejo uspešnejši,
- se pripravijo na prevzemanje novih odgovornosti,
- postanejo sami svoj vodja.

Coaching pa ima še druge dobre plati (ibidem):

- sodelavci postanejo zadovoljnejši,
- manager in tisti, ki so mu neposredno odgovorni, si začnejo bolj zaupati,
- delovne skupine naredijo več,
- sposobnost organizacije se razširi.

»Pravi trenutek« za coaching je vsakokrat, kadar vas ljudje prosijo za pomoč, nasvet ali odgovor. Coaching lahko uporabite tudi takrat, ko opazujete konkretno vedenje nekoga ali dobite povratno informacijo o tej osebi. Včasih se dogovorite za

coaching v zvezi s konkretno situacijo. Pogosteje pa je to neformalno početje, ko se s sodelavcem pogovarjate osebno, po telefonu ali si pišete elektronska sporočila.« (ibidem)

### **4.3.3 Upravljanje z znanjem**

V današnji ekonomiji, v kateri dobiva elektronsko poslovanje vse večji zagon, se poslovni voditelji tudi vedno bolj zavedajo pomembnosti tistega, »kar organizacija ve« – najbolj dragocenega nedenarnega kapitala. Nedavna anketa, ki je zajela tristo generalnih direktorjev, je pokazala, da je znanje drugi najpomembnejši problem, ki ga navedejo brez premišljanja, upravljanje znanja – pred njim je samo globalizacija (<http://www.nevron.net>).

Upravljanje znanja je proces, v katerem kar najboljše izkoristimo ogromen, nedotaknjen potencial očitnega, pa tudi manj vidnega znanja, da bi dosegli kar najboljšo delovno uspešnost. Ta proces sestoji iz izmenjave in shranjevanja znanja posameznikov, s čimer želimo izboljšati kompetence, hitrost, učinkovitost – s tem pa seveda donosnost – večje celote (ibidem).

Čeprav živimo v tako imenovani informacijski dobi, je resnični kapital znanje. Znanje so informacije, ki smo jih vstavili v kontekst in jih analizirali, da bi jim dali pomen. Znanje je moč možganov, ki se skriva za patentiranimi tehnologijami, uspešnimi izdelki in učinkovitimi strategijami (ibidem).

V poslu se ne osredotočimo na uporabo informacij ali podatkov, ampak na hitrejšo in boljše uporabo znanja, s čimer želimo ustvariti večjo vrednost za stranko. Podjetje ustvarja tolikšno vrednost, kolikor njegovi zaposleni zaznavajo potrebe strank in se odzivajo nanje. Za to pa mora podjetje poznati stranke, se okoriščati z inovacijami, nenehno povečati in uporabljati darove svojih zaposlenih in dobro izkoristiti znanje v poslovnih procesih (ibidem).

Uspešni direktorji podjetij razumejo, da je ogromna večina tega, kar podjetje »ve«, skrito znanje v njihovih zaposlenih – njihovo strokovno znanje, intuicija in instinkti. Če pa to znanje spremenijo v vidno in dostopno, da ga lahko kar najbolje izkoristi vsa organizacija, pomeni, da so dobro uporabili svojo poslovno inteligenco, da se odzivajo na tržne spremembe in ostajajo konkurenčni (ibidem).

Vloga vsakega managerja je tudi, da upravlja znanje, saj je odgovoren za človeški kapital znanja, ki mu je bil zaupan. Sistematično morate uporabljati ta kapital znanja, tako da ustvarjate in ohranjate kulturo, v kateri se nabiranje in izmenjava znanja nadgrajujeta. Ustvarjanje, nabiranje shranjevanje in praktična uporaba znanja – vse to bo moralo biti vsakodnevna rutina zaposlenih. V tem ne bi smeli videti nekakšne »dodatne« dejavnosti. Izmenjava mnenj mora biti načrtna, dosledna in vztrajna.

Zaposleni imajo od upravljanja znanja koristi. Če hočemo uvajati kulturo, ki bo vzpodbujala upravljanje znanja, jo morajo zaposleni sprejeti. Sprejeli in podprli jo bodo le tedaj, če bodo videli koristne rezultate te dejavnosti. V uspešni kulturi upravljanja znanja zaposleni delujejo takole (ibidem):

- odgovorneje opravijo delo,
- hitreje in zanesljiveje se obračajo na kolege in strokovnjake,
- hitreje zberejo informacije, ki so ključne za odločanje ali delovne postopke,
- preverijo verodostojnost dostopnih informacij in stikov,
- vidijo, da se njihova inovativnost in ustvarjalnost povečata, če se o svojih zamislih lahko pogovorijo s kolegi ali izvedenci in če imajo dostop do zakladnice idej, najboljših praks, tehnik in postopkov,
- izboljšujejo svojo kariero z učenjem, sodelovanjem, timskim delom in inovativnostjo,
- izboljšujejo izdelke ali storitve,
- pospešeno pridobivajo veščine in znanje,
- ob sodelovanju in komuniciranju z vplivnimi ljudmi zadovoljujejo »družbene« potrebe.

Znanja ne moremo pretvoriti v predmet in ga »dati« ljudem. Znanje se širi samo v procesih učenja, v katerih sodelujejo ljudje.

#### **4.3.4 Voditeljstvo in vpliv**

Pri voditeljstvu gre za vplivanje na ljudi. Če razumete, zakaj in kako je na različne ljudi mogoče vplivati, boste uspešnejši manager. V tem poglavju se bomo osredotočili na tri vire vpliva, ki jih navadno uporabljamo na delovnem mestu. To so (<http://www.nevron.net>):

- strokovni vpliv, ki temelji na vaših veščinah ali strokovnem znanju, zaradi katerih vas drugi posebej spoštujejo;
- unformacijski vpliv, ki temelji na vaši informativnosti ali znanju, ki drugim nista dostopna;
- osebni vpliv, ki temelji na vaši osebnosti in karizmi ter odnosih, ki ste jih sposobni ustvariti.

Managerji lahko povečajo svoj vpliv. Na splošno velja: »Vpliv raste, če ga uporabljamo.« Na primer: bolj ko boste vplivali na vedenje sodelavcev s priznanji in nagradami, bolj bodo drugi zaznavali moč vašega vpliva in ga razumeli (ibidem).

#### **4.3.5 Kultura in globalizacija**

Z globalizacijo ponavadi opisujemo dejstvo, da postanejo stiki med ljudmi vse bolj mednarodni. Posamezniki in države so med seboj bolj povezani zaradi izboljšanih možnosti prevoza in komunikacij. Mednarodno bančništvo je povežalo naše finančne ustanove in poslovanje. Tudi internet dramatično širi pojav globalizacije.

V poslovnem svetu z besedo globalizacija označujemo podjetja, ki delujejo v več državah. Za svojo proizvodnjo in storitve uporabljajo vire in postopke kjer koli po

svetu. Izraz »globalno podjetje« pa je v resnici nekoliko zavajajoč. Nobeno podjetje ni globalno v vsem, kar dela (<http://www.nevron.net>).

Globalizacija je temeljni dejavnik. Namen številnih globalnih podjetij je, da bi povečala svoj obseg in raznovrstnost ponudbe na trgu ter kakovostneje oskrbovala stranke. Obenem se želijo strankam tudi bolj približati. To pomeni, da so njihovi pristopi bolj lokalni ali »domači« (ibidem).

Podjetja, ki poslujejo v več državah, se želijo spremeniti iz multinacionalnih v globalne. To spremembo poganjajo spremembe pri izdelkih, storitvah in konkurenci. Vendar oznaka »globalno« še ne pomeni, da je vse, kar podjetje počne, planetarnega obsega.

Ko izbirate zase primeren pristop, upoštevajte naslednje dejavnike (<http://www.nevron.net>):

- značilnosti vaših strank,
- prednosti ali pomanjkljivosti standardizacije,
- naravo in lokacijo virov,
- ali pristop prinaša poslovne prednosti ali ne,
- namen vaše organizacije.

Mnoga podjetja so ugotovila, da njihove tržne niše spodkopava vse večja globalna konkurenca – tisto, kar so ponujala, je postalo potrošno blago. Zato je nujno, da podjetja razumejo, kakšen učinek bodo imele globalizacija in različne kulture na njihovo vizijo in strategijo.

Služenje denarja recimo ni najpomembnejši motivator v vseh kulturah. Ključni dejavnik uspeha je zavedanje, kako se posla lotevajo drugi (ibidem).

