

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE VEŠČIN VODENJA V SLOVENSКИH
MEDNARODNIH PODJETJIH**

Ljubljana, julij 2013

TINA DULAR FERLEŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tina Dular Ferlež, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Razvijanje veščin vodenja v slovenskih mednarodnih podjetjih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 5. 7. 2013

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	3
1.1 Opredelitev pojma vodenje	3
1.2 Razvoj pogledov na vodenje	6
1.2.1 Lastnosti dobrega vodje	8
1.2.2 Stili vodenja	11
1.3 Vpliv organizacijske kulture na stil vodenja	14
1.3.1 Opredelitev organizacijske kulture	14
1.3.2 Pomen razlik v nacionalni kulturi za organizacijsko kulturo	17
1.3.3 Uveljavljanje skupnih vrednot, ki jih razvija podjetje	18
1.4 Vloga vodje pri udejanjanju zaposlenih kot izvora konkurenčne prednosti	20
1.5 Posebnosti vodenja v mednarodnih podjetjih	21
2 RAZVIJANJE VEŠČIN VODENJA	23
2.1 Opredelitev veščine vodenja	24
2.2 Razvijanje veščin vodenja v 80. in 90. letih 20. stoletja	30
2.2.1 Širjenje pomena razvoja veščin vodenja	30
2.2.2 Metoda vrednotenja kompetenc	32
2.3 Razvijanje veščin vodenja v začetku 21. stoletja	33
2.3.1 Razvijanje veščin vodenja v okviru delovnega procesa	33
2.3.2 Pomen vodstvenih kompetenc pri razvoju veščin vodenja	34
2.3.3 Primera kompetenčnih modelov za vodje	35
2.4 Trendi razvoja veščin vodenja	38
2.4.1 Vpliv globalizacije na razvoj veščin vodenja	38
2.4.2 Pomembnejši dejavniki vpliva na razvijanje veščin vodenja v prihodnje	38
3 RAZVIJANJE VEŠČIN VODENJA V SLOVENSkih MEDNARODNIH PODJETJIH	41
3.1 Zasnova raziskave o razvijanju veščin vodenja v slovenskih mednarodnih podjetjih	41
3.1.1 Namen in cilji raziskave	42
3.1.2 Metoda raziskave	43
3.2 Predstavitev modelov razvijanja veščin vodenja v izbranih slovenskih mednarodnih podjetjih	44
3.2.1 Skupina Krka	44
3.2.2 Skupina Gorenje	49

3.2.3	Skupina Mercator	54
3.2.4	Skupina Trimco	58
3.2.5	Skupina ACH	62
3.2.6	Skupina Adria Mobil	66
3.2.7	Skupina Ljubljanske mlekarne	68
3.3	Analiza modelov razvijanja veščin vodenja	72
3.4	Predlogi za oblikovanje/izboljšanje metod razvoja veščin vodenja ter možnega modela izobraževanja vodij	79
3.4.1	Oblikovanje šole vodenja za najvišje vodje	80
3.4.2	Razvijanje veščin vodenja vodij v večjih odvisnih družbah podjetij v tujini.....	81
3.4.3	Oblikovanje šole vodenja za nižje vodje ter ključne in perspektivne kadre	81
3.4.4	Metode spremljanja razvoja veščin vodenja pri posameznih vodjih.....	82
3.4.5	Priprava vodij na prevzem vodilnega položaja v odvisni družbi v tujini.....	82
3.4.6	Dodatna izobraževanja vodij in potencialnih vodij ter spremljanje njihovega razvoja	83
SKLEP		84
LITERATURA IN VIRI		87
PRILOGA		

KAZALO SLIK

Slika 1: Vodenje, enakovredno menedžmentu	4
Slika 2: Vodenje in menedžment različna, a podobna	4
Slika 3: Vodenje kot funkcija menedžmenta.....	5
Slika 4: Kulturne komponente so neodvisne.....	16
Slika 5: Sestav čustvene inteligence.....	26
Slika 6: Piramida voditeljstva	36
Slika 7: Kompetenčni model za vodje.....	37
Slika 8: Potencialni kompetenčni model za vodje	80
Slika 9: Model izobraževanj vodij	83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kompetence mednarodnih menedžerjev	23
Tabela 2: Pregled osnovnih podatkov in ključnih elementov sistema razvijanja veščin vodenja v slovenskih mednarodnih podjetjih	73

UVOD

Uspešna podjetja lahko maksimirajo svoje poslovne rezultate, če sledijo zastavljenim strateškim in operativnim ciljem. Osnova za to sta jasno zastavljena poslanstvo in vizija, ki opredeljujeta dolgoročno delovanje in vrednote, ki zagotavljajo trden temelj udejanjanja poslovnih ciljev in celoto notranjih odnosov v podjetju. Uresničevanje vsega navedenega, še posebej operativnih ciljev, ni mogoče brez zaposlenih. Tudi slovenska podjetja se zavedajo, »... da so zaposleni bistvo podjetja in da je le zadovoljen zaposleni lahko uspešen, inovativen in motiviran pri vsakdanjem delu.« (Lokar, 2012) Podjetje je torej lahko uspešno in učinkovito le, če so uspešni in učinkoviti zaposleni (Mihalič, 2008).

V podjetju zaposleni opravljajo različne funkcije. Delujejo na svojem strokovnem področju ali prevzamejo druga dela in naloge, ki so povezana z vodenjem. Pri tem pridejo do izraza njihovo znanje, spretnosti in sposobnost voditi sodelavce, kar posledično vpliva na uspešnost poslovanja. Veščine vodenja so posameznikom lahko prirojene, pomembno pa je, da jih razvijamo v izobraževalnih procesih in z različnimi usposabljanji. Ključno je, da podjetje razvijanju veščin vodenja posveti dovolj pozornosti, saj je vodenje eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetja (Gaines Ross, 2002, str. 12).

Sistem izobraževanja na različnih stopnjah študija zagotavlja predvsem izobraževanje na posameznih strokovnih področjih, bistveno manj znanj pa študentje pridobivajo s področja vodenja sodelavcev. Ko strokovnjaki v podjetju prevzamejo naloge vodenja, se pogosto pokaže primanjkljaj znanj s tega področja. Za učinkovito in poslovno uspešno delovanje podjetja oblikujejo različne modele pridobivanja, razvoja in uporabe veščin vodenja.

Ko presojamo potrebnost razvoja veščin vodenja, moramo najprej opredeliti, kaj vodenje je. Avtorji so si bolj ali manj enotni, da je vodenje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev (Svetlik & Zupan, 2009, str. 655). Zahtevnejše pa je določiti, katere so tiste lastnosti, ki jih mora vodja imeti, da je uspešen pri svojem delu. Tako kot so se skozi čas spreminjali pogledi na vodenje, so se oblikovali tudi različni stili le-tega. V praksi se različni stili vodenja med sabo prepletajo in dopolnjujejo ter uveljavljajo predvsem glede na prevladujoči stil vodenja v podjetju (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 22).

Podjetja, ki delajo v mednarodnem okolju, morajo upoštevati tudi kulturno raznolikost držav, kjer delujejo, saj ta lahko pomembno vpliva na celoten sistem in stil vodenja. Nacionalna kultura ima pomemben vpliv na medsebojne odnose pri delu in na vodenje ter posledično vpliva na organizacijsko kulturo v podjetju. Ti procesi se še bolj intenzivirajo s pospešeno globalizacijo (Dular, 2002). Pomembno vprašanje, ki se ob tem zastavi, je, kako ob spoštovanju nacionalne kulturne raznolikosti podjetje zagotovi razvoj in graditev

skupnih vrednot, ki so temelj odnosov med zaposlenimi v podjetju in izven njega v poslovnem okolju.

Tako kot se je spreminjal način delovanja podjetij, so se spreminjali tudi načini vodenja, in sicer od učenja z zgledom, mentorstva do razvoja šol vodenja posameznih podjetij, individualnih delavnic z zaposlenimi, coachinga, team buildingov ter drugih (Hernez - Broome & Richard, 2004). Posamezna podjetja glede na svojo velikost, naravo dela in izobrazbeno raven zaposlenih oblikujejo svoj model razvoja veščin vodenja, to je kombinacijo različnih teoretičnih modelov, in/ali razvijejo svoj sistem, prilagojen svojemu načinu dela in zaposlenim.

Namen magistrskega dela je na podlagi ugotovitev, kako mednarodna slovenska podjetja oblikujejo svoje modele razvoja veščin vodenja ter kako spremljajo rezultate izobraževanj in usposabljanj posameznih vodij, oblikovati model razvijanja veščin vodenja, ki bi podjetjem omogočil oblikovanje lastnega modela oziroma osnovo za izboljšanje že oblikovanega modela.

Podjetja za uspešno poslovanje potrebujejo sposobne vodstvene delavce, ki znajo ustrezno voditi sodelavce in skupaj z njimi doseči zastavljene poslovne cilje. V praksi se opaža, da novim zaposlenim, ki prevzemajo vodstvene naloge, kljub dobremu strokovnemu znanju manjka znanj in veščin vodenja. To je lahko resna ovira pri doseganju ciljev, oblikovanju tima in doseganju poslovne uspešnosti. Z raziskavo smo želeli predstaviti že uporabljene modele razvoja veščin vodenja, saj do sedaj še ni bila narejena nobena analiza, ki bi predstavila in primerjala te modele.

V magistrskem delu smo proučili raziskovalna vprašanja, kot so katere lastnosti bi moral imeti dober vodja; koliko znanj imajo zaposleni s področja vodenja, ko prevzamejo vodstveno funkcijo po tem, ko so nekaj časa opravljali le strokovno delo; na kakšen način podjetja razvijajo veščine vodenja pri zaposlenih; katere metode podjetja najpogosteje uporabljajo pri razvoju teh veščin; ali podjetja pri zaposlenem, ki ga zaposlijo z namenom, da prevzame vodstveno delovno mesto, skrbijo tudi za njegov razvoj; kako na način razvijanja veščin vodenja vplivajo razlike v nacionalni kulturi; kako podjetja spremljajo in nadzirajo rezultate izobraževanj in usposabljanj s področja vodenja ter ali dobro postavljen model razvoja veščin vodenja pomeni konkurenčno prednost.

Pri izdelavi teoretično-analitičnega dela magistrskega dela smo proučili slovenske in tuje strokovne in znanstvene vire, knjige in članke, objavljene v strokovnih publikacijah, s področja vodenja zaposlenih, razvijanja veščin vodenja in menedžmenta človekovih virov. Uporabili smo metodo znanstvene deskripcije, s pomočjo katere smo posamezne ugotovitve in spoznanja različnih avtorjev med sabo primerjali in se do njih opredelili.

V drugem delu magistrskega dela smo kot metodo raziskovanja uporabili polstrukturirani globinski intervju, pri katerem smo imeli vnaprej določena vprašanja v obliki opomnika. V vzorec smo na podlagi namenskega vzorčenja vključili sedem vodij kadrovske službe mednarodnih slovenskih podjetij. Sodelujočim smo postavljali odprta vprašanja, ki so omogočala poglobljene odgovore, in tako zagotovili, da smo od njih pridobila odgovore, ki so pokazali dejansko delovanje njihovega sistema razvoja veščin vodenja ter njihovo razmišljanje in interpretacijo le-tega, in to brez usmerjanja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V uvodu je opredeljen vsebinski okvir teme magistrskega dela. Sledi poglavje, v katerem so opredeljeni pojem vodenja, razvoj stilov vodenja in ključne lastnosti dobrega vodje, prav tako pa tudi vpliv organizacijske kulture na stile vodenja. V tretjem poglavju so predstavljeni razvoj metod za razvijanje veščin vodenja, vpliv globalizacije na stile vodenja in razvoj vodenja z vidika razlik v nacionalnih kulturah. V četrtem poglavju so predstavljene empirična raziskava ter analiza in interpretacija rezultatov raziskave ter predstavitev in primerjava metod razvijanja veščin vodenja. Temu sledi predlog modela razvoja veščin vodenja. Podani so tudi predlogi za oblikovanje oziroma izboljšanje metod razvoja veščin vodenja in možnega modela veščin vodenja. Naloga je zaključena s sklepnimi mislimi.

1 VODENJE

Na vprašanje, zakaj sploh potrebujemo vodje, je zanimiv pogled podal Hyatt (2010), ki navaja, da vodje obstajajo zato, da v realnosti naredijo določen premik, spremembo. Brez vodij bi sicer stvari tekle same od sebe, a po liniji najmanjšega odpora. Če pa ta pot ni zaželena oziroma sprejemljiva, je treba najeti, izvoliti, določiti vodjo ali pa postati vodja, čigar naloga je, da premaga upor in poskrbi, da stvari tečejo v drugo (op. pravo) smer. Njihova naloga je torej ustvariti drugačno realnost.

1.1 Opredelitev pojma vodenje

Vodenje lahko opredelimo kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev (Svetlik & Zupan, 2009, str. 655). Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 201) so vodenje opredelili kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja. Omenjeni avtorji razlagajo, da je vodenje lahko medosebno, kjer gledamo na to, kako lahko posamezen vodja vpliva na sodelavce in organizacijo, pri čemer pa je ključno, kako oblikovati ukrepe in rešitve v celotnem podjetju, da bodo ti pomagali in podprli vodje, da bodo lažje usmerjali sodelavce k doseganju zastavljenih ciljev.

Višji vodilni od vodij pričakujejo, da bodo svoje sodelavce vodili tako, da bodo zastavljeni delovni cilji doseženi, podrejeni pa, da bodo prek doseganja skupnih ciljev podjetja v čim večji meri doseženi tudi njihovi osebni cilji in ambicije (Rozman et al., 1993, str. 201).

Skladno s Cunninghamovo teorijo (Sadler, 1997, str. 38) je treba upoštevati povezavo med vodenjem in menedžmentom. Ta poudarja tri vidike te povezave, in sicer:

- 1. vodenje, ločeno od menedžmenta, a vseeno povezano z njim (vlogi sta enakovredni)** – ta vidik zagovarjata Bennis in Nanus (v Sadler, 1997, str. 39), ki trdita, da sta koncepta vodenja in menedžmenta povsem ločena in si celo nasprotna, a noben koncept ni nadrejen drugemu (Slika 1).

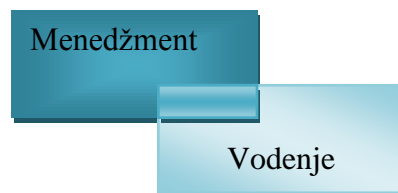
Slika 1: Vodenje, enakovredno menedžmentu



Vir: P. Sadler, Leadership 1997, str. 39.

- 2. vodenje in menedžment se delno prekrivata** – ta vidik predvideva različnost konceptov vodenja in menedžmenta, a ne nasprotnosti (Slika 2). Kotter (1988, str. 22) trdi, da ni logičnega razloga, zakaj določen posameznik ne bi zmožel v nekaterih okoliščinah opravljati obeh vlog hkrati; je pa menedžment bolj formalen, znanstven in zato univerzalen. Pri menedžmentu gre bolj za nadziranje in reševanje problemov, pri vodenju pa za motiviranje in navduševanje.

Slika 2: Vodenje in menedžment različna, a podobna

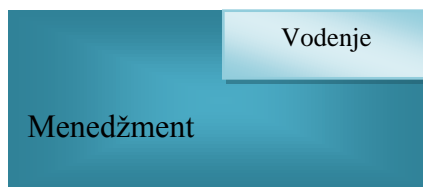


Vir: P. Sadler, Leadership 1997, str. 39.

- 3. vodenje kot ena od ključnih funkcij učinkovitega in uspešnega menedžmenta** – ta vidik temelji na dejstvu, da se vodenje v ničemer ne razlikuje od menedžmenta, zato tudi ne more biti koncept vodenja samostojni koncept, temveč le del učinkovitega in uspešnega menedžmenta. To pomeni, da menedžer lahko zagotavlja, da se vse funkcije (funkcija načrtovanja, funkcija organiziranja, funkcija vodenja in funkcija kontroliranja dela v organizaciji (Daft & Maricic 2001; DuBrin, 2000; Dessler, 2001; in drugi))

izvajajo v smeri doseganja zastavljenih ciljev, torej da je menedžment sposoben sam zagotoviti učinkovito izvajanje vseh funkcij (Slika 3).

Slika 3: Vodenje kot funkcija menedžmenta



Vir: P. Sadler, Leadership 1997, str. 38.

Več avtorjev je vodenje opredelilo kot eno izmed funkcij menedžmenta. Svetlik in Zupanova (2009, str. 641) menedžment opredeljujeta kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji – je usklajevanje nalog in dejavnosti z zastavljenimi cilji. Podobno menedžment opredeli tudi Možina (2002a, str. 15), in sicer kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih opravljajo zaposleni – je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev.

Rozman (2002, str. 59) je menedžment opredelil na dva načina. Po namenu ga je opredelil kot proces, ki z načrtovanjem, vodenjem, organiziranjem in kontroliranjem zagotavlja smotno delovanje članov podjetja, da bodo cilji podjetja kar se da najbolj doseženi, s tem pa tudi cilji zaposlenih. Vsebinsko pa je menedžment opredelil kot proces koordiniranja aktivnosti, ciljev, razmerij, in sicer tako vsebinsko kot tudi časovno in prostorsko. Vodenje pa je opredelil kot izvedbo načrtovane organizacije upravljanja s strani menedžerjev samih. Torej vodenje ne more biti drugega kot menedžerska funkcija, v kateri so načrti in vizija menedžerjev preneseni na sodelavce kot motivacija in navdih za doseganje zastavljenih ciljev (Rozman, 2002, str. 4).

Za izhodišče lahko uporabimo navedbe avtorjev, ki vodenje opredelijo kot del oziroma kot funkcijo menedžmenta, ki pomeni sposobnost organiziranja, načrtovanja ter usmerjanja in vodenja sodelavcev za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Pri tem pa je pomembno, da tako vodja kot zaposleni ob teži za izpolnjevanje ciljev podjetja v čim večji meri zagotovijo tudi doseganje svojih lastnih ciljev. S tem ko vodja svoje lastne cilje poveže z zastavljenimi cilji podjetja in to prenese tudi na sodelavce, so poslovni cilji lažje dosegljivi in uresničljivi, saj si skupaj prizadevajo za doseg istih ciljev.

1.2 Razvoj pogledov na vodenje

Prve raziskave o vodenju, opravljene sredi 19. stoletja, so bile predvsem naravnane na odkrivanje **osebnih lastnosti oziroma značilnosti vodij**. Oblikovala se je tako imenovana »teorija velikega moža«, ki jo je širil in populariziral Thomas Carlyle (Leadership Theories, 2013) in ki zagovarja trditev, da se pravi voditelji rodijo, torej da so lastnosti, ki so potrebne za vodenje, prirojene. Možina (2002b, str. 517) pa kot ključne za identifikacijo pravega vodja v tistem času opredeli naslednje značilnosti:

- fizične: mlajši ali pa srednje starosti, vitalen, vitek, visok in dopadljive zunanosti;
- osebne: prilagodljiv, samozavesten, čustveno stabilen in obvladovalen;
- socialne: olikan, popularen, prikupen, pripravljen sodelovati, naravnan k mobilnosti in napredovanju;
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, pripravljen sprejeti odgovornost, poln inovativnosti.

Glede na to, da ni enotnih značilnosti, ki bi veljale za vse vodje, kot tudi ni enakih osebnosti, so raziskovalci nadalje proučevanje usmerili v vedenje vodij. Danes se teorija osebnih lastnosti vodje ukvarja predvsem z veščinami, ki so potrebne za opravljanje tega dela, in sicer z iskanjem kompetenc, potrebnih za učinkovito vodenje (Černetič, 2004, str. 94).

Tako se je začelo pospešeno empirično proučevanje **vodstvenih stilov in razvoja teorije vodenja**. Vedenjske teorije proučujejo vedenje vodje in odnos, ki ga vzpostavi s tistimi, ki mu sledijo, ter interakcije med njim in njegovimi podrejenimi. Modeli izpostavljajo razlike med vedenjskimi in akcijskimi značilnostmi uspešnega in neuspešnega vodje. Možina (2002b) ugotavlja, da so raziskave najprej temeljile na enodimenzionalnem prikazu vodstvenega vedenja z medsebojnim izključevanjem (avtoritativen ali demokratičen). Kasneje sta Univerza v Michiganu in Ohio State University to teorijo razširili in določili dve dimenziji vodenja. Ohio State University je pozornost pri vodenju usmerila na skrb za ljudi (poudarjena je skrb za zaposlene, ureditev dobrih delovnih pogojev, medsebojno sodelovanje – vodja ne uporablja moči ali prisile) in skrb za naloge (aktivno načrtovanje, organiziranje, usklajevanje nalog zaposlenih in kontroliranje). Univerza v Michiganu je vodenje opredelila kot vodenje, usmerjeno k proizvodnji (poudarjanje delovnih standardov, organiziranosti dela, pomembnosti rezultatov), in vodenje, usmerjeno k ljudem (poudarja način dela z ljudmi, sodelovanje, skrb za dobro vzdušje med zaposlenimi). Ti dve dimenziji vodenja sta sicer med sabo neodvisni, se pa ne izključujeta (Možina, 2002b) – prej bi lahko trdili, da se dopolnjujeta.

Rezultati prej omenjenih raziskav odkrivanja osebnih lastnosti vodje in raziskav Univerze v Michiganu in Ohio State University niso vedno pokazali oziroma potrdili pozitivne

povezave med določenim stilom vodenja in uspešnostjo delovne skupine. Prav zato so raziskovalci začeli iskati nove ključne dejavnike vodenja in s tem razvijali kompleksnejše modele vodenja. Razvili so **situacijsko teorijo vodenja**, ki izhaja iz predpostavke, da so rezultati vodenja odvisni od povezave med situacijo, vodenim in vodjo ter ne več le od določenih lastnosti vodje. To je pripeljalo do zaključka, da različne vodstvene situacije zahtevajo različne stile vodenja – ne obstaja najboljši oziroma univerzalni stil vodenja (Hersey & Blanchard, 1977).

Razvili so se različni situacijski modeli vodenja, kot so, na primer, Fidlerjev kontingenčni model, Hersey-Blanchardov situacijski model, Hausov model poti in ciljev ter participativni model vodenja.

Fidler (Forsyth, 2006) je razvil **kontingenčni model**, ki kot najpomembnejšo sestavino učinkovitega vodenja opredeljuje sposobnost obvladovanja skupine, saj so samo vodje, ki imajo nadzor na situacijo, lahko prepričani, da bodo sodelavci sledili njihovim navodilom in predlogom. Vodja mora analizirati stanje oziroma situacijo in nato svoj način vodenja uskladiti z njo. Možni so trije načini, in sicer: vodenje, usmerjeno k odnosom, kjer je vodji pomembno, da so medsebojni odnosi dobri, iskreni, sodelovalni in prijazni, potem vodenje, usmerjeno v delo, kjer ima pred dobrimi odnosi prednost dobro opravljeno delo, in vodenje iz pozicije moči, ki temelji na tem, da moč vodje izhaja že iz njegovega položaj.

Hersey in Blanchard (1977) sta razvila **situacijski model**, ki poudarja, da je uspešnost vodenja odvisna od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje. Način vodenja, ki ga vodja izbere, je odvisen od zrelosti skupine. Ta je odvisna od sposobnosti posameznih članov skupine, da si postavijo sorazmerno visoke cilje, in pripravljenosti na to, da prevzamejo odgovornost za njihovo uresničevanje. Ko je zaposlenim treba dati jasna navodila, kaj naj naredijo, vodja uporabi ukazovalni način vedenja – enosmerno komuniciranje. Pri podpornem vedenju pa vodja posluša podrejene, jih spodbuja in pritegne k sprejemanju odločitev. Vodja mora torej ves čas ocenjevati stanje in preverjati zrelost članov, da lahko izbere najbolj primerno kombinacijo ukazovalnega in podpornega načina vodenja.

Hausov model poti in ciljev opredeljuje, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo, motiviranost in delovanje njegovih podrejenih, vpliva pa tudi na razvoj sposobnosti podrejenih in na preseganje njihovih pomanjkljivosti. Naloga vodje je voditi delavce oziroma podrejene, da izberejo najboljšo pot za doseg lastnih ciljev kot tudi ciljev podjetja. Vodje morajo uporabiti različne stile vodenja glede na naravo in zahteve določene situacije ter pomagati podrejenim pri doseganju ciljev s tem, da jim nudijo ustrezne napotke in podporo, da dosežejo lastne cilje, ki so v skladu s cilji podjetja (House, 1971).