#### **4.4 Vodenje tima in timsko delo**

Pomena vodje pri doseganju učinkovitosti tima se zagotovo zavedajo tisti, ki so kdaj vodili tim, tisti, ki to še počnejo, tisti, ki to počnejo in se na to temo izobražujejo, in tisti, ki na podlagi svojih izkušenj posredujejo znanje naprej, bodisi v obliki knjig, člankov ali delavnic. Nenazadnje se pomena vodje zelo dobro zavedajo tudi sodelavci (<http://www.nevron.net>).

Vodenje ni lahko delo. Odločanje o usodi ljudi, razporejanje nalog, usmerjanje in vplivanje na člane tima ter kritično vrednotenje njihove uspešnosti zahteva veliko truda in je stresno. Vodja mora stati za svojimi odločitvami in prenesti mnoge kritike.

Torej, kakšen način vodenja je učinkovit način in kaj je učinkovit tim? Učinkovit tim pomeni, da so znotraj tima zadovoljene želje in potrebe posameznikov in nasploh vseh udeleženih v procesih, na katere tim s svojim delovanjem vpliva. Kar z drugimi besedami pomeni rast timskega znanja in izkušenj, visoko mero opravilne sposobnosti in zadovoljstvo članov tima. Bistvo uspešnega tima je (ibidem):

- da se ta osredotoča na doseganje zastavljenih ciljev in odličnosti,



- da so sposobni preoblikovati širše cilje v specifične in merljive ter razviti akcijske načrte za njihovo doseganje,
- da sprejemajo odgovornost kot celota in kot posameznik in so odprti za nove izzive,
- da pogosto in pošteno spremljajo in ocenjujejo uspešnost svojega dela v primerjavi z zastavljenimi cilji,
- da se pri doseganju skupnih ciljev medsebojno dopolnjujejo s svojimi sposobnostmi, znanjem in veščinami.

Zato mora dober vodja znati izbrati sodelavce za uspešno delovanje tima. Izbrati mora posameznike z različnimi kompetencami in jim dodeliti različne, dopolnjujoče se vloge in naloge v timu, natančno načrtovati dejavnost tima, biti pozoren na komunikacijo in na vsebino dela, vzdrževati pravilno komunikacijo članov tima in njihovo motiviranost ter paziti, da tim ostaja odprt za nove ideje, znanja, ljudi (ibidem).

Vodja mora znati tudi deliti svojo moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, mora imeti intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času, mora se dobro poznati (svoje prednosti in pomanjkljivosti). Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani.

V času globalizacije prihaja ravno timsko delo med zelo pomembne oblike dela. Tega se morajo zavedati vse večje organizacije.

#### **4.4.1 Faze v razvoju tima**

Na svoji poti do zmagovitega tima timi zorijo in prehajajo skozi različne faze, ki jih je moč predvideti. V tradicionalnih timih, katerih člani delajo na isti lokaciji, imamo faze (<http://www.nevron.net>):

- formiranje,
- razočaranje,
- normiranje,
- delovanje in
- zaključevanje.

Vodje timov morajo teh pet faz dobro razumeti, če želijo voditi svoj tim k večji storilnosti in višji delovni morali (<http://www.nevron.net>).

V fazi formiranja skušajo posamezniki ugotoviti, kakšna bodo pravila v novem timu:

»Ali je zamujanje na sestanke sprejemljivo?«

»Kaj se bo zgodilo, če ne bom opravil svojega dela?«

»Kako naj ravnam, da bom članom skupine všeč in da me bodo sprejeli?«

Vaš prispevek na tej stopnji je lahko to, da jasno poveste svoja pričakovanja in članom tima priskrbite forum, na katerem lahko tudi oni izrazijo svoja pričakovanja. Vedenjski kodeks jim bo v pomoč, da bodo lažje določili pravila, ki jih potrebujejo za

uspešno delovanje. Določiti morate tudi, kdo ima katero vlogo in za kaj je odgovoren. Določite skupni namen. Člani novih timov želijo razumeti, kakšen je smisel tima in kaj od njih pričakujete, da bodo naredili. Pomagajte, da bo ta proces tekel gladko, tako da jasno poveste poslovne cilje. Koristno je tudi, če članom tima prepustite, da opredelijo cilje s svojimi besedami. Tako se bodo lažje poistovetili s timom in si prizadevali za njegov uspeh. Ko bo vsak posameznik opredelil skupni namen tima, bo s tem lažje poiskal tudi svojo vlogo v njem.

Ko se timi resno lotijo dela, morajo običajno preživeti obdobje konfliktov. To je naravno: člani tima izbirajo svoje vloge in izražajo različna, včasih nasprotujoča si mnenja o zadevah, povezanih z delom. Tej fazi lahko rečemo faza razočaranja.

Vaša naloga je, da pomagate članom tima uspešno rešiti spore. Morali se boste odločiti, na katere probleme naj se osredotočijo in katere je treba reševati drugače. Za poslovne zadeve je najbolje, da se rešujejo odkrito, kar pa zadeva problematično vedenje posameznikov, se ga je najbolje lotiti s pomočjo vedenjskega kodeksa tima ali pa se z njim pogovorite vi – javno ali na štiri oči (ibidem).

Osredotočeni morate biti, da ohranite člane tima skupaj kot delovno enoto. Če vam bo to uspelo, bo začel tim prehajati v fazo normiranja. Vloge posameznih članov tima so jasne, vsi soglasno sprejmejo pravo tehniko odločanja v vsaki dani situaciji. V tej fazi je pogosto ena najpomembnejših nalog razreševanje problemov. Naloga vodje je, da vodi tim pri določanju in uveljavljanju procesov in pravil vedenja. Člani tima zdaj predvsem potrebujejo občutek, da napredujejo. To povratno informacijo jim skušajte dati na različne načine.

Uspešni timi se pomaknejo v fazo delovanja, ko postanejo njihova prizadevanja bolj osredotočena. Člani se poistovetijo z doseganjem timskih ciljev. Tim se hitro odziva na priložnosti. Značilno je, da si člani porazdelijo vodenje, odgovornost in priznanja. Pozitivno izkoristijo medsebojno različnost in najmočnejše plati posameznikov. Med njimi vlada veliko zaupanje in občutek, da se lahko zanesejo drug na drugega.

Nekateri timi, na primer projektni ali vzporedni, so že po naravi začasni. Ko tak tim izpolni svojo nalogo, preneha delovati. To zadnjo fazo imenujemo zaključevanje ali žalovanje (<http://www.nevron.net>).

#### **4.4.2 Voditeljstvo tima**

Manager je voditelj tima, kadar timu predstavi vizijo, povezano s strategijo podjetja. Dober voditelj upravlja spremembe in ustvari timu občutek, da se je nujno soočiti z izzivi ter uvesti nove strategije. Timu pokaže smer, ki ga bo pripeljala do ciljev in ohranjala odgovornosti njegovih članov.

Oblike vedenja, ki pripomorejo k voditeljstvu tima, so naslednje (<http://www.nevron.net>):

- Dober manager ustvari ozračje, v katerem so nove zamisli pričakovane in sprejete. Voditelj ustvari vzdušje, ki je psihološko varno za porajanje in izražanje novih zamisli.
- Dober manager vodi spremembe. Kot vodja sprememb mora podrobno razumeti, kaj je sprememba in zakaj jo uvaja, pa tudi to, kakšne bi bile posledice, če te spremembe ne bi bilo. Naloga vodje je, da se ukvarja s tistimi, ki se spremembi upirajo, in jih pridobijo na svojo stran. Pomembno je, da med procesom spreminjanja ohranja odkrito obojestransko komunikacijo.
- Dobri managerji timu jasno kažejo smer, s tem pa v vsej organizaciji zbuja osvežujoč občutek nujnosti. Voditelj tima mora imeti dobro razvito vizijo in strategije za svojo skupino.

Voditelj mora sodelavcem povedati in jim večkrat ponoviti, kakšna sta namen in usmeritev njihovega dela. Pri ustvarjanju skupne vizije se ljudje in njihove funkcije ponavadi naravno uskladijo. Vaša naloga je, da vodite tim pri razvijanju taktičnih korakov, ki spreminjajo vizijo v konkretne cilje.

Dobri managerji določajo svojemu timu realne, a izzivne cilje. Postavljanje realnih ciljev, ki prinašajo tudi izzive, pa je ravno tako pomembno kakor izbira prave poti.

Doseganje ciljev lahko ponazorimo, kot sledi v sliki 4.1.

**Slika 4.1** Doseganje ciljev



Vir: <http://www.nevron.net>

Predvidljivi temeljijo na nalogah, ki ste jih s timom že opravljali. Pri mogočih dosežkih pa gre že za oranje ledine. Dejstvo je, da so tod tveganja lahko velika in da se morda lahko zgodi celo, da ne boste dosegli rezultata. Preveč udobno je ubirati že uhojene poti. Ljudje se težko poistovetijo s fantazijo, ker jo vidijo kot preveč oddaljeno, možnost uspeha pa se jim zdi preveč neznatna.

Cilje postavljajte nad mejo predvidljivosti, v območje mogočega, toda ne dvigajte jih v fantazijske višave (<http://www.nevron.net>).

Akcijski načrt za izboljšave (ibidem):

- Prvi korak: Opredeliti je treba vedenje, ki ga želite izboljšati.
- Drugi korak: Določite in postavite si cilje, ki naj bodo pametni – SMART: Specific— konkretni, Measurable – merljivi, Action Oriented – vzpodbujajo k dejavnosti, Realistic – realistični, Timely – časovno določeni.

- Tretji korak: Raziskati je treba možnosti in razmisliti, kaj delamo danes. Ali lahko motivirate svoje sodelavce, da se bodo do te kompetence vedli pozitivno in spoštljivo?
- Četrty korak: Narediti je treba načrt za akcijo.

#### **4.4.3 Delo na daljavo in mobilnost**

V vseh velikih podjetjih postaja sodelovanje z oddaljenimi sodelavci vsakdanji pojav. Trend distribuiranega dela ter »oddaljenih in mobilnih« sodelavcev je vse močnejši. Za vodenje takšnega dela pa potrebujemo nekaj posebnih pristopov.

Vodenje oddaljenih sodelavcev ni tako zelo drugačno od vodenja tistih, s katerimi ste v isti stavbi. V obeh primerih še vedno vodite poslovne procese, v katerih sodelujejo ljudje. Bistvo ni v tem, da delate drugačne stvari – samo iste stvari, kot ste jih delali prej, počnete nekoliko drugače. Raziskave so pokazale, da morajo biti managerji oddaljenih sodelavcev posebno pozorni na naslednjih področjih (<http://www.nevron.net>): odnosi, zaupanje, vodenje delovne uspešnosti, samostojnost in komuniciranje.

Dober odnos s sodelavcem je temelj uspeha. Nekatere oblike vedenja, s katerimi lahko okrepite odnos z oddaljenimi sodelavci, so (ibidem):

- poudarjajte skupne točke,
- ohranjajte stik – če se ne morete sestati osebno, je najboljša rešitev telefon,
- bodite pozorni na jasnost svojih sporočil,
- vživite se v sodelavca in pokažite skrb zanj.

Zaupanje na delovnem mestu se sestoji iz treh elementov (ibidem):

- poklicno spoštovanje – spoštovanje kolegovih veščin, znanja, izkušenj in sposobnosti, da delo dobro opravi;
- osebno spoštovanje – vrednote in integriteta; verjamemo v tisto, kar nam sodelavec govori in kar počne;
- odnos – zgodovina, prijateljstvo, medsebojno spoštovanje – tudi razlik.

Delovno uspešnost je težje voditi na daljavo. Težko je ocenjevati in usmerjati nekaj, česar ne vidimo. To vam bo olajšalo kar dvojje ukrepov (ibidem):

- kar največ odgovornosti za ocenjevanje delovne uspešnosti in poročanje o njej prenesite na sodelavca;
- osredotočite se na rezultate, ne na dejavnost.

V običajnem pisarniškem okolju imajo ljudje dovolj priložnosti, da si pridobijo občutek za meje samostojnosti. Oddaljeni sodelavci imajo ponavadi več težav z mejami.

V običajnem okolju je komuniciranje navadno lahko, naravno in spontano. Pri delu na daljavo nenačrtovanih srečanj ni več. Takšne komunikacije, pri kateri igrajo vlogo ne

le besede, ampak tudi ton glasu in telesna govorica, bo vse manj – in znašli se boste v resni nevarnosti, da ne komunicirate dovolj. Pomagajte si s tehnologijo! Premislite, kaj vse vam je na voljo – od lističa za zahvalo in pisma do opomb v razpoložljivi programski opremi in v skupnih podatkovnih bazah. Čas in kraj pa sta samo dve od razsežnosti, ki jih morate upoštevati, ko izbirate najprimernejšo tehnologijo. Pri odločitvi morate pretehtati tudi druge dejavnike: kompleksnost komuniciranja, nujnost, potrebo po dokumentiranju, zaupnost in kočljivost (ibidem).

#### **4.4.4 Razreševanje problemov**

Sodelovanje sodelavcev z vodjo je dobrodošlo, kadar jih problem zadeva neposredno, kadar manager nima dovolj informacij, da bi našel rešitev brez pomoči, ko je za rešitev potrebne več ustvarjalnosti ali ko je nujno, da se sodelujoči popolnoma poistovetijo s predlagano rešitvijo. Pri tem upoštevamo pet korakov (<http://www.nevron.net>):

- ugotoviti in razjasniti problem,
- analizirati problem,
- opredeliti možne rešitve,
- izbrati najboljšo rešitev in narediti akcijski načrt,
- izpeljati izbrano rešitev in preveriti rezultate.

Z *analiziranjem* problema želimo prepoznati enega ali več vzrokov za problem oziroma oviro, ki preprečujejo njegovo reševanje. Najprej poiščemo vzroke in nato osnovne vzroke razvrstimo po pomembnosti. Tako se lahko osredotočimo na tisto, kar je najpomembnejše. S tem postopkom pridemo do kratkega seznama, ki bo pomembno vplival na temeljni problem.

*Opredelitev* možne razrešitve: možganska nevihta.

Če želite dobiti kar najpestrejše zamisli in potemtakem tudi ustvarjalnejšo rešitev, je najbolje, če ta korak opravi več ljudi. Zato premislite, ali lahko povabite dva ali več ljudi iz drugih oddelkov, naj se pridružijo vaši skupini.

*Ocenite* rezultat. Za ta korak moramo najprej določiti merila za uspeh. Uspeh je treba opredeliti in ga dokumentirati. Potem, ko opredelimo merila za uspeh, določimo še to, kako ga lahko merimo in kako bomo izbrali podatke o meritvah. Podatke zberemo in analiziramo rezultate. Če iz rezultatov analize ugotovimo odstopanja, realizacijo prilagodimo.

Z *rešitvijo* naj bi se strinjali vsi, čeprav se nekaterim ne zdi najboljša. To pomeni, da naj bi bila skupina sposobna doseči soglasje. Dobro je, da vsi razumejo, kaj soglasje pomeni. Če na začetku določimo temeljna pravila, se člani skupine laže sporazumejo, kako bodo reševali morebitna nesoglasja.

Pri skupinskem razreševanju problemov je treba paziti, da v reševanje ne vključimo preveč ljudi oziroma da ne bo zraven napačnih ljudi. S tem se proces lahko upočasni.

#### 4.4.5 Zmagoviti timi

»Na kaj pomislimo, ko zaslišimo izraz »zmagoviti tim«? Morda se spomnimo na cirkuške artiste na trapezu. Imeti morajo resnično odlične veščine, potrebne za delo v timu. Zmagoviti tim je tisti, ki vztrajno ves čas dosega izjemne rezultate. Takšni timi so inovativni, učinkoviti in si prizadevajo za kakovost. Njihove člane pogosto navdajajo občutki zadovoljstva, izpolnitve in celo sprejetosti.« (<http://www.nevron.net>)

Značilnosti zmagovitih timov so (ibidem):

- Občutek smisla in doseganje rezultatov.  
Zaradi skupnih vrednot in učinkovitih postopkov dosegajo trajne, visoko kakovostne rezultate. Člani tima so zavezani skupnemu namenu. Imajo jasne prioritete. Postavljajo si visoka merila in se čutijo odgovorne za to, da jih dosegajo.
- Komplementarne veščine in sposobnosti.  
Člani zmagovitih timov prispevajo k timskega delu vsak svoje ključne veščine in sposobnosti. Ti timi povečujejo sinergični učinek z raznovrstnostjo teh veščin in znanja.
- Odlična komunikacija.  
Pogovor, izmenjava mnenj, poslušanje, sodelovanje – vse to so znamenja zmagovitih timov. V takšni skupini vlada odprtost, ki članom omogoča, da prepoznavajo in rešujejo konflikte, da so se sposobni med seboj soočiti in skupaj rasti.
- Udeleževanje in sodelovanje.  
Člani zmagovitih timov uspešno delajo skupaj. Zaupajo razlikam med posamezniki in jih spoštujejo ter vzpodbujajo izražanje različnih mnenj.
- Skupno vodenje.  
Člani izmenično vodijo tim in se pri tem podpirajo. Drug drugega opogumljajo in sprejemajo slog vodenj, ki je pač pri vsakem drugačen.
- Vzdušje v timu.  
Delo v zmagovitem timu prinaša dober občutek. Za vzdušje v tem timu je značilna visoka raven zaupanja. Odnosi so trdni, člani dobro sodelujejo in so si naklonjeni. Navdušeni so nad svojim timom in ponosni na svoje dosežke.