Participativni model vodenja je proučevalo več avtorjev (Gibb, Gilbert & Lindzey 1954; Yukl, 1989; Pearce & Sims, 2000; Pearce & Conger, 2002; Carson, Tesluk & Marrone, 2007; Pearce, Manz & Sims, 2009), ki so ga opredelili kot model vodenja, ki daje zaposlenim možnost, da sodelujejo pri odločitvah v različnih situacijah. Učinkovitost odločanja je odvisna od kakovosti in sprejemljivosti odločitve pri članih tima. Ključni element v tem primeru je predvsem situacija, manj je v ospredju posamezni vodja. Vodja se mora torej z različnimi načini vodenja prilagajati danim situacijam in okoliščinam. Tak model se lahko uporablja, ko si člani skupine med sabo zaupajo, imajo dovolj informacij, da se o zadevi lahko odločajo. Ni pa primeren, če člani tima za odločanje niso zainteresirani za sodelovanje.

Nadaljnji razvoj modelov vodenja v 80. letih prejšnjega stoletja pripelje do proučevanja vlog z vidika določenih lastnosti vodje, ki so bile v prejšnjih raziskavah in teorijah zanemarjene. Tako sta se oblikovala nova načina vodenja, in sicer **transakcijsko** in **transformacijsko vodenje**. Bass (1990) pri teh dveh načinih vodenja proučuje predvsem sposobnost vodje za opredelitev vizije in inspiracije zaposlenih ter lastni zgled vodje. Pri transakcijskem vodenju gre predvsem za dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o kadrovske, materialne, socialne in drugih ugodnostih, pri transformacijskem vodenju pa vodje vodijo oziroma inspirirajo in motivirajo zaposlene z lastnim zgledom in karizmo.

V preteklosti je bil večji poudarek na ukazovanju vodij, ki je sprožilo želeno akcijo pri zaposlenih. Danes pa se vse večji poudarek daje načinu vodenja, ki je sposobno vplivati na zaposlene, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Čedalje večji pomen pa pridobiva tudi **avtentično vodenje**, katerega želja je, da vodja ohrani svoje vrednote, identiteto, preference in čustva ter da mu zaposleni spontano sledijo, ker ga spoštujejo. Vodja se mora s svojim delom neprestano izkazovati, zavedati pa se mora tudi, da mora svoja znanja in veščine nenehno izpolnjevati (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Za vodenje v 21. stoletju morajo biti vodje torej pripravljene na **vseživljenjsko učenje**. Tako se lahko soočajo z izzivi sodobnega, hitro razvijajočega se sveta. Sposobni pa so nuditi tudi ustrezno podporo in zgled svojim podrejenim, da se tudi oni znajo soočati z vedno novimi izzivi in da z večjo zavzetostjo opravljajo svoje delo (Kotter, 1996).

1.2.1 Lastnosti dobrega vodje

Vprašanje, kakšen mora biti dober vodja, je bilo zastavljeno že davno v zgodovini. Takrat so se s tem ukvarjali predvsem modreci. To ponazori misel Lao Tzua (v Soon, 2012), ki je že približno leta 550 pr. n. št. zapisal: »Najboljši vodja je tisti, za katerega ljudje komajda vedo, da obstaja. Ni tako dober, če ga ljudje ubogajo in častijo. Še slabši je, če ga prezirajo. Toda odličen vodja bo takrat, ko bo delo opravljeno in njegov cilj dosežen, rekel: To smo naredili skupaj.« Še vedno ta opredelitev vodenja zelo celovito opredeljuje bistvo ravnanja vodje.

Iskanje lastnosti in kompetenc, ki so skupne vsem vodjem in bi jih moral imeti vsak dober vodja, je kompleksna naloga. Kakšne lastnosti mora imeti posamezni vodja, je odvisno predvsem od njegovega delovnega okolja, položaja, ki ga ima v podjetju, njegovih osebnih lastnosti in tudi ciljev, ki jih tako poslovno kot osebno želi doseči (Možina, 2002a, str. 29).

Kljub temu pa je Kavčič (1998, str. 213) strnil ključne lastnosti dobrega in učinkovitega vodje, ki so:

- **dominantnost:** posamezniki z visoko razvito dominantnostjo želijo biti voditelji in poskušajo vplivati na druge ter imeti nadzor nad skupino, ki ji pripadajo – so tudi zanesljivi, močni, radi povedo svoje mnenje;
- **samozavest:** posamezniki z izrazito samozavestnostjo so zadovoljni sami s sabo, zaupajo svoji presoji, sposobnostim in usposobljenosti, kar vodjem prinaša več uspeha kot nizka samozavest;
- **usmerjenost na rezultate:** posamezniki, usmerjeni na rezultate, so ambiciozni, delovni in tekmovalni ter skušajo naloge opraviti zgolj zaradi zadovoljstva, da je naloga opravljena. Vodje, ki so izrazito usmerjeni na rezultate, pa imajo lahko težave z delegiranjem nalog podrejenim, saj večino skušajo opraviti sami, ker si najbolj zaupajo;
- **zanesljivost:** posamezniki s to lastnostjo so bolj konservativni, odgovorni in skrbni. Če je ta lastnost pri posamezniku preveč razvita, lahko postane rigiden in nefleksibilen;
- **energičnost in aktivnost:** posamezniki s tema lastnostma so delovni, naredijo več kot sodelavci, so uspešnejši vodje kot osebe z malo energije in kažejo nižjo stopnjo aktivnosti;
- **samonadzor:** posameznik zna spremljati, kako drugi sprejemajo njegovo socialno in situacijsko vedenje, ter se temu tudi prilagoditi. Posamezniki z nizkim samozavedanjem niso posebno občutljivi na to, kakšen vtis napravi njihovo vedenje na druge;
- **lokacija moči:** vodje se razlikujejo po tem, ali je njihova moč bolj opredeljena z notranjimi dejavniki, kot so sposobnosti in spretnosti, ali z zunanji silami, kot sta usoda in sreča. Vodje, ki vidijo svojo moč predvsem zunaj sebe, za vplivanje na sodelavce bolj uporabljajo nagrade, medtem ko vodje, ki vidijo moč znotraj sebe, za vplivanje na sodelavce bolj uporabljajo prisiljevanje in kazni;
- **prenašanje negotovosti:** posamezniki, ki dobro prenašajo negotovost, se lažje spopadajo z nejasnimi situacijami, pri posameznikih z nizko sposobnostjo prenašanja negotovosti pa se ob nejasnih situacijah pojavi strah;
- **prilagodljivost:** gre predvsem za čustveno prilagodljivost in stabilnost. Bolj prilagodljivi posamezniki lažje obvladujejo stres, frustracije, konflikte in pritiske kot manj prilagodljivi – uspešnejši naj bi bili tisti vodje, ki dobro prenašajo stres;

- **družabnost:** posamezniki, ki na lahek način vzpostavijo stik z drugimi ter so odprti in se znajo pošaliti, so bolj družabni. Taki posamezniki imajo večji vpliv na sodelavce in zato dajejo vtis, da so boljši vodje;
- **prijetnost:** kaže stopnjo, do katere je posameznik zaupljiv, sodelujoč, vkljuden, dobro razpoložen in prijazen. Posamezniki, ki imajo bolj izraženo prijetnost, lažje navezujejo stike, so manj sumničavi in netolerantni. Vodje, ki jih skrbi za sodelavce in ki jim ti zaupajo, so pri svojem delu uspešnejši. Če je ta lastnost preveč izražena in se prevelika pozornost posveča dobrim odnosom, vodje včasih niso sposobni zahtevati ustrezne discipline, ko ta zmanjšuje skupinsko produktivnost.

Cimerman (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003, str. 188) pa značilnosti oziroma lastnosti uspešnih vodij razvrsti v štiri osnovne skupine:

- **strateške značilnosti:** vodja mora biti vizionar, ki prepoznava spremembe in se jim sprti prilagaja, ciljno usmerjen, dober strateg in sposoben sprejemati odločitve, za katere je sposoben prevzeti tveganje;
- **organizacijske značilnosti:** vodja mora organizirati delo in prek tega vzpostavljati medsebojna razmerja med sodelavci, biti mora kadrovik in skrbeti za usposabljanje in razvoj sodelavcev ter delegirati sodelavcem, jim zaupati odgovornosti in pooblastila za delo, prav tako pa mora spremljati tudi izvajanje delovnih nalog;
- **operativne vodstvene značilnosti:** vodja mora biti komunikator, motivator, pogajalec in timski vodja. Mora se znati poglobiti v vedenje sodelavcev, jih razumeti in znati prepoznati karakterne specifičnosti posameznikov, ovrednotiti njihovo znanje in sposobnosti ter to tudi uporabiti v korist podjetja;
- **osebne značilnosti:** vodja mora biti etičen, karizmatičen in odprtih nazorov. Spoštovati mora osebne vrednote, se zavedati nujnosti družbeno odgovornega delovanja, s karizmo izžarevati moč, samozavest in prepričljivost ter si s tem zagotoviti, da mu sodelavci priznavajo avtoriteto in v njem vidijo dobrega vodjo.

Luthans (2002, str. 700) opredeli zmožnosti in **karakteristike dobrega avtentičnega vodje** kot vodjo, ki ima:

- veliko zmožnost učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje cilje, prepričanja, čustva in vrednote);
- zmožnost uravnavanja svojega obnašanja pri vodenju v skladu s svojo osebnostjo, s svojim jazom;
- močno osebno integriteto;
- zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami podjetja.

George (2003) dobrega avtentičnega vodjo opredeljuje kot vodjo, ki želi pristno ustreči drugim s svojim vodenjem in se zanima za opolnomočenje sodelavcev, ki jih vodi. Odlike

dobrega avtentičnega vodje so njegova srčnost, zagon in strast pri opravljanju dela ter sočutje in razum.

Luthans in Avolio (2003) pa sta avtentičnega vodjo opredelila kot vodjo, ki prepozna in ceni individualne razlike med sodelavci, je sposoben in motiviran pomagati sodelavcem pri razvijanju njihovih talentov in znanj v njihove osebne, razlikovalne konkurenčne prednosti.

Opredelitve lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja, so različne in dokazujejo dejstvo, da ne moremo jasno opredeliti univerzalnih lastnosti, ki bi jih morali imeti posamezni vodje, temveč je pomembno, da tako podjetje kot tudi vodje opredelijo in najdejo tiste najpomembnejše, ki zagotovijo, da bodo njihovi cilji uresničeni in da bodo tudi zaposleni zadovoljni ter bodo lahko sledili viziji in delu svojega vodje. Kljub temu pa lahko ugotovimo, da so nekatere lastnosti oziroma kompetence take, brez katerih vodja ne more biti dober vodja, in te so komunikacija, strateško razmišljanje in postavljanje ciljev, prilagodljivost spremembam, znanje o delu z ljudmi, sposobnost razvijanja sodelavcev ter skrb za svoj osebni razvoj.

1.2.2 Stili vodenja

Tako kot so se razvijali različni modeli vodenja, so se razvijali tudi različni stili vodenja ali, bolje rečeno, načini oziroma vzorci vedenja, ki jih vodje uporabljajo, ko vodijo sodelavce oziroma pri delu z ljudmi. Glede na to, da se je stilov vodenja izoblikovalo mnogo več kot modelov vodenja, bomo predstavila le nekaj najpomembnejših, ki jih navajajo različni avtorji.