Mnogi izvedenci menijo, da so zmagoviti timi izjema in ne pravilo. Ne dovolite, da bi neujemanje temperamentov in medsebojna sovražnost škodovali uspešnosti tima. Če se dva ne ujemata, morata to rešiti med seboj. Kot manager jima lahko pomagate tako, da jima predlagate trening za reševanje konfliktov.

## **5 RAZISKAVA UPORABE PRIDOBLENEGA ZNANJA VODENJA V PRAKSI**

V diplomski nalogi smo se odločili spremljati učinkovitost internega usposabljanja vodilnega osebja v Intereuropini šoli vodenja. Pri tem smo se usmerili na stopnjo in pogostost uporabe pridobljenega znanja v praksi, na obojestranske koristi sodelavcev in vodij ter na ugotavljanje učinkovitosti usposabljanja.

Učinkovitost usposabljanja smo izvajali na naslednji način:

- s samooceno udeleženca s pomočjo anketnega vprašalnika in
- s preverjanjem resničnosti rezultatov pri sodelavcih.

### **5.1 Namen in cilj raziskave**

Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali so vodilni delavci znanje, ki so ga pridobili v Intereuropini šoli vodenja, uporabili pri svojem delu. Z raziskavo smo poskušali ugotoviti naslednje:

- Ali delujejo kot mentor kateremu od svojih sodelavcev, kolikim sodelavcem in na katerem delovnem mestu?
- Ali so z uporabo coachinga pri svojih sodelavcih opazili katero od obojestranskih koristi?
- Ali so uspeli svojemu timu povečati učinkovitost in na kakšen način?
- Ali jim je poznavanje razvojnih faz tima pomagalo pri preprečevanju morebitnih težav v timu in katerih?
- Kolikokrat so v zadnjem času sodelovali v fazi »delovanja«?
- Katere tehnike razreševanja problemov so v zadnjem času učinkovito uporabili v praksi?
- Katero značilnost zmagovitega tima bi lahko pripisali njihovem timu?
- Ali so po njihovem mnenju za vodenje tima dovolj usposobljeni oziroma katera znanja bi še potrebovali?
- Ali določenih pridobljenih znanj niso mogli prenesti v vsakodnevno prakso in zakaj ne?
- Kaj so po njihovem mnenju z usposabljanjem pridobili?

### **5.2 Metode raziskovanja**

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili metodo študija domače in tuje literature. Za zbiranje podatkov in ugotavljanje dejanskega stanja smo kot instrument raziskovanja uporabili anketni vprašalnik, sestavljen iz desetih vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Anketni vprašalnik je v prilogi 1.

Ciljno skupino smo opredelili iz približno 60,00 % vseh vodilnih delavcev zaposlenih v Intereuropi, d. d., ki jih je bilo pri izboru za usposabljanje v maju 2005

skupno 74. Anketiranje smo izvedli v aprilu 2006. Vprašalnik smo poslali 45 udeležencem, ki so uspešno zaključili usposabljanje, od katerih pa je bilo vrnjenih 25 vprašalnikov, kar predstavlja več kot polovico vseh anketiranih (55,55 %).

Resničnost pridobljenih rezultatov pa smo želeli preveriti pri zaposlenih, zato smo izdelali vprašalnik, sestavljen iz 15 alinej. Zaposleni naj obkrožijo oznako pri tisti trditvi, pri kateri so zaznali izboljšanje v načinu vodenja njihovega vodje po končanem usposabljanju. Poslanih je bilo 45 vprašalnikov za zaposlene v istih oddelkih anketiranih udeležencev šole vodenja. Anketni vprašalnik je v prilogi 2. Prejeli smo 39 odgovorov, kar predstavlja 86,66 % poslanih vprašalnikov. Menimo, da je s tem zanesljivost podatkov ustrezna. Dodatne informacije smo pridobili tudi z osebnimi razgovori.

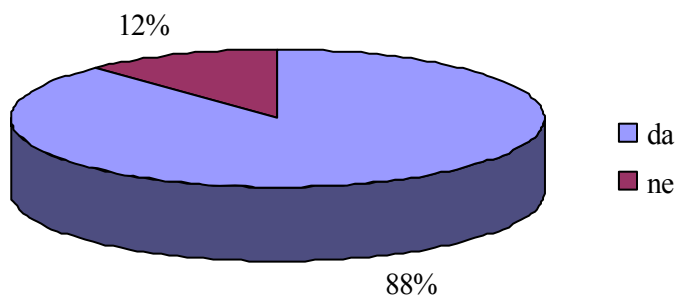
### 5.3 Analiza rezultatov

V nadaljevanju bomo grafično in v tabelah predstavili rezultate opravljenega anketiranja udeležencev Intereuropine šole vodenja, s čimer bomo ugotovili, kako šolo in svoj napredek ocenjujejo sami.

#### 5.3.1 Mentorstvo

Na vprašanje »Ali delujete kot mentor (na način, kot je mentorstvo predstavljeno v 3. modulu) kateremu od svojih sodelavcev?« je pozitivno odgovorilo 88 % udeležencev, negativno pa le 12 % udeležencev te šole vodenja (slika 5.1).

**Slika 5.1** Mentorstvo



Na podvprašanje: »Sodelavcem na katerih delovnih mestih ste mentor?« jih je 88 % odgovorilo, da izvajajo mentorstvo, 36 % vodjem oddelkov in služb ter 52 % špediterjem, komercialistom, operativnim kontrolorjem, organizatorjem transporta in referentom.

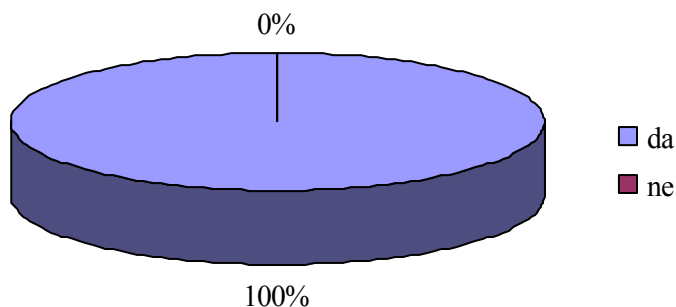
Na podvprašanje: »Kolikim sodelavcem ste mentor?« pa smo ugotovili, da so v povprečju trije sodelavci deležni mentorstva vodilnega delavca.



### 5.3.2 Coaching

Na vprašanje: »Ali ste z uporabo coachinga pri svojih sodelavcih opazili katere od obojestranskih koristi?« so pritrdilno odgovorili vsi udeleženci (100 %) (slika 5.2).

**Slika 5.2** Coaching



Na podvprašanje: »Katere obojestranske koristi ste zaznali od naštetih?« smo ugotovili naslednje:

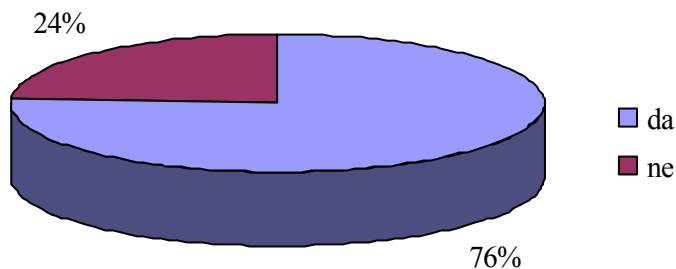
- 22 % višjo učinkovitost delovne skupine,
- 22 % podrejeni prevzemajo več odgovornosti nase,
- 22 % boljši izkoristek potenciala,
- 17 % večje zadovoljstvo sodelavcev,
- 17 % večje zaupanje med njimi in podrejenimi,
- 0 % drugo.