Kavčič (1991, str. 218) je opredelil štiri glavne dejavnike, ki vplivajo na vodenje vodilnega delavca. Prvi dejavnik, ki vpliva na vodenje, je **filozofija vodenja**. Ta omogoča, da se v prepletu vseh dejavnikov oblikuje način vodenja, ki upošteva delo, delavca in stopnjo povezanosti medsebojnih odnosov. Drugi dejavnik je **situacija**. Stil vodenja se prilagaja nastalim razmeram, v katerih vodja opravlja svoje naloge, kar pomeni, da je treba dati pozornost razmeram in dejavnikom, ki naj vplivajo, da bi lahko bilo vodenje čim bolj učinkovito. **Narava delovnih nalog** je po Kavčiču (1991) tretji dejavnik, ki vpliva na način vodenja. Pri tem gre za vprašanje, ali delovne naloge zahtevajo ustvarjalnost zaposlenih ali gre za rutinsko delo, ki se večino časa ponavlja. Temu primerno je treba izbrati ustrezne stile vodenja. Pri nekaterih nalogah je večkrat uporabljen avtoritativni stil vodenja, pri ustvarjalnem delu pa bi ta stil le omejil zaposlene in zmanjšal njihovo učinkovitost. Prav zato je za tovrstno delo bolj primeren demokratični stil vodenja. Zadnji dejavnik predstavljajo **karakteristike vodenih**. Učinkovit stil vodenja ni povsem stvar proste presoje vodje, temveč je ključnega pomena, da upošteva lastnosti, prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanja in delovne navade sodelavcev, da s svojim načinom vodenja lahko vpliva na njih, da izpolnjujejo zastavljene cilje.

Najpomembnejša stila vodenja, ki ju poznamo, sta že prej omenjena avtokratski (nedemokratični, enosmerni) in demokratični stil vodenja (Rozman et al., 1993).

Za **avtokratski stil vodenja** je značilno, da ima vodja formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici, da ukazuje in nadzoruje zaposlene oziroma podrejene. Podrejeni tako nimajo možnosti vplivanja na delo ali soodločati. Vodja je prepričan, da pozna najboljšo rešitev in najboljšo pot. O vsem odloča sam in deluje predvsem v smeri zagotavljanja zastavljenih ciljev in utrjevanja svojega položaja. Ne sklepa kompromisov, vlada s trdo roko in ukrepa brez sporazuma z zaposlenimi. Vodja ne pojasnjuje svojih odločitev in akcij, delavci so le izvrševalci nalog. Vodja lahko delovne naloge spreminja kadar koli, brez posvetovanja s sodelavci. Komunikacija je enosmerna, zato pogosto slaba – dvosmerne skoraj ni. Zaposleni so zato slabo motivirani.

V praksi se redko srečamo s čistim avtokratskim načinom vodenja. Primeren je predvsem v kriznih razmerah, ko je pod vprašajem obstoj podjetja. Pri običajnem poslovanju pa je tak način vodenja prej ovira kot spodbuda učinkovitosti (Rozman et al., 1993, str. 206).

Z **demokratičnim stilom vodenja** želi vodja povečati učinkovitost poslovanja na način, da k odločanju pritegne tudi svoje sodelavce, ki so tako več kot samo podrejeni. S tem jim daje možnost, da vplivajo na doseganje ciljev podjetja in dosežejo tudi svoje lastne cilje. Vodja delavce sprti obvešča o vseh pomembnih dejavnikih, ki vplivajo na realizacijo ciljev. Uporabiti mora svoja strokovna znanja in karizmo, da prepriča podrejene, da mu sledijo. Vloga vodje tako ni več le ukazovanje in nadziranje, temveč je tudi koordiniranje, usklajevanje, organiziranje, usposabljanje skupine kot tima. Komunikacija je v tem primeru dvosmerna. Vodja namreč želi slišati mnenje in predloge sodelavcev ter se trudi njihove koristne predloge tudi realizirati. Pozitivno sprejema tudi kritiko ter s svojim načinom dela in razmišljanja motivira podrejene. Ciljev dela torej vodja ne postavlja sam, temveč jih oblikuje v sodelovanju s sodelavci.

Demokratični stil vodenja ni zrcalna slika avtokratskega, saj demokratični stil ni zgolj prijazen odnos do sodelavcev ali uvedba soodločanja – je tudi usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, kar od vodje zahteva delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, et al., 1993, str. 206–207).

Poleg osnovnih dveh stilov vodenja obstajajo stili, ki izhajajo iz demokratičnega ali avtokratskega stila, posebno noto pa jim daje osebnost vodje.

Pravo nasprotje avtokratskega stila vodenja je **liberalni stil vodenja**. Zanj je značilno, da vodja deluje formalno in opravlja le ključne naloge. Velik del pobud je prepuščen sodelavcem. Vsak sodelavec sam izbira svoje naloge in narekuje tempo dela. Ta stil

vodenja je učinkovit le v skupinah, ki imajo zelo visoko delovno moralo, kjer posamezniki najdejo motiv za svoje delo v osebni rasti in zasledovanju skupnega cilja.

Pri **očetovskem stilu vodenja** vodja skrbi za sodelavce, njihovo počutje in čustva bolj kot za izpolnjevanje delovnih nalog. S sodelavci zgradi močne čustvene vezi, je pravičen, zagotavlja popolno socialno varnost, njegove bistvene sposobnosti so empatija, graditev medosebnih odnosov in komunikacija. Ta stil je primeren in uspešen v podjetju, kjer je treba pomiriti nasprotja in ljudi motivirati za delo v stresnih okoliščinah (Možina, 2001).

Spodbudno na zaposlene deluje **mentorski način vodenja**. Vodja pomaga zaposlenim, da sami prepoznajo svoje prednosti in slabosti ter jim pomaga pri razvoju kariere in uresničevanju delovnih ciljev. Vodjo zaznamuje samozavedanje, razvijanje drugih in vživljanje v občutke zaposlenih (Možina, 2001).

Birokratski stil vodenja od vodje zahteva strogo spoštovanje pravil in postopkov dela. Vodenje je v tem primeru osredotočeno na predpise ter ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije (Bizjak & Petrin, 1996, str. 139). Vodja je po navadi natančen, trden, vkljuden, hoče biti zgled svojim sodelavcem, in to predvsem z natančnim izvajanjem predpisov, manj pa s prilagajanjem stvari potrebam dela in situacije.

Za **razvijalski stil** je značilno, da poskuša vodja pri sodelavcih spodbuditi samostojnost pri delu. Vodja z zaposlenimi dobro sodeluje, jih posluša, skuša razumeti in upoštevati njihova mnenja ter daje velik poudarek komunikaciji (Stare, 2001).

Pri **dobrohotno avtokratskem stilu** gre za vodenje, ki je usmerjeno k izpolnjevanju nalog. Vodja je odločen, delaven, usmerjen k doseganju visokih rezultatov, kar zahteva tudi od svojih sodelavcev, vendar pa ne sprejema večje iniciative podrejenih (Stare, 2001).

Za **izvrševalski stil vodenja** je značilno, da vodja skuša izrabiti oziroma uporabiti vse človekove zmožnosti znotraj skupine, ki jo vodi. Pri odločanju uporablja skupinsko delo, da prepriča zaposlene, da se sami zavežejo, da bodo dosegli določene cilje, in spodbudi sodelavce, da so bolj učinkoviti. Poleg tega pa usklajuje tudi delo zaposlenih (Stare, 2001).

Manj uspešen je **dezerterski stil vodenja**, ki skuša zagotoviti le minimalne rezultate. Vodja sicer upošteva in spoštuje predpise, a si ne prizadeva doseči čim boljših rezultatov. Zaprt je vase, ni ustvarjalen, izogiba se obveznostim, ovira sodelavce pri ustvarjalnosti (Stare, 2001).

Tudi **misijonarski stil vodenja** je manj ugoden. Vodja je sicer prijazen in rad ugaja drugim, a je od njih odvisen, izogiba se spodbujanju, dajanju navodil, je pasiven, rezultati ga ne zanimajo (Stare, 2001).

1.3 Vpliv organizacijske kulture na stil vodenja

V daljšem časovnem obdobju se z življenjem in delom zaposlenih oblikuje organizacijska kultura, ki odraža notranje stanje in medsebojne odnose v podjetju. Prav zaradi tega ima pomemben vpliv tudi na stil vodenja, ki prevladuje v posameznem podjetju. Stil vodenja se mora skladati z oblikovano organizacijsko kulturo, saj bo tako podjetje bolj uspešno in bo lažje dosegalo zastavljene cilje.

1.3.1 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura predstavlja osebnost organizacije, ki ima velik vpliv tako na zadovoljstvo zaposlenih kot tudi na uspešnost podjetja. Izraža skupne vrednote, prepričanja in predvidevanja ter je tako imenovano socialno lepilo, ki drži organizacijo skupaj (Trevino & Nelson, 1999, str. 207).

Čeprav ima vsaka organizacija svojo kulturo, jo je težko enoznačno opredeliti. Kavčič poudarja, da je ena najpopolnejših opredelitev organizacijske kulture opredelitev Scheina (v Kavčič, 2003, str. 1), ki navaja, da je »... organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Torej gre za nekakšno razumevanje organizacije in svojega položaja v njej, ki ga člani organizacije nosijo v sebi, ne da bi se tega dejansko zavedali. Pač pa to razumevanje vpliva na vedenje članov, na njihovo ravnanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije.«

Kavčič (2003) kot sestavine organizacijske kulture, ki jih različni avtorji najpogosteje navajajo, izpostavi:

- **vrednote:** te za posameznika predstavljajo merilo, s katerimi meri svoja dejanja (kaj je prav in kaj narobe), in določajo, kaj zaposleni mislijo, da je treba narediti. So notranja kontrola. Imajo pa tudi širši pomen – so vrednote, ki so skupne večini ali vsem zaposlenim v družbi;
- **verjetja, prepričanja:** označujejo, kaj ljudje mislijo, da je res, ali pa, da ni res (na primer da večja plača povečuje produktivnost);
- **norme:** so v pravila vedenja zapisane vrednote, za kršenje katerih se določajo tudi sankcije;
- **izdelki (članov organizacije):** umetni fizični proizvodi, namenjeni zadovoljevanju potreb (materialni izdelki, načrti objektov, simboli organizacije, vzorci vedenja,...);
- **podjetniška arhitektura:** zgradbe so pogosto namenjene temu, da naredijo vtis na obiskovalce. Kratkoročno jih je težko spreminjati, zato so delovni prostori oziroma zgradbe po navadi povezani z zgodovino organizacije;

- **komunikacije:** so bistvenega pomena za delovanje organizacije – pomembno in zanimivo je tako formalno kot tudi neformalno komuniciranje in razlika med njima. Za organizacijsko kulturo je pomembno tudi, koliko zaposleni verjamejo formalnim komunikacijskim kanalom in kako prihajajo do za njih pomembnih informacij po formalnih ali neformalnih kanalih;
- **vzorniki:** v veliko organizacijah, posebno v starejših in tistih v zasebni lasti, obstajajo idealni modeli voditeljev ali zaposlenih. Analiza delovanja teh voditeljev ali zaposlenih pokaže sestavine posamezne organizacijske kulture – obrazce uspešnosti, ki so se v preteklosti v praksi večkrat izkazali kot pravi;
- **običaji in obredi:** oblikujejo se posebni postopki ob določenih priložnostih (obletnicah, letnih srečanjih itd.). Obredi so navadno dodelani in vsebujejo skupinske aktivnosti, ki združijo zaposlene, sproščajo napetosti in konflikte. Zaposleni si jih po navadi dobro zapomnijo;
- **uporabljene jezikovne posebnosti:** isti izrazi imajo lahko v različnih organizacijah različen pomen. Uporabljajo se lahko različne metafore za sporočanje idej (na primer primerjave z vojaškimi dejavnostmi – napad, obramba, zmaga, poraz).

Kane - Urrabazova (2006, str. 188–194) navaja, da je organizacijska kultura za podjetje zelo pomembna in igra veliko vlogo pri tem, ali zaposleni delo v posamezni organizaciji opravljajo z veseljem in zadovoljstvom. Kljub temu da mnogi menedžerji priznavajo pomen organizacijske kulture, se le redki zavedajo svoje vloge in odgovornosti za njeno razvijanje in krepitev. Glavne komponente organizacijske kulture so po njenem mnenju zanesljivost in zaupanje, opolnomočenje in delegiranje ter doslednost in mentorstvo.

Za **zanesljivost** Kane - Urrabazova pojasnjuje, da je več kot integriteta, da pomeni odkritost vodje do zaposlenih, strank, dobaviteljev in delničarjev. Vodja mora imeti tudi ostale vodstvene kompetence, saj ga drugače ne bodo mogli dojeti kot zanesljivega. **Zaupanje** po njenem mnenju pomeni tako verjeti v nekoga kot tudi dati mu moč, da si upa tvegati, saj če se vodji zaupa, če se torej verjame vanj, ima ta moč, da sprejema tudi bolj tvegane odločitve. Ti dve komponenti morata biti najprej doseženi in zagotovljeni, da se lahko omogoči **opolnomočenje**.

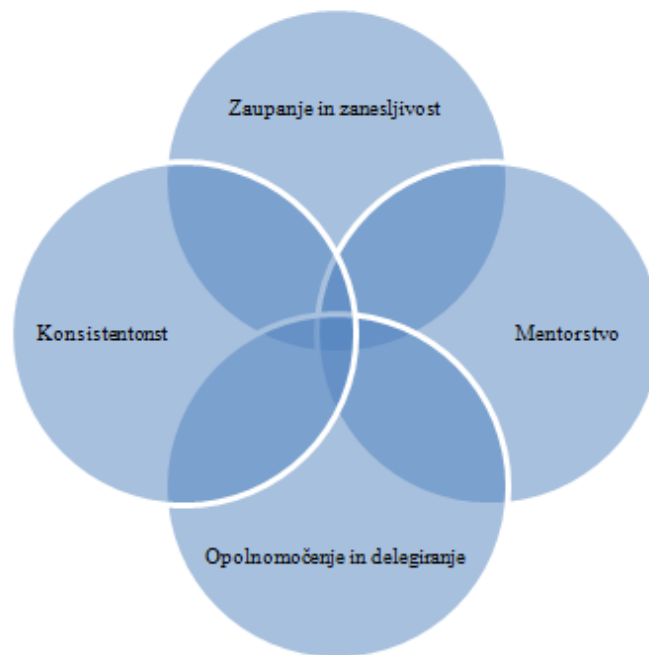
Opolnomočenje pomeni omogočanje drugim, da nekaj naredijo. Omogoča, da zaposleni čutijo, da se tako njih kot njihovo delo ceni. Tudi **delegiranje** je vrsta opolnomočenja, ki ga vodje lahko zagotovijo sodelavcem. Pomembno je, da vodje zaposlenim ne delegirajo nalog, ki jih sami ne želijo oziroma ne bi naredili. Zaposleni vedno spremljajo, kdo jim delegira naloge, kakšne so te zadolžitve, kako pogosto so jim dodeljene in zakaj so jim delegirane. Če vodja to opravi korektno, pridobi zaupanje sodelavcev.

Konsistentnost organizacijske kulture je zagotovljena, če so usklajeni struktura organizacije, njeno poslanstvo, skupne vrednote in filozofija upravljanja. Ti vidiki so usklajeni, ko organizacija temelji na trdnih načelih – ko med njimi ni posebnih protislovij.

Z zagotavljanem **mentorstva** je predvsem na novo zaposlenim omogočeno, da spoznajo in se uvedejo v način dela v podjetju, spoznajo vrednote, imajo osebo, na katero se lahko vedno obrnejo, da jim pomaga rešiti težave oziroma pomaga vzpostaviti stike, itd. Prek programov mentorstva se krepi lojalnost in pripadnost družbi, saj se prek tega krepijo tudi čustvene vezi. Pomembno je, da izbrani mentorji spoštujejo skupne vrednote družbe in ravnajo v skladu z njimi.

Te komponente so medsebojno povezane in ne morajo obstajati ena brez druge oziroma ena komponenta je temelj za drugo (Slika 4). Če katera od omenjenih komponent manjka oziroma je šibka, se bo to prej ali slej odrazilo na stabilnosti organizacije.

Slika 4: Kulturne komponente so neodvisne



Vir: C. Kane – Urrabazo, Management's role in shaping organizational culture, 2006, str. 193.

Kane - Urrabazova poudarja, da morajo vodje vzpostaviti, vzdrževati in krepi organizacijsko kulturo. Stališča, vrednote in vedenje posamezne organizacije so odraz kulture vodenja te organizacije. Vodje se morajo zavedati, da je pomembno, da vedno delujejo v skladu z oblikovanimi stališči, vrednotami in zelenim načinom obnašanja družbe.

Pri različnih opredelitvah organizacijske kulture lahko ugotovimo, da vse poudarjajo in izpostavljajo tisto, kar je skupno vsem zaposlenim v organizaciji. Predvsem je pomembno, da so dejanja vodij in zaposlenih usklajena z opredeljenimi skupnimi vrednotami, stališči in zastavljenimi standardi. Prav vodje so tisti, ki morajo v prvi vrsti spodbujati in krepiti organizacijsko kulturo. Torej če vodje ne ravnajo v skladu z oblikovanimi skupnimi vrednotami, jim tudi zaposleni ne bodo sledili, kar se bo prej ali slej odrazilo v slabšem poslovanju družbe.

1.3.2 Pomen razlik v nacionalni kulturi za organizacijsko kulturo

Kljub temu da organizacijska kultura pogosteje predstavlja, kaj je vsem zaposlenim v posamezni organizaciji skupno, lahko opazimo, da ta trditev lahko v celoti drži le za manjše organizacije. V vsaki večji organizaciji, sploh pa mednarodni, težje govorimo o popolni enotnosti organizacijske kulture, saj je ta soodvisna tudi od kulturne identitete podjetja in specifik njihovega delovanja v mednarodnem prostoru.

Kavčič (2003) navaja, da »... je v vsaki večji organizaciji mogoče poleg vsem članom skupnih sestavin kulture odkriti tudi sestavine, ki so različne oziroma ki so skupne le določenim skupinam ali delom organizacije. Te sestavine, ki so skupne le posameznim delom ali skupinam, predstavljajo subkulture. Eden od dejavnikov, ki praviloma povzroča razvoj bolj ali manj močnih subkultur, je prostorska razdrobljenost organizacije. Če je celotna organizacija nameščena na »enem dvorišču«, potem je razlik v kulturah posameznih oddelkov, obratov, služb itd. manj. Če pa so razdalje med deli organizacije velike, posebej če je posamezen del na drugem koncu države, v drugi državi ali celo na drugi celini, potem so razlike med subkulturami večje.«

Hofstede (Ashkanasy, Wilderon & Peterson, 2000, str. 401–406) je proučeval vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo, in sicer ali lahko nacionalna kultura potencialno pomembno vpliva na organizacijsko kulturo, saj nacionalna kultura lahko vpliva na vedenje posameznikov v podjetju, na njihova prepričanja ter na njihove norme in vrednote. Opredelil je pet dimenzij vrednot, ki so povezane z nacionalnimi kulturami:

- **porazdelitev moči:** izraža stopnjo, do katere so ljudje pripravljeni sprejeti neenakost v družbi, položajih, statusih itd.;
- **izogibanje negotovosti:** izraža stopnjo, do katere se ljudje počutijo neprijetno, se izogibajo nepreglednim in negotovim problemom in okoliščinam;
- **individualizem/kolektivizem:** izraža stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kot pa člani skupine;
- **moškost in ženskost:** izraža stopnjo, do katere v posamezni družbi prevladujejo moške vrednote, ki so dosežki, herojstvo, delo in materialni uspeh, v nasprotju s tipično ženskimi vrednotami, ki so dobri odnosi, sodelovanje, splošna kakovost življenja;

- **dolgoročna/kratkoročna usmerjenost:** izraža stopnjo, do katere so se ljudje pripravljeni odreči kratkoročnim užitek v korist dolgoročnih.

Hofstede (Ashkanasy et al., 2000, str. 418) je ugotovil, da imata nacionalna in organizacijska kultura sicer nekaj skupnih točk, a te niso tako močne, da bi lahko trdili, da nacionalna kultura neposredno vpliva na oblikovanje organizacijske kulture podjetja. Ocenjuje, da sta nacionalna in organizacijska kultura zgrajeni na različnih temeljih. Nacionalna kultura temelji na vrednotah, organizacijska pa na izkušnjah in praksi. Nacionalna kultura je tako le eden izmed dejavnikov, ki vpliva na simbole in ideologijo posameznega podjetja. Ostali dejavniki pa so praktične izkušnje, ki vplivajo na zaznavanje, razumevanje in obnašanje zaposlenih v podjetju, kar oblikuje organizacijsko kulturo.

Bučar (2013, Rastoča knjiga – spodbuda za stalno rast in napredovanje v lastni kulturi) ugotavlja, da danes veliko podjetij presega določene nacionalne meje in da pretok informacij poteka čedalje hitreje. Ustvarja se vtis, da gre za globalno, svetovno kulturo, ki presega vsako nacionalno kulturo. Globalizacija prav tako vpliva na organizacijsko kulturo, saj morajo podjetja upoštevati tudi organizacijske kulture mednarodnih konkurentov. Z organizacijsko kulturo (normami, vrednotami, politikami, načini proizvodnje) se podjetja prilagajajo globalnemu svetu. Da podjetja postanejo globalna, se morajo hitro odzvati na nove tehnološke spremembe kjer koli po svetu (Kavšek, 2004).

Lahko torej ugotovimo, da med državami obstajajo razlike v nacionalni kulturi, ki lahko pomembno vplivajo tudi na organizacijsko kulturo. Države imajo različne vrednote, načine komuniciranja, poslovanja, različne navade in običaje, tudi jezik, kar je treba upoštevati pri poslovanju. Kljub vsemu pa je pomembno, da podjetje živi lastno kulturo ter spoštuje svoje oblikovane vrednote in postavljene standarde, pri poslovanju v tujini pa mora poleg tega upoštevati še specifike nacionalne kulture države, v kateri vodi podjetje.

1.3.3 Uveljavljanje skupnih vrednot, ki jih razvija podjetje

Čeprav lahko obstaja mnogo kulturnih razlik tako med zaposlenimi v podjetju v eni državi kot tudi med zaposlenimi v različnih podružnicah ali hčerinskih družbah v različnih državah, mora imeti podjetje, da je lahko uspešno, izoblikovan in uveljavljen skupen sistem vrednot podjetja. Musek Lešnik (2007, str. 18) navaja, da »... te vrednote, ki so integrirane v 'osebnost' podjetja in organizirane v njegov vrednotni sistem, igrajo v 'življenju' podjetja podobno vlogo kot v naših življenjih: usmerjajo vedenja in ravnanja, vplivajo na odnos podjetja do sebe, do svojih in drugih ljudi ter do različnih stvari in pojavov.« Predstavljajo okvir oziroma orientacijske točke, ki zaposlene usmerjajo, motivirajo, navdihujejo in inspirirajo.

Musek Lešnik (2007, str. 17) organizacijske vrednote opisuje kot skupna prepričanja in načela podjetja, ki določajo skupno usmeritev in ponujajo smernice za vsakodnevno vedenje zaposlenih. Kouzes in Posner (v Kavčič, 1991, str. 129) pa organizacijske vrednote opredelita kot vrednote, ki učinkovito delujejo in krepijo občutek osebne učinkovitosti, visoke ravni lojalnosti v podjetju, soglasnosti o ciljih organizacije, delavnosti ter zmanjšujejo raven stresa in napetosti pri delu.

Organizacijske vrednote predstavljajo torej pomemben vir motivacije in načina vedenja v podjetju. Če zaposleni jasno vedo, kakšen je cilj podjetja ter čutijo in ponotranjijo skupne vrednote, ki jih usmerjajo na poti do cilja, bodo pripravljeni aktivno delovati, da bodo ti cilji doseženi. V primeru, da pa delavci ne čutijo ciljev in vrednot podjetja kot svojih, potem ne delajo po svojih najboljših zmožnostih. To pa ni dobro niti za njih niti za podjetje kot celoto.

Pri iskanju in uveljavljanju vrednot v podjetju Lencioni (2002) opredeljuje štiri bistvena vodila, ki naj jih podjetja upoštevajo. Prvo je **razumevanje različnih tipov vrednot**. Zelo pomembno je, da zaposleni razumejo, kaj pomenijo posamezne vrednote, kakšen je njihov pomen in namen. Zato je potrebno, da jih podjetje jasno opredeli in s tem onemogoči različne možne interpretacije vrednot. Podjetje mora opredeliti bistvene vrednote (angl. *core values*), ki so globoko zakoreninjena načela, ki vodijo vsa ravnanja in delovanja podjetja. Naslednji tip vrednot so zaželenne vrednote (angl. *aspirational values*), ki bi jih podjetje želelo razviti in uveljaviti, a jih trenutno še nima. Tem sledijo vrednote obnašanja (angl. *permission-to-play values*), ki predstavljajo minimalne standarde vedenja in obnašanja, ki naj jih spoštujejo zaposleni. Zadnji tip vrednot pa so naključne vrednote (angl. *accidental values*), ki nastanejo in se razvijejo spontano, skozi čas, brez poseganja vodstva.