Iz rezultatov lahko ugotovimo, da je izvedena šola vodenja najbolj vplivala na višjo učinkovitost delovne skupine, na porazdelitev odgovornosti ter na boljši izkoristek potenciala. Zadovoljstvo sodelavcev in zaupanje med njimi se je povečalo v manjši meri.

### 5.3.3 Učinkovitost tima

Na vprašanje udeležencem: »Ali ste morda uspeli povečati učinkovitost svojemu timu z uporabo znanj s področja timskih vlog?« je 64 % anketiranih odgovorilo pritrdilno, 20 % negativno in 16 % sploh ni odgovorilo (slika 5.3).

**Slika 5.3** Učinkovitost tima



Iz navedenih odgovorov vidimo, da je Intereuropina šola vodenja dosegla zastavljeni cilj – povečati učinkovitost vodenja.

Na vprašanje: »Ali ste morda uspeli povečati učinkovitost svojemu timu in s kakšno uporabo znanj?« so udeleženci kot pozitivno komponento izbrali naslednje možnosti:

- 27 % z usmeritvijo k skupnemu cilju
- 23 % s porazdelitvijo nalog članom tima, ki jim ustrezajo,
- 20 % z boljšim komuniciranjem,
- 20 % niso navedli načina

Kot negativne odgovore na isto vprašanje pa je izbralo 16 % vprašanih, in sicer:

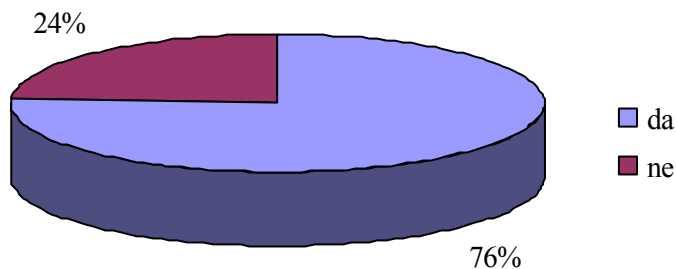
- 20 % pomanjkanje časa,
- 20 % ni racionalno spreminjati vloge,
- 20 % premajhno število podrejenih,
- 20 % ustaljen stari način razmišljanja,
- 20 % pričakujejo reorganizacijo.

Vidimo, da je Interuropina šola najbolj vplivala na usmerjanje k skupnim ciljem, na boljšo porazdelitev nalog in na izboljšanje načina komuniciranja. Vodje pa kot težavo še vedno čutijo elemente, kot so pomanjkanje časa, torej morda preobremenjenost (o čemer lahko sklepamo tudi iz izbire odgovora premajhno število podrejenih), težave pri spreminjanju miselnosti in pričakovano reorganizacijo.

#### **5.3.4 Faze v razvoju tima**

Na vprašanje udeležencem: »Ali vam je poznavanje razvojnih faz tima pomagalo pri preprečevanju morebitnih težav v timu?« je pritrdilno odgovorilo 76,00 % in negativno 24,00 % (slika 5.4).

**Slika 5.4** Poznavanje razvojnih faz



Na podvprašanje: »Katere težave ste uspešno premagovali z uporabo znanj?« so pritrdilno odgovorili:

- 37 % razreševanje konfliktov – neskladij,
- 23 % pravilno porazdeliti naloge med člane tima,
- 20 % razreševati težave v fazi normiranja,
- 20 % odpraviti pomanjkanje nezaupanja.

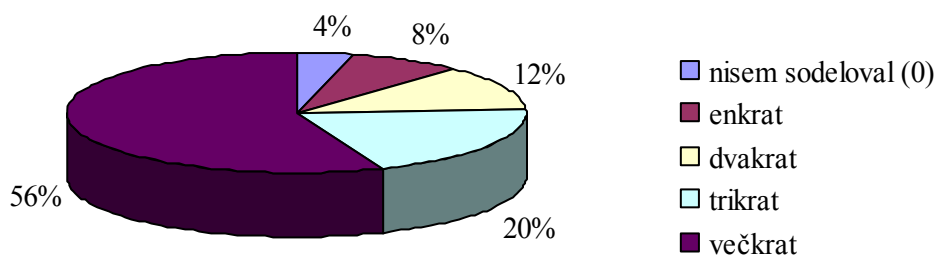
Na podvprašanje: »Katere težave ste uspešno premagovali z uporabo znanj?« so negativno odgovorili:

- 34 % jih ni odgovorilo,
- 34 % niso imeli večjih težav.
- 16 % timi že obstajajo,
- 16 % premajhno število podrejenih.

Na vprašanje udeležencem: »Kolikokrat so v zadnjih štirih mesecih sodelovali v timu v fazi delovanja?« jih je večina odgovorila pritrdilno (slika 5.5), in sicer na vprašanje »kolikokrat«:

- 4 % 0 krat,
- 8 % 1 krat,
- 12 % 2 krat,
- 20 % 3 krat,
- 56 % večkrat.

**Slika 5.5** Sodelovanje v timu



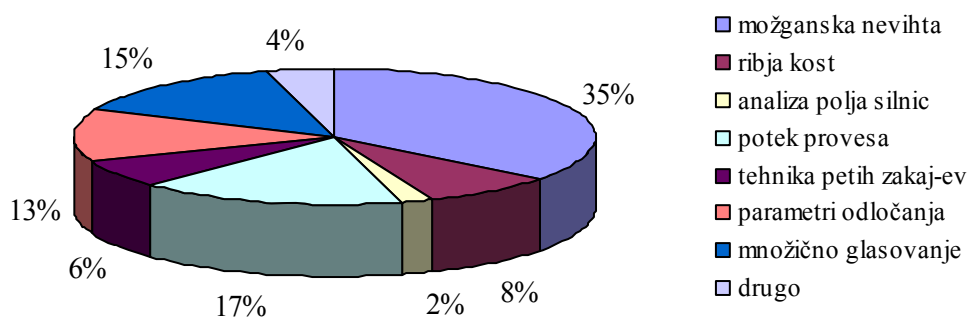
Vidimo, da več kot polovica sodelavcev (56 %) redno sodeluje v timu, petina vseh pa je v timu sodelovala vsaj trikrat. Iz tega sklepamo, da je timsko delo v obravnavanem podjetju ustaljena praksa.

### 5.3.5 Tehnike reševanja problemov

Na vprašanje udeležencem: »Katere skupinske tehnike reševanja problemov ste v zadnjem obdobju učinkovito uporabili?« so vsi odgovorili pritrdilno, in sicer:

- 35 % možganska nevihta,
- 17 % potek procesa,
- 15 % množično glasovanje,
- 13 % parametri odločanja,
- 8 % ribja kost,
- 6 % pet zakaj-ev,
- 2 % analiza polja silnic,
- 4 % drugo.

**Slika 5.6** Tehnike reševanja

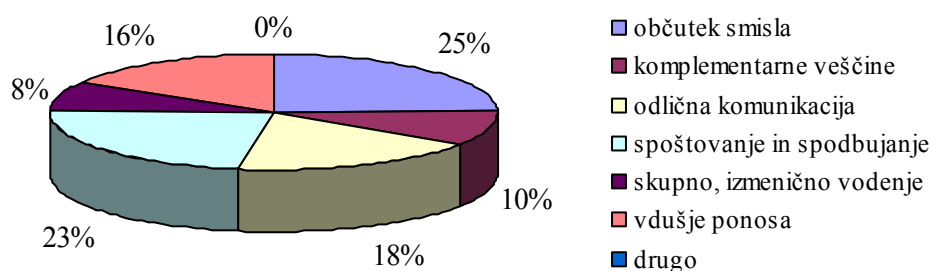


### 5.3.6 Značilnosti zmagovitega tima

Na vprašanje udeležencem: »Ali bi katero od značilnosti zmagovitega tima že pripisali vašemu?« je pritrdilno odgovorilo vseh 100 % anketirancev, in sicer so izbrali naslednje značilnosti:

- 25 % občutek smisla in doseganje rezultatov,
- 23 % spoštovanje in spodbujanje različnih mnenj posameznikov,
- 18 % odlična komunikacija,
- 16 % vzdušje ponosa, naklonjenosti ter trdnih odnosov med člani,
- 10 % komplementarne veščine in sposobnosti članov,
- 8 % skupno izmenično vodenje (podpora drug drugega),
- 0 % drugo.