Drugo vodilo je, da je **treba biti agresivno avtentičen**. Prepoznavanje in ohranjanje ključnih vrednot ni enkratna dejavnost, temveč je to treba spremljati in razvijati ves čas. Vodje ne smejo zgolj prevzeti lepih idealov, kot so, na primer, timsko delo, zadovoljstvo kupcev in podobno, saj jim zgolj taka opredelitev ključnih vrednot ne bo prinesla zelene konkurenčne prednosti, niti ne bo dala jasnih navodil zaposlenim, na kakšen način je zaželeno, da se obnašajo. Podjetja se na tak način izgubijo v množici drugih podjetij. Jasno je treba opredeliti lastne vrednote in izvirne načine obnašanja, ki so pri zaposlenih zaželeni – na primer določeno podjetje svojim zaposlenim ne dovoli, da zaposleni jedo za svojimi delovnimi mizami ali da imajo na mizi ali steni več kot eno ali dve fotografiji. Z jasno opredelitvijo zelenega ravnanja dajo zaposlenim jasno vedeti, da se morajo vedno obnašati profesionalno. S tem podjetje krepi eno izmed svojih ključnih vrednot – profesionalnost.

Določanje vrednot mora biti naloga vodstva. Za določanje ključnih vrednot vodja ne sme zadolžiti svojih sodelavcev, saj je malo verjetno, da bodo vodje te vrednote sprejeli za

svoje in jih upoštevali. Če vodstvo in zaposleni ne verjamejo v skupne vrednote, potem bo uspeh podjetja težko zagotovljen. Najbolje je, da se vrednote opredelijo v okviru manjšega tima, ki ga sestavljajo tako najvišji vodje, predstavniki lastnikov, ki so s podjetjem tesno povezani, kot tudi ključni zaposleni.

Ključne vrednote je treba **vtkati v celotno življenje in delo** zaposlenih, kar omogoča, da je delovanje skladno s temeljnimi vrednotami.

Oblikovanje in uveljavljanje ter skrb za življenje in delo skladno z zastavljenimi vrednotami za podjetje ni lahka naloga. Če se podjetje odloči, da jasno oblikuje svoje vrednote, ter živi in deluje skladno z njimi, je verjetnost, da podjetje postane in ostane uspešno, veliko večja kot v primeru, da tega procesa ne izpelje.

1.4 Vloga vodje pri udejanjanju zaposlenih kot izvora konkurenčne prednosti

Pomemben delež pri ohranjanju trajnostne konkurenčne prednosti prispevajo zaposleni. Drucker (1985, str. 123) pojasnjuje: »Podjetje je človeška organizacija, katere uspeh ali poraz temelji na kakovosti ljudi, ki sodelujejo pri njenem poslovanju. Znanje kot sposobnost, da informacije prenesemo v svoje delo in s tem dosežemo uspešnost, je izključno človeška zmožnost.« Rosi (Rosi & Sternad, 2008, str. 1) pa dodaja: »Uspešna podjetja so tista podjetja, ki si zagotovijo trajnostno konkurenčno prednost.«

Kot navajata Svetlik in Zupanova (2009, str. 46–49), so tradicionalna podjetja temeljila na načelih avtoritete, hierarhije in reda. Zaradi sorazmerno slabih razmer poslovanja, uporabe enostavnih tehnologij in masovne proizvodnje so podjetja z natančno predpisano organizacijsko strukturo ter vzpostavljenimi načini odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja ta načela lahko vzpostavila. Ko so zaposleni prišli v podjetje, so se morali odpovedati lastnim ciljem ter se popolnoma podrediti ciljem in vizijam podjetja.

Predvsem razvoj informacijske tehnologije in globalizacija sta privedla do hude konkurence med podjetij. Da bi lahko podjetja med sabo tekmovala, so začela uvajati drugačno organiziranost. Razvoj timskega dela, navpičnega komuniciranja in procesne organiziranosti podjetja je v ospredje postavil ljudi. Ti postanejo glavni nosilci znanja.

Tradicionalna podjetja so v zameno za varnost zaposlitve od zaposlenih zahtevala lojalnost, sodobna pa nudijo možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost. Sprememba v odnosu do zaposlenih pa zahteva tudi spremenjeno vlogo vrhnjih menedžerjev, pri katerih postaja vse bolj pomembna sposobnost vodenja, ki, kot pojasnjujeta Svetlik in Zupan (2009, str. 49), »... sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, motiviranjem in s timskim delom.«

V Sloveniji je bilo na področju pomembnosti zaposlenih za podjetje narejenih kar nekaj raziskav, na katere je svoj pogled podala Zupanova (2000, str. 353). V svoji raziskavi ugotavlja, da nekatere raziskave nakazujejo, da na deklarativni ravni obstaja menedžerska filozofija, ki trdi, da so zaposleni pomemben del konkurenčne prednosti, vendar pa obstaja dvom, koliko menedžerji to filozofijo dejansko prenašajo v prakso. Ugotavlja tudi, da imajo neposredni vodje majhno vlogo pri sprejemanju kadrovskih odločitev, kar pomeni, da težko ustrezno sprejemajo odgovornost za delo svojih sodelavcev. Poleg tega pa se kaže tudi, da se menedžerji izogibajo dela z ljudmi, saj to delo ni lahko. Vodje menijo, da jim kadrovske strokovnjaki ne dajejo prave podpore.

Zapisano potrjuje tudi Benčina Crnić (2002), ki ugotavlja, da je menedžment človekovih virov vse pomembnejši za uspešnost podjetja. Prav zato se morajo vse šole, ki vzgajajo potencialne menedžerje, posvetiti izobraževanju s področja ravnanja z ljudmi pri delu. Razvoju se morajo prilagoditi tudi kadrovske strokovnjaki ter usvojiti in pridobiti več znanj s področja menedžmenta, da bodo lahko pravi partner menedžerjem.

1.5 Posebnosti vodenja v mednarodnih podjetjih

V podjetjih, ki delujejo le v domačem okolju, se oblikujejo in uporabljajo modeli vodenja, ki se na domačem trgu izkažejo za najbolj uspešne. Ko podjetje razširi svojo dejavnost prek domačih meja, pa se morajo modeli vodenja temu prilagoditi ter upoštevati tudi različne nacionalne kulture, kulturne vrednote in norme, ki veljajo v drugih državah. Kohont in Kaše (2009) ugotavljata, da delovanje v večkulturnem okolju za mednarodno podjetje predstavlja: večji ustvarjalni potencial in posledično inovativnost, večjo občutljivost za delo s tujimi strankami, manjšo odvisnost od lokalnega trga delovne sile, možnost ustvarjanja »superkulture«, ki jo zaznamujejo najboljši elementi vseh zastopanih kultur, in večjo prilagodljivost podjetja. Poleg tega pa ugotavljata, da po drugi strani mednarodnost poslovanja prinaša tudi težave v komunikaciji, večje možnosti kulturnih trkov med organizacijskimi enotami in sodelavci ter večje možnosti za občutenje kulturnih šokov.

Večino značilnosti dobrega in uspešnega vodenja lahko prenesemo tudi na vodenje v mednarodnem podjetju. Kljub temu pa mednarodna komponenta prinese kar nekaj posebnosti, ki jih je pri vodenju v mednarodnih podjetjih treba upoštevati. Athanassion in Nigh (2002, str. 472) navajata, da bi uspešen vodja v mednarodnem podjetju moral razumeti značilnosti geografsko razpršenih trgov in operacij, ki jih podjetje vodi na teh trgih. Poleg tega je pomembno, da tak vodja pozna in sprejme tudi kulturološke posebnosti tako teh trgov kot tudi globalnega poslovanja. Holt in Wigginton (2002, str. 593) pa sta v svoji raziskavi ugotovila, da mora učinkovit mednarodni vodja izražati inteligenco, delovati energično, biti čustveno stabilen in odprt za nove izkušnje.

Več študij (Beamish, Killing, Lecraw, & Morrison, 2003, str. 228–232) je pokazalo tudi razlike med modeli vodenja v posameznih državah. V Nemčiji, na primer, cenijo vodje, ki odražajo zaupanje in ohranjajo integriteto. Američani poudarjajo pomen hierarhije in kontrole. Francozi cenijo vodje, ki znajo upravljati z notranjimi in zunanjimi mrežami. Italijani cenijo prilagodljive in fleksibilne vodje. Te razlike mora mednarodni vodja znati upoštevati.

Kljub pritiskom in potrebi po upoštevanju kulturnih razlik pa Beamish (Beamish et al., 2003, str. 228–232) izpostavi ključne lastnosti učinkovitega globalnega vodje, ki so naslednje:

- **izkazuje razumevanje situacije oziroma realnosti:** ve, kaj mora biti narejeno. Ima sposobnost, da poišče priložnosti na globalnem trgu (globalno poslovno razumevanje) in zna zagotoviti vire (poznati prave ljudi, kje so dejanske veščine, kompetence), da se najdene priložnosti lahko izkoristijo oziroma da se izpeljejo mednarodni cilji (globalno organizacijsko razumevanje);
- **je trdna oziroma močna osebnost:** zna se čustveno povezati z drugimi ljudmi in ima sposobnosti dokazovanja visoke osebnostne integritete;
- **ohranja realen pogled na poslovno okolje, perspektivo:** sposoben je delovati v negotovih, nejasnih situacijah ter zna vzdrževati razmerja med globalnimi in lokalnimi pritiski;
- **je radoveden in vedoželjen:** mora biti željan stalnega učenja ter ohranjanja stika z lokalno in globalno relevantnimi vprašanji. Brez tega ni mogoče jasno razumevanje globalnih trgov in organizacijskih virov.

Če gledamo z vidika, da je vodenje ena izmed ključnih funkcij učinkovitega in uspešnega menedžmenta, lahko kot ključne kompetence, ki jih potrebuje mednarodni vodja, upoštevamo kompetence, ki sta jih po pregledu raziskav, katere so nujne oziroma zaželeni pri mednarodnih menedžerjih, opredelila Perkins in Schortland (v Kohont & Kaše, 2009). Naredila sta seznam potrebnih kompetenc mednarodnih menedžerjev (Tabela 1). Poleg teh pa Kohont in Kaše (2009) ugotavljata, da morajo imeti mednarodni menedžerji še naslednje lastnosti: biti morajo prilagodljivi pri opravljanju dela in odzivanju na nove okoliščine, zavedati se morajo kulturnih stereotipov in jih sprejemati na potrpežljiv način, razmišljati morajo odprto in biti usmerjeni k delovanju in tveganju.

Tabela 1: Kompetence mednarodnih menedžerjev

Strateška usmerjenost	Samozaupanje	Samopoznavanje	Vodenje
Prilagodljivost novim situacijam in soočenje z negotovostjo	Spoštovanje kulturnega okolja, iz katerega prihajajo sodelavci	Komunikativnost v raznolikem kulturnem okolju	Navezovanje in vzdrževanje stikov
Kulturna občutljivost	Pridobivanje in prenašanje znanja	Veščine za mednarodna pogajanja	Odsotnost predsodkov
Delo v mednarodnih timih	Usmerjenost k visokim standardom opravljanja nalog	Poznavanje in razumevanje mednarodnega trženja	Poznavanje in razumevanje mednarodnih financ
Uvajanje sprememb	Znanje jezikov	Usmerjenost k ljudem	Usmerjenost k ciljem

Vir: A. Kohont in R. Kaše, Mednarodni menedžment človeških virov, 2009, str 607.

Za razvoj mednarodnih menedžerjev podjetja uporabljajo različne metode. Briscoe in Schuler (v Kohont & Kaše, 2009) navajata, da je razvoj mednarodnih menedžerjev v posameznih podjetjih usmerjen predvsem na tri dejavnosti, in sicer na zgodnjo identifikacijo posameznikov, ki imajo potencial za vodenje, na pozorno spremljanje tistih, ki so jih identificirali kot možne kandidate za prevzem menedžerskih vlog, ter na vključevanje izkušenih mednarodnih menedžerjev v razvoj potencialnih menedžerjev. Za nadaljnji razvoj in izobraževanje menedžerjev pa Bouquet (v Kohont & Kaše, 2009) predlaga zaposlovanje raznolikih sodelavcev in menedžerjev, ki domačim menedžerjem omogoča spoznavati različne načine delovanja in razmišljanja v sodelovanju z njimi, možnost sodelovanja potencialnih mednarodnih menedžerjev v mednarodnih timih, na mednarodnih projektih in opravljanje nalog v tujini, sodelovanje menedžerjev na sestankih in srečanjih v podružnicah podjetja v tujini, spodbujanje mednarodnega in medkulturnega mreženja ter vključevanje v formalne mednarodne izobraževalne programe.

2 RAZVIJANJE VEŠČIN VODENJA

V zadnjih dveh desetletjih 20. stoletja so med smernicami, ki so zaznamovale področje razvijanja veščin vodenja, prisotne številne nove metode vodenja in vse večja naklonjenost dejstvu, kako pomembna je čustvena inteligentnost vodje. Simmons in Simmons (2000, str. 20) čustveno inteligentnost opredeljujeta kot človekove potrebe, pobude in resnične

vrednote ter jo opredelita kot najpomembnejši posamezni dejavnik pri napovedovanju uspešnosti v odnosih in poklicu.

Spoznanje, da razvoj vodenja pomeni več kot zgolj razvoj posameznih vodij, je privedlo do vse večjega zanimanja za razvijanje veščin vodenja in raziskovanje, kako najbolje uporabiti kompetence vodenja. V prihodnosti bodo smernice vključevale izboljšave, povezane z globalizacijo, tehnologijo, povračilom investicij, vloženih v razvoj veščin vodenja, ter z novimi načini razmišljanja o naravi in razvoju veščin vodenja (Hernez - Broome & Richard, 2004).

2.1 Opredelitev veščine vodenja

Za oblikovanje načinov in modelov razvijanja veščin vodenja je treba najprej opredeliti, katere so tiste veščine vodenja, ki bi jim podjetja morala posvetiti posebno pozornost. Blanchard (Blanchard & Ken Blanchard Companies, 2010) je naredil več raziskav o tem, katere so tiste ključne veščine, ki opredeljujejo uspešnost vodenja danes in v prihodnje. Kot ključne veščine, ki jih uspešen vodja mora imeti oziroma jih razvijati, izpostavi:

- **komunikacijo in poslušanje:** udeleženci v raziskavah so kot najpomembnejši skop veščin opredelili komunikacijo. Sposobnost poslušanja, razumevanja neverbalne komunikacije, posredovanja povratne informacije in vzpostavljanja dvosmerne komunikacije gradi zaupanje in vpliva na uspešnost sodelavcev. Uporaba različnih stilov komunikacije, ki jih vodja uporablja v različnih situacijah, ter jasna opredelitev ciljev in pričakovanj sta osnova za grajenje dobrih medsebojnih odnosov na vseh nivojih organizacijske strukture. Posredovanje pravih informacij na pravi način in ob pravem času omogoča zaposlenim, da se polno angažirajo v svojem delu;
- **sposobnost uporabe primernih vodstvenih stilov:** poseben poudarek za učinkovito vodenje in razvoj zaposlenih so udeleženci raziskave namenili sposobnosti uporabe primernih vodstvenih stilov glede na potrebe zaposlenih, njihovo znanje, veščine in dosedanjo delovno uspešnost, kar pomeni uporabo situacijskega pristopa k vodenju in sposobnost fleksibilnega odzivanja na situacije zaposlenih. Dodatno so izpostavili, da se najbolj učinkoviti vodje vedejo kot vzor za vedenje, ki ga pričakujejo tudi od zaposlenih, in kot mentor ali coach za posameznike in time;
- **čustveno inteligenco in empatijo:** kar morajo vodje posedovati, je tudi sposobnost, da postavijo potrebe, vprašanja in skrbi svojih zaposlenih pred svoje. Sposobnost empatije, razumevanja, grajenja zaupanja, izražanja skrbi za zaposlene, spodbujanja, zavzetosti in grajenja stika je ključ za uspešnost. Vodja, ki svoje zaposlene ceni, se osredotoča na njihove talente ter jih spodbuja k preseganju ovir, dilem, strahov in vprašanj, gradi kulturo zavzetosti, kjer se zaposleni čutijo varne in obenem motivirane za razvoj in soočanje s spremembami;

- **vrednote in integriteta:** da lahko vodja navduši in vodi ljudi, je ključnega pomena, da je pošten, ima integriteto in da vodi na osnovi lastnega zgleda;
- **vizijo:** učinkovit vodja ima vizijo, vidi širše in je sposoben to vizijo predstaviti sodelavcem na način, da jih spodbudi in motivira za uresničevanje te skupne ideje. Za uspešnost vodenja je pomembno, da je vodja vizijo in cilje sposoben sodelavcem predstaviti na enostaven in razumljiv način. Delovanje, usmerjeno k skupni viziji, motivira zaposlene k bolj zavzetemu delu in učinkovitejši medsebojni komunikaciji;
- **opolnomočenje – delegiranje moči in pristojnosti:** vodje morajo na prvo mesto postaviti svoje zaposlene, jim na enostaven in razumljiv način predstaviti vizijo ter delegirati potrebne pristojnosti, priskrbeti potrebna znanja, veščine in priložnosti, da bodo v svojem delu lahko uspešni. Vključevanje zaposlenih in spodbujanje k prevzemanju odgovornosti vpliva na občutek pripadnosti, ki lahko spodbudi posameznikovo uspešnost in produktivnost.

Rezultati Blanchardovih (Blanchard et al., 2010) raziskav pa prikazujejo tudi veščine, ki so pri vodjih najslabše razvite in bi podjetja morala poskrbeti za njihov razvoj. Te veščine so predvsem neuspešnost pri posredovanju povratnih informacij zaposlenim (pohval in graj), ne vključevanje sodelavcev v procese načrtovanja in odločanja, uporaba napačnega stila vodenja, ki ni prilagojen zaposlenim, nalogam in situaciji (uporaba preveč ali premalo kontrole), neuspešnost pri zastavljanju jasnih ciljev in pričakovanj ter neuspešnost pri razvoju sodelavcev.

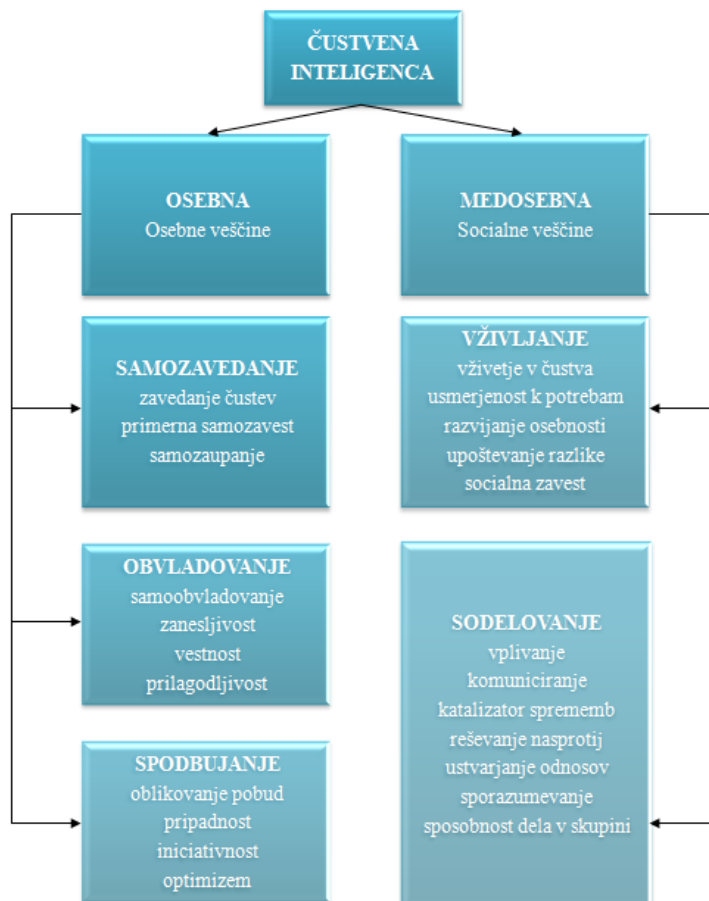
Ko že prej omenjeno, so za vodenje sodelavcev pomembna tudi **čustva**. Možina (2001) je čustva opredelil kot odzive osebe na dražljaje, ki si jih je oseba pravilno ali nepravilno razložila kot pomembne ter jo telesno, vedenjsko, motivacijsko in duševno pripravljajo na prilagoditveno ravnanje. Čustva vedno pomenijo odziv človeka na njegovo zaznavanje, dogajanje v njegovi okolici, ki pa je lahko prijetno ali neprijetno.

Čustveno inteligentnost lahko opredelimo kot sposobnost prepoznavanja svojih občutkov in občutkov soljudi ter kot sposobnost posameznikovega odziva nanje. Vključuje sposobnosti spodbujanja samega sebe, kljubovanja frustracijam, nadziranja vzgibov, obvladovanja razpoloženja, sproščanja stisk, ki ovirajo sposobnost razmišljanja, vživljanja v čustva drugih in upanje (Goleman, 1997, str. 50).

Možina (2002b) navaja, da je čustvena inteligenca sestavljena iz intraosebnih komponent, kot so samozavedanje, obvladovanje in spodbujanje, ter interosebnih komponent, kot sta vživljanje in sodelovanje. Čustveno inteligenco ali ravnanje s čustvi opredeli kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja lastnih čustev ter čustev drugih ljudi in kot zmožnost jih ločevati med sabo ter znati uporabljati te izsledke za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev. Ugotavlja, da so raziskave, opravljene v številnih podjetjih, pokazale, da je čustvena inteligenca pri vodjih približno dvakrat pomembnejša od njihovih

delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti, kar je spremenilo dotedanji pogled oziroma splošno mnenje, da posel in čustva ne gredo skupaj (Slika 5).

Slika 5: Sestav čustvene inteligence



Vir: S. Možina, *Vodja in vodenje*, 2002b, str. 510.

Možina (2002b, str. 510–515) v svojem modelu tako navaja:

Intraosebne veščine ali osebne veščine, ki jih lahko najdemo pri posamezniku, so samozavedanje, obvladovanje čustev in spodbujanje.

Samozavedanje pomeni opazovati sebe in druge, videti stvari take, kot v resnici so. Pomeni, da se zavedamo svojih prednosti in slabosti, da lahko izboljšamo svoje sposobnosti. Samozavedanje sestavljajo:

- **čustvena zavest:** sposobnost prepoznavanja čustev in njihovega vpliva (zavedati se povezave med lastnimi občutki in tem, kar mislijo, delajo in rečejo; zavedati se vpliva čustev na ostale zaposlene);

- **primerna samozavest:** sposobnost poznati lastne prednosti in moči ter slabosti (biti preišljen, učiti se iz lastnih izkušenj, znati sprejeti kritiko, neprestano se učiti in razvijati, imeti izoblikovano samopodobo);
- **samozaupanje:** zaupanje v lastno znanje in zmožnosti (znati se primerno vesti, biti dovzeten za različna mnenja, imeti širok okvir sprejemljivosti, biti odločen, sposoben sprejeti odločitve kljub pritiskom in negotovosti).

Obvladovanje čustev pomeni, da se posameznik zaveda, kaj povzroči določene občutke, in najde primeren način reagiranja, odziva na te občutke. Pomeni tudi razumevanje lastnih čustev in občutkov ter kako ti vplivajo na druge ljudi. Vključuje pa:

- **samoobvladovanje:** sposobnost obvladovanja različnih čustev in nagibov (znati obvladati nagle izbruhe čustev, ostati trden, odločen in pozitivno naravnani tudi v kritičnih situacijah, znati misliti jasno in ostati osredotočen na cilje kljub morebitnim pritiskom);
- **zanesljivost:** imeti jasna pravila glede poštenosti in odkritosrčnosti (ustvariti si zaupanje z zanesljivim in primernim vedenjem, priznati lastne napake in zavračati neetična ravnanja drugih, jasno in trdno zagovarjati svoja stališča);
- **vestnost:** sposobnost prevzeti odgovornost za lastna dejanja (biti organiziran, natančen pri delu, vesten pri izpolnjevanju nalog, za katere se prevzame tudi odgovornost);
- **prilagodljivost:** sposobnost prilagajati se spremembam (brez ugovorov opravljati različne naloge, znati prilagoditi ravnanje in delo spremenjenim okoliščinam, biti fleksibilen pri gledanju na dogodke in posledice).