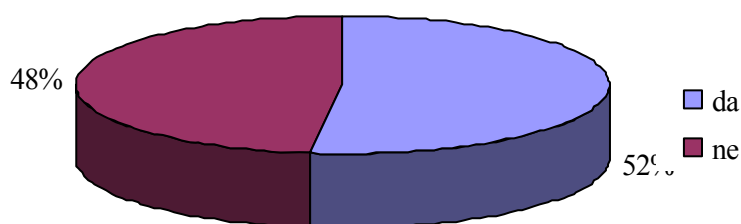
Slika 5.7 Značilnosti zmagovitega tima



### 5.3.7 Prenos pridobljenih znanj na delovno mesto

Na vprašanje udeležencem: »Ali ste za uspešno vodenje delujočega tima dovolj usposobljeni?« je pritrdilno odgovorilo 52,00 % vprašanih, 48,00 % vprašanih pa ni pritrdilo (slika 5.8).

Slika 5.8 Usposobljenost za vodenje tima

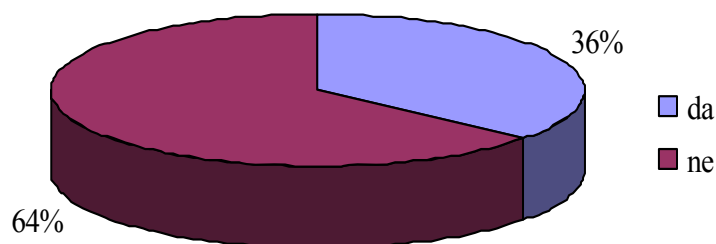


Na podvprašanje vsem udeležencem: »Katera znanja in pogoji bi še bili potrebni?« so udeleženci odgovorili naslednje:

- 24 % udeležencev – motivacija in nagrajevanje,
- 20 % znanja ni nikoli dovolj,
- 20 % niso podali izjave,
- 8 % o vodenju,
- 8 % usposabljanje tudi ostalih sodelavcev,
- 4 % znanje informatike,
- 4 % retorike in psihologije,
- 4 % več časa,
- 4 % delovne izkušnje,
- 4 % nimajo priložnosti sodelovati.

Na vprašanje udeležencem šole vodenja, ali določenih pridobljenih znanj niso mogli prenesti v svojo vsakodnevno prakso, jih je 64,00 % odgovorilo, da so znanja večinoma lahko prenesli, 36,00 % pa jih meni, da tega niso mogli (slika 5.9).

**Slika 5.9** Stanje prenosa pridobljenih znanj iz teorije v prakso



Na vprašanje udeležencem šole vodenja: »Ali določenih znanj niste mogli prenesti v svojo vsakodnevno prakso in zakaj?« so vprašani, ki so odgovorili negativno, navedli naslednje razloge:

- 64 % brez razlage,
- 20 % zaradi prezasedenosti – pomanjkanja časa,
- 8 % nimajo orodij,
- 4 % niso poskušali,
- 4 % zaradi osnovanja na ravni delniške družbe.

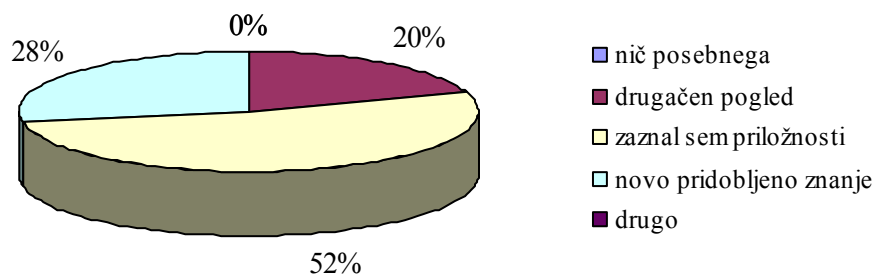
Pri istem vprašanju so udeleženci, ki so odgovorili pozitivno, navedli naslednja znanja, ki so jih uspešno prenesli v svojo vsakdanjo prakso:

- 84 % brez razlage,
- 4 % vedenjskega kodeksa,
- 4 % zadržati uspešnega sodelavca,
- 4 % motiviranosti tima.

Na vprašanje udeležencem šole vodenja: »Kaj ste z usposabljanjem po vašem mnenju pridobili?«, so odgovorili naslednje:

- 52 % zaznal/a priložnosti za povečanje lastne učinkovitosti in učinkovitosti svoje enote,
- 28 % novo pridobljeno znanje uporabljam pri svojem delu,
- 20 % drugačen pogled na sebe in svoje delo,
- 0 % nič posebnega,
- 0 % drugo.

**Slika 5.10** Pridobljene sposobnosti



### 5.3.8 Mnenje zaposlenih

Po opravljenem anketiranju udeležencev šole vodenja smo njihove sodelavce in podrejene vprašali po njihovih opažanjih v zvezi z izobraževanjem njihovega vodje. V ta namen so anketiranci maja 2006 izpolnili anketni vprašalnik iz priloge 2. Razdelili smo 45 vprašalnikov, vrnjenih pa je bilo 39 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Zastavili smo eno vprašanje: »Ali ste opazili kakšno spremembo v načinu vodenja vašega vodje pred vključitvijo v program »Intereuropine šole vodenja« in po njej?« Ponudili smo 15 možnih področij vodenja, med katerimi so anketiranci označili tista področja, na katerih so opazili izboljšanje.

Rezultate bomo predstavili v tabeli 5.1.

**Tabela 5.1** Področja izboljšanja

Področje vodenja	Število odgovorov	Delež (v %)
Način komuniciranja	18	46,15 %
Usmeritev k skupnim ciljem	25	64,10 %
Porazdelitev nalog	22	56,41 %
Razreševanje konfliktov	30	76,92 %
Odprava nezaupanja	15	38,46 %
Deluje kot mentor vam ali sodelavcem	30	76,92 %
Uporaba tehnik reševanja problemov	37	94,87 %
Vzpodbujanje občutka smisla za doseganje rezultatov	35	89,74 %
Skupno izmenično vodenje (sodelovanje)	10	25,64 %
Vzdušje ponosa, naklonjenosti ter trdnih odnosov med člani skupine	20	51,28 %
Spoštovanje in vzpodbujanje različnih mnenj posameznikov	30	76,92 %
Več prizadevanj pri povečevanju učinkovitosti vaše enote	27	69,23 %
Več razgovorov s podrejenimi	7	17,95 %
Uporaba motivacijskih dejavnikov (pohvala, višja osebna ocena, projektno delo)	12	30,77 %
Nov način dela (boljša organiziranost znotraj oddelka)	31	79,49 %

Iz tabele 5.1 lahko vidimo, da so podrejeni opazili nekatere spremembe (izboljšave) v načinu vodenja svojega nadrejenega sodelavca. Največjo razliko smo opazili na področju uporabe tehnik reševanja problemov (94,87 %), sledi področje vzpodbujanja doseganja rezultatov (89,74 %). 79,49 % vprašanih tudi meni, da so vodje uvedli nov način dela oziroma da je organiziranost znotraj oddelka boljša. Na četrtem mestu so z 76,90 % skupaj razreševanje konfliktov, delovanje kot mentor sodelavcem in spoštovanje in vzpodbujanje različnih mnenj posameznikov. Na zadnje mesto se je uvrstilo področje razgovorov s podrejenimi, kjer je izboljšanje opazilo le 17,95 %. Način komuniciranja kot pomembno področje delovanja vodje najdemo šele na devetem mestu, kamor se je uvrstilo z 46,15 %. Na rep lestvice se je uvrstilo tudi področje uporabe motivacijskih dejavnikov, ki je doseglo le 30,77 %. Glede na pomembnost teh dveh segmentov bi bilo morda dobro program usposabljanja vodij spremeniti ali dopolniti.



## 6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Raziskava pokaže, da zaposleni ocenjujejo, da so dobro seznanjeni s cilji in strategijo podjetja, kar je bilo ugotovljeno iz rezultatov anketiranih delavcev. Predlagam, da naj se vodilni kader zaveda svoje vloge in še bolj sodeluje med seboj, prenaša pridobljeno znanje na podrejene in sodelavce ter sodeluje pri reševanju težav.

Vodje morajo biti sposobni opravljati vlogo mentorstva in svetovanja tistim, ki jih podjetje šteje med perspektivne sodelavce. Takim zaposlenim je treba zagotoviti potrebno funkcionalno znanje in nasvete, ki ga lahko nudi le neposredni vodja znotraj podjetja. Predlagam, da se določi jasne pristojnosti in odgovornosti mentorja do svojega varovanca. Pristojnosti in odgovornosti morajo veljati za vse mentorje enako, tako da ne bi prišlo do razlik. Vsi udeleženci naj bi imeli enake možnosti pri osebnem razvoju.

Iz raziskave pri vodilnih delavcih je bilo ugotovljeno, da so anketiranci večinoma zadovoljni s pridobljenim znanjem in da uspešno premagujejo težave z uporabo znanj predvsem pri razreševanju konfliktov – neskladij in pri porazdelitvi nalog med člani tima. Povečala se je osveščenost zaposlenih o usmeritvi k skupnim ciljem.

Raziskava je pokazala, da zaposleni niso občutili izboljšav po končanem usposabljanju vodij na naslednjih področjih: odpravi nezaupanja in nezadovoljstva sodelavcev, v segmentu motiviranje zaposlenih in pri uvajanju letnih razgovorov.

Predlagam, da vodje za odpravo nezaupanja uporabijo pri svojem delu vplive, s katerimi so bili seznanjeni v šoli vodenja: strokovni vpliv, informacijski vpliv in osebni vpliv. Predlagam, da na ravni koncerna poskrbijo za višjo kulturo odnosov in zadovoljstva zaposlenih z uvedbo rednega izvajanja letnih pogovorov ter z anketo zadovoljstva zaposlenih ter za redno spremljanje klime v organizaciji. Predlagam kadrovske službi, naj se bolj angažira in uvede te veščine v prakso.

Da bi se povečala stopnja motivacije zaposlenih, naj vodstvo in vodje oddelkov sprejmejo motivacijske ukrepe: pohvale, nagrade (materialne, simbolične, delnice), bonuse (pokojninsko zavarovanje, potovanja, počitnice, članarine v klubih). Podjetju bi predlagala, naj več pozornosti posveti specifičnim izobraževanjem, predvsem s poudarkom na komuniciranju in motivacijskih dejavnikih.

Raziskava je pokazala, da je kar polovica anketirancev šole vodenja zaznala priložnosti za povečanje lastne učinkovitosti in učinkovitosti svoje enote, skoraj 30 % jih uporablja novo pridobljeno znanje v praksi in 20 % jih je spremenilo pogled nase in svoje delo. Naš cilj je, da bi večina vodij prešla med tiste, ki svoje znanje uporabljajo v praksi. Vodilni delavci so se na tem usposabljanju lahko prepričali, da je njihova poglobljena naloga in odgovornost predvsem vodenje in razvoj ljudi. Pridobili so veščine, s katerimi so lahko kos svoji vlogi, in spoznali omenjene segmente, ki so predstavljeni v teoretičnem delu diplomske naloge.

Predlagam, da naj bi strokovni delavec ali skupina za spremljanje izobraževanja spremljala doseganje ciljev po postavljenih merilih že med usposabljanjem (če to traja več dni) in usklajevali program s cilji udeležencev. V kadrovske službi bi morali določiti

metodo in temu prirediti informacijski sistem, po katerem bi bili rezultati vidni in uporabni za razvoj tako določenih skupin kot tudi posameznikov. Sestavila bi tudi merila za najboljšega vodjo, jih točkovala. Tiste, ki bi pridobili največ točk, bi nagradila in jih predstavila v internih medijih. Na letni konferenci bi jim podelili pohvale predsednika uprave. Določiti je treba tudi negativne posledice (premestitev, izguba provizije ...) za tiste, ki ne izpolnjujejo nalog vodenja (zaradi pomanjkanja veščin). Ocenjevanje naj bi izvajali tako, da se zaposleni ne bi počutili ogrožene in da bi si ocenjevalci ustvarili zaupanje. Prednost vidim v tem, da bi bili udeleženci usposabljanj bolj zainteresirani uporabljati pridobljeno znanje v praksi. Pomanjkljivost pa se, menim, lahko pokaže, ko tekmovalnost preraste v »boj«. S to novostjo menim, da bi program izobraževanja in usposabljanja dosegel svoj učinek.

Ne smemo zanemariti ugotovitve anketiranih vodilnih, ki svojega znanja niso uspeli vpeljati v vsakdanjo prakso zaradi pomanjkanja časa. Pomanjkanje časa kaže na to, da se vodje ne zavedajo pomembnosti svojega delovanja na tem področju, da ne znajo delegirati nalog in se ne zavedajo pomembnosti vpeljave novih vsebin v neposredno prakso, s čimer si lahko olajšajo delo in svojo obremenjenost. Predlagam, da se v podjetju odločijo za sodobnejše metode izobraževanja: igranje vloge, metoda rotacije, avdiovizualna sredstva in projektne metode. Pogoj za boljši, bolj kakovosten načrt izobraževanja je ocenjevalni intervju, ki ga na koncu leta opravi vodja s svojim sodelavcem. Vsi zaposleni morajo imeti možnost ocenjevalnega intervjuja. Tako bomo tudi izpolnjevali eno izmed filozofij učeče se organizacije.

Šola vodenja je dosegla svoj cilj, saj ima več kot polovica anketiranih vodij občutek, da obvlada vodenje, druga polovica pa meni, da bi svoje znanje poglobljala. Za tiste, ki so samo zaznali, kaj bi lahko naredili in niso uporabili pridobljenega znanja v praksi, investicija v šolo vodenja ni bila uspešna.

Predlagam, da si podjetje še posebej danes, ko smo v obdobju globalizacije in so nova znanja nujno potrebna in odločilnega pomena za odlično opravljanje nalog podjetja oziroma zadovoljevanje potreb kupcev, kot eno izmed ključnih nalog postavi tudi izobraževanje in usposabljanje. Podjetje se mora zavedati, da je to dolgoročna naložba, ki bo pozitivno vplivala na poslovne rezultate. Vsak posameznik naj sprejema novosti in se izobražuje ter s tem sledil zahtevam trga.

## 7 ZAKLJUČEK

Usposabljanje in izobraževanje spada med ključne dejavnike, ki vplivajo na pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Z razvojem gospodarstva prihaja v ospredje umsko delo, ki izpodriva pomembnost fizičnega dela. Pomembnost kapitala zaznamuje znanje, zato se morajo podjetja zavedati, da predstavljajo zaposleni v podjetju največje bogastvo.

Usposabljanje vodstvenih kadrov je zelo zahtevna in odgovorna naloga, ki je povezana s časom in z njihovo angažiranostjo.

Temeljna naloga podjetja je zagotoviti razvoj svojih zaposlenih, kar vključuje dejavnost učenja, izobraževanja, razvoja in usposabljanja. Uresničevanje naštetih procesov pa je mogoče le, če ima podjetje ustrezno organizirano izobraževalno dejavnost. Ko bo izobraževalna dejavnost ustrezno organizirana, bodo tudi zaposleni sposobni izpolnjevati cilje podjetja in tako prispevati k uspešnejšemu poslovanju podjetja.

V organizaciji Intereuropa, d. d. smo se na osnovi ankete – managerske veščine, ki je bila narejena med 74 vodstvenimi kadri, odločili, da organiziramo Intereuropino šolo vodenja. Ker je bila investicija v šolo vodenja visoka, smo se odločili, da ugotovimo upravičenost zanjo. Vrednotenje učinkov vlaganja v znanje, veščine in spreminjanje organizacijske kulture ni oprijemljivo in zato zahtevnejše za merjenje učinkov vlaganja kot katerikoli drug proces. Sestavili smo anketo in rezultate glede zadovoljstva zaposlenih in uporabe pridobljenega znanja na področju voditeljstva ter vodenja tima in timskega dela po končanem usposabljanju predstavili v diplomski nalogi.

V diplomski nalogi smo predstavili Intereuropino šolo vodenja, ki je razdeljena na štiri module, in se osredotočili na zadnja dva modula. Metode dela v tej šoli združujejo e-učenje in delavnice. V šolo je bilo vključenih 51 sodelavcev predvsem višjega managementa in mlajših perspektivnih kadrov, v naši anketi pa jih je sodelovalo 45. Anketirali smo tudi 45 zaposlenih, njihovih podrejenih.

V diplomski nalogi smo spremljali učinkovitost internega usposabljanja vodilnih delavcev v Intereuropini šoli vodenja. Pri tem smo se usmerili na stopnjo in pogostost uporabe pridobljenega znanja in veščin v praksi in na spremembe, ki so jih zaznali po končanem usposabljanju njihovi podrejeni.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanj in usposabljanja sta dejavnosti, s katerima ugotavljamo učinke in posledice izobraževanj in usposabljanja, stopenj, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanj usposabljanja je torej kontinuiran proces, prisoten na vseh stopnjah izobraževalnega cikla (Možina in Jamšek 2002 v Merkač 2004, 128).

Iz rezultatov ankete o učinkovitosti šole vodenja je razvidno, da udeleženci določena znanja v svoji praksi uporabljajo in so jih izboljšali, določenih vsebin pa niso prenesli v prakso, kar je zelo pomembna naloga. Še posebej se mora tega držati vodja. Predlagam več posluha do zaposlenih in uvedbo letnih razgovorov v prakso, saj le tako pridobimo

dodatne informacije o načrtih za razvoj kariere posameznikov, ki bi podjetju koristile za doseganje zastavljenih ciljev.

Komuniciranje najdemo šele na devetem mestu pri anketiranih zaposlenih, kar je pomembna večšina za uspešno timsko delo in dobre odnose v podjetju.

Z uvedbo usposabljanja na področjih, kjer bi želeli pridobiti več znanja, z uvajanjem nekaterih načinov motiviranja vodilnega kadra ter z uvedbo nadziranja na določenih želenih področjih dela vodilnih delavcev bi podjetje lahko vzpostavilo sistem, ki bi mu zagotavljal večjo učinkovitost na poti proti zastavljenim ciljem. Določiti pa bi bilo treba tudi negativne ukrepe za tiste, ki ne izpolnjujejo teh veščin.

V kolikor bo podjetje predloge sprejelo v prakso, menim, da bi lahko program izobraževanja in usposabljanja učinkovito zaživel. Vodstveni delavci naj bi zaposlenim novosti podajali na čim bolj jasn način.

## LITERATURA

- Daft, Richard L. 1999. *Leadership: theory and practice*. Forth Worth: Dryden.
- Florjančič, Jože, Jože Jesenko in Milan Pagon. 1992. *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Andrejčič Radovan. 1998. *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Keen, Peter G. W. in Ellen M. Knapp. 1996. *Every manager's guide to business processes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: CTU, Center za tehnološko usposabljanje.
- Mihalič, Traudi in Milan Ambrož. 1996. *Samorazvoj za konkurenčnost organizacije*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Nekateri vidiki ravnanja z ljudmi v organizaciji*. Koper: Fakulteta za management.
- Poole, Michael in Malcom Warner. 1998. *The handbook of human resource management*. London: International Thomson Business Press.
- Skela Savič, Brigita, Milan Pagon in Branko Lobnikar. 2004. Analiza vodenja v slovenskih bolnišnicah: kdo so uspešni vodje? *Organizacija* 37 (1): 5–15.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## VIRI

[Http://www.nevron.net](http://www.nevron.net) (maj 2005)

IBM MDS Community, *Finding MDS Knowledge (MDS – Management Development Solutions)*. 2005. Interni dokumenti, Intereuropa, d. d.

Intereuropa, d. d. 2006. *Razvojni načrt koncerna Intereuropa do leta 2011*. Poslovni dokumenti, Intereuropa, d. d.

Intereuropa, d. d. 2006. *Poročilo kadrovske službe*. Interni dokumenti, Intereuropa, d. d.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik za udeležence Intereuropine šole vodenja

**Priloga 2** Anketni vprašalnik za podrejene







## **SPOŠTOVANI!**

Pred vami je VPRAŠALNIK, s katerim bi želeli OCENITI UČINKOVITOST PROGRAMA INTEREUROPINE ŠOLE VODENJA (3. in 4. modul).

PROSIMO, DA ODGOVORITE NA NASLEDNJA VPRAŠANJA OZIROMA OBKROŽITE ODGOVOR, KI JE NAJBLIŽJI VAŠEMU:

1. Ali delujete kot mentor (na način, kot je mentorstvo predstavljeno v 3.modulu) kateremu od svojih sodelavcev?

a) DA, kolikim sodelavcem, na katerih delovnih mestih?

\_\_\_\_\_

b) NE, zakaj ne?

2. Ali ste z uporabo coachinga pri svojih sodelavcih opazili katere od obojestranskih koristi?

a) DA, katere?

- večje zadovoljstvo sodelavca
- povečanje zaupanja med mano in podrejenimi
- višja učinkovitost delovne skupine
- podrejeni prevzemajo več odgovornosti nase
- boljši izkoristek potenciala sodelavcev
- drugo

\_\_\_\_\_

b) NE, zakaj ne?

3. Ali ste morda svojem timu uspeli povečati učinkovitost z uporabo znanj s področja timskih vlog?

a) DA, kako, na kakšen način?

\_\_\_\_\_

b) NE, zakaj ne?

\_\_\_\_\_

4. Ali vam je poznavanje razvojnih faz tima pomagalo pri preprečevanju morebitnih težav v timu?

a) DA. Katerih težav?

\_\_\_\_\_

b) NE, zakaj ne?

\_\_\_\_\_

5. Kolikokrat ste v zadnjih štirih mesecih sodelovali v timu, ki je že prešel v fazo »delovanja«?

\_\_\_\_\_

6. Katere skupinske tehnike reševanja problemov ste v zadnjem obdobju učinkovito uporabili?

- možganska nevihta
  - ribja kost
  - analiza polja silnic
  - potek procesa
  - tehnika petih zakaj-ev
  - parametri odločanja (čas/kakovost/zavezanost)
  - množično glasovanje
  - drugo (kaj)
- 
- 

7. Ali bi lahko katero od značilnosti zmagovitega tima (že) pripisali vašemu?

- občutek smisla in doseganje rezultatov
  - komplementarne veščine in sposobnosti članov
  - odlična komunikacija
  - spoštovanje in spodbujanje različnih mnenj posameznikov
  - skupno, izmenično vodenje (podpora drug drugega)
  - vzdušje ponosa, naklonjenosti ter trdnih odnosov med člani skupine
  - drugo
- 
- 

8. Ali ste za uspešno vodenje delujočega tima dovolj usposobljeni?

---

---

9. Ali določenih pridobljenih znanj niste mogli prenesti v svojo vsakodnevno prakso?

a) Res je. Katerih? Zakaj ne?

---

---

b) Večinoma jih.

10. Kaj ste z usposabljanjem po vašem mnenju pridobili (odločite se za en odgovor)?

- 1 – nič posebnega (večina povedanega zame ni novost)
  - 2 – drugačen pogled na sebe in svoje delo
  - 3 – zaznal/a sem priložnosti za povečanje lastne učinkovitosti
  - 4 – novo pridobljeno znanje uporabljam pri svojem delu
  - 5 – drugo (kaj?)
- 

HVALA ZA ODGOVORE.

## VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

**Ali ste opazili kakšno spremembo v načinu vodenja vašega vodje pred in po vključitvi v program »Intereuropine šole vodenja« (pred in po letu 2005)?**

*Prosimo, označite alineje, pri katerih ste opazili izboljšanje!*

- večjo komunikacijo
- usmeritev k skupnim ciljem
- porazdelitev nalog
- razreševanje konfliktov
- odprava nezaupanja
- deluje vaš vodja kot mentor vam ali sodelavcem
- uporaba tehnik reševanja problemov (možganska nevihta ,potek procesa,parametri odločanja, množično glasovanje, ribja kost, pet zakaj-ev ...)
- spodbujanje občutka smisla za doseganje rezultatov
- skupno izmenično vodenje (podpora drug drugega)
- vzdušje ponosa, naklonjenosti ter trdnih odnosov med člani skupine
- spoštovanje in spodbujanje različnih mnenj posameznikov
- več prizadevanj pri povečanju učinkovitosti vaše enote (oddelka, sektorja ...)
- ste bili deležni razgovora z vašim nadrejenim
- uporaba motivacijskih dejavnikov ( pohvala, višja osebna ocena, projektno delo)
- nov način dela (boljša organiziranost znotraj oddelka)

Hvala za odgovore.