Spodbujanje vključuje lastnosti, ki se nanašajo na sposobnost motiviranja zaposlenih, vzbujanje optimizma, uporabo čustev za doseg ciljev in poudarjanje pripadnosti. Vključuje torej naslednje dejavnike:

- **oblikovanje pobud:** prizadevanje za izboljševanje standardov odličnosti (sprejeti izzive in preišljena tveganja, slediti informacijam, da se zmanjša negotovost, učiti se izboljšati svoje delovanje);
- **pripadnost:** pridružiti se skupini in prevzeti cilje skupine (podrediti lastne cilje skupnim, pri sprejemanju odločitev upoštevati bistveno mnenje skupine, aktivno iskati možnosti za doseganje ciljev skupine);
- **iniciativnost:** iskanje novih priložnosti in poti (slediti ciljem in upoštevati to, kar se od njih pričakuje, znati pritegniti in spodbuditi druge na neobičajen način);
- **optimizem:** vztrajanje pri zasledovanju ciljev ne glede na ovire na poti (delovanje izhaja iz želje po uspehu in ne iz strahu pred neuspehom, ovire je treba videti kot ceno, ki jo je treba plačati za doseg cilja, in ne kot osebno pomanjkljivost).

Intraosebni veščini ali socialni veščini, ki ju lahko najdemo pri posamezniku, pa sta vživljanje in sodelovanje.

Vživljanje je občutek za čustva in stališča drugih ter zanimanje zanje. Pomeni znati se vživeti v čustva drugih, zaznati njihove težave in probleme ter znati ceniti razliko v načinu čustvovanja ljudi glede na različne okoliščine. Predstavlja pa:

- **usmerjenost k ustrežljivosti:** sposobnost prepoznavanja in zmožnosti reševanja potreb strank (znati prisluhniti potrebam strank, iskati poti za povečanje zadovoljstva in lojalnosti strank, nuditi primerno pomoč in podporo sodelavcem);
- **razvijanje osebnosti:** imeti občutek za potrebe razvoja drugih in jih podpreti pri razvoju njihovih možnosti (ceniti in nagraditi vsak napor, nadarjenost in potrebo po razvoju, svetovati, dajati napotke in dodeljevati naloge, ki posamezniku predstavljajo izziv in omogočajo izboljšanje znanja);
- **upoštevanje raznolikosti:** obravnavanje priložnosti s pomočjo raznolikosti med ljudmi (ceniti in sodelovati z ljudmi iz različnih okolij, raznolikost videti kot priložnost in ustvariti okolje, kjer ta raznolikost predstavlja možnost za uspeh, kljubovati pristranskosti in nestrpnosti);
- **socialna zavest:** sposobnost dojemanja čustev skupine in moči odnosov v skupini (odkriti ključni splet socialnih odnosov, poznati sile, ki oblikujejo poglede strank, znati oceniti notranjo situacijo in zunanjo realnost).

Sodelovanje z ljudmi pa pomeni znati razumeti druge, z njimi uspešno komunicirati in imeti z njimi dobre odnose. Ta dejavnik sestavlja:

- **vplivanje:** usmerjanje ljudi k zastavljenemu cilju (pritegniti in prepričati sodelavce uporabljati različne strategije sodelovanja za doseg sporazuma, upoštevati različna mnenja in občutke drugih);
- **komuniciranje:** pošiljanje jasnih, nedvoumih in prepričljivih sporočil (znati oblikovati sporočila in razumeti pomen čustvene note pri sporočilih, znati prisluhniti, prizadevati si za izmenjavo in prost pretok informacij ter za doseg medsebojnega razumevanja);
- **človek kot katalizator sprememb:** ustvarjanje in upravljanje sprememb (prepoznati potrebe po spremembah in odstranjevati ovire, biti kritičen do sedanjega stanja in prenašati navdih za spremembe na druge);
- **reševanje nasprotij:** sposobnost pogajanja in reševanja nesporazumov (znati ravnati s težavnimi osebami, zaznati možne nesporazume, jih pravočasno analizirati in ustrezno ukrepati ter pomagati zadeve reševati, pri reševanju konfliktov delovati po načelu zmagaj-zmagam);

- **ustvarjanje odnosov:** vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih odnosov (znati vzpostaviti stike, ki so vzajemno koristni, graditi odnose in v njih vključevati sodelavce, ohranjati osebno prijateljstvo tudi na delovnem mestu);
- **sporazumevanje:** sposobnost doseči soglasje z ostalimi za doseg skupnih ciljev (usmerjenost v nalogo s poudarkom na soglasju s sodelavci, zagovarjanje kooperativnega vzdušja, ustvarjanje možnosti za sodelovanje pri uporabi razpoložljivih virov);
- **sposobnost oblikovanja dela v skupini:** sposobnost oblikovanja skupine, ki omogoča sinergijo pri zasledovanju skupnih ciljev (oblikovanje lastnosti članov, kot so spoštovanje, pomoč in sodelovanje, oblikovanje identitete skupine, občutka solidarnosti in odgovornosti, varovanje skupine in njenega ugleda).

Stanković (v Švetak, 2007) navaja, da so ljudje z visoko čustveno inteligentnostjo pomemben kapital podjetja, saj se zavedajo sami sebe, svojih sposobnosti, pomanjkljivosti in prednosti ter razumejo svoje razpoloženje in čustva. Ravno tako pa razumejo in sprejemajo tudi čustva drugih ter gradijo dobre medsebojne odnose s sodelavci. Realno znajo oceniti svoje sposobnosti in zato načeloma ne prevzemajo nalog, ki jih ne morejo narediti, zavedajo pa se tudi učinkov svojega ravnanja na druge. Čustveno inteligentni ljudje znajo nadzorovati impulzivne izbruhe in so osebe, ki se jim lahko zaupa, so pošteni, znajo delati z ljudmi in so dobri sodelavci.

Goleman, Boyatzis, in McKee (2002) so predstavili podatke, da je sposobnost vodje, da ustvari čustveno resonanco z drugimi, boljši pokazatelj učinkovitosti izvršnega vodenja kot splošna inteligenca. V raziskavah, izvedenih v okviru Centra za kreativno vodenje, je bila odkrita povezava med nekaterimi elementi čustvene inteligence in določenim vedenjem, povezanim z učinkovitostjo vodenja (Ruderman, Hannum, Leslie, & Steed, 2001). Učinkovito vodenje je več kot zgolj implementacija »pravih« vrst vedenja ali pretvorba povratne informacije (na primer na podlagi 360-stopinjske povratne informacije) v spremenjeno vedenje. Eden izmed načinov, kako lahko 360-stopinjska povratna informacija pozitivno vpliva na posameznikovo učinkovitost vodenja, je izboljšanje posameznikovega samozavedanja o vplivu, ki ga ima njegovo vedenje na druge.

Povratna informacija, ki se nanaša na razvoj vodenja, vpliva na mnenje, ki ga ima posameznik o sebi, in ne zgolj na njegovo interakcijo z drugimi. To lahko privede do prevrednotenja številnih vidikov posameznikovega življenja in ne zgolj njegove vloge vodje. Povratna informacija lahko vpliva na posameznika kot celoto. Iz tega sledi, da razvoj vodenja na neki način pomeni celostni razvoj posameznika.

Navedeni avtorji na podoben način opredeljujejo čustveno inteligentnost, in sicer kot poznavanje in sposobnost razumevanja samega sebe in prek tega tudi kot sposobnost sprejemanja in razumevanja drugih, kar pa je za vodjo bistvenega pomena. Če se vodja

dobro pozna, se zaveda, kakšne so njegove zmogljivosti, na kakšen način se vede, lahko lažje razume in sprejema tudi razmišljanja in čustva drugih ter lahko deluje na način, da se med zaposlenimi gradijo dobri medsebojni odnosi in da se izpolnjujejo zastavljeni poslovni cilji.

2.2 Razvijanje veščin vodenja v 80. in 90. letih 20. stoletja

Razvijanje veščin vodenja je prvi razmah doživelo v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja, ko so se podjetja začela zavedati njegovega pomena. Najbolj je to obdobje zaznamoval razcvet metod, povezanih z razvojem vodenja, in pomen čustev za vodenje sodelavcev. Možina (2009) je učne metode, ki jih podjetja uporabljajo za razvijanje zaposlenih, razdelil glede na ravnanje udeležencev izobraževanja in virov znanj. Tako je oblikoval tri skupine:

- **pasivne učne metode:** poudarjena je vloga učitelja kot edinega vira informacij in znanj. Komunikacija je po navadi enosmerna. V to kategorijo izobraževanja spadajo predavanja, pripovedovanje, opisovanje, pojasnjevanje itd.;
- **aktivne učne metode:** učitelj ni vir znanja, le svetuje in daje navodila udeležencem izobraževanja, ki znanje pridobivajo iz drugih virov, naučeno pa obnavljajo z dejavnostjo. V to kategorijo spada, na primer, programirano učenje in učenje z računalnikom;
- **kombinirane metode:** gre za kombinacijo pasivnih in aktivnih metode, pri čemer sta udeleženec in učitelj enakovredna. Sem spadajo skupinska in individualna izobraževanja in učenja.

Glede na organizacijsko usmerjenost pa je učne metode razdelil na:

- metode **množičnega izobraževanja**, kamor spadajo predavanja, razlage, metode, usmerjene k učitelju;
- metode **skupinskega učenja**, katerih del so igra vlog, projektno delo, študije primerov, metode, ki so usmerjene k udeležencem izobraževanja;
- metode **individualnega učenja**, kamor spadajo individualno učenje, vodeno samostojno učenje, učenje z računalnikom in podobno.

Možina (2009) poudarja, da je treba pri izbiri učnih metod upoštevati cilje, ki jih želimo doseči z izobraževanjem, predhodno znanje udeležencev in sredstva, ki jih zahteva izvajanje določene metode.

2.2.1 Širjenje pomena razvoja veščin vodenja

Ena izmed najizrazitejših smernic, opažena v zadnjih dveh desetletjih 20. stoletja, je vse večja uporaba in priznavanje vpliva različnih razvojnih izkušenj. Trening vodenja, ki

poteka v učilnici in je dolgo veljal za primarni formalni način razvoja, zdaj dopolnjujejo (ali celo nadomeščajo) dejavnosti, ki segajo vse do obiska adrenalinskih parkov in hoje po vrvi.

Trening oziroma izobraževanje, ki poteka v učilnici, ne bi smel biti edini način za razvoj veščin vodenja. Čeprav sta trening in formalno izobraževanje nujna elementa razvoja teh veščin, so razvojne izkušnje najbolj učinkovite takrat, ko jih povezujemo s trenutnim delom ali so celo vpete v trenutno delo udeležencev. Coaching, mentorstvo, dejavno učenje in 360-stopinjska povratna informacija so vse pogosteje glavna pobuda za razvoj veščin vodenja (Hernez - Broome & Richard, 2004). Poleg tega pa se podjetja pogosto poslužujejo tudi delavnic in kroženja (rotacije) ter učenja z računalnikom (Možina, 2009).

Coaching zajema praktične, ciljno usmerjene oblike individualnega učenja in v idealnem scenariju privede do sprememb v vedenju (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999). Pri tem lahko gre za kratkoročen poseg z namenom razvoja točno določenih veščin vodenja ali za obširnejši proces, v okviru katerega je potrebnih več srečanj. Najbolj učinkovit proces coachinga omogoča sodelovanje pri ocenjevanju pomena in razumevanju razvojnih nalog, s katerimi se je treba zoperstaviti trenutnim oviram in omejitvam ter hkrati raziskati nove možnosti za rešitev. Obenem omogoča sprejemanje odgovornosti in podporo pri doseganju ciljev in trajnostnem razvoju (Ting & Hart, 2004).

Mentorstvo se običajno opredeljuje kot namenski, dolgoročnejši oziroma daljši odnos, v katerem izkušenejši udeleženec podpira osebni in poslovni razvoj mlajšega oziroma drugega udeleženca. Pri tem lahko gre za formalen program ali pa za neformalen proces. Podjetja, ki se zavedajo pomena mentorstva, vedno bolj iščejo načine, kako učinkovito oblikovati tovrstne vrste odnosov v okviru svojih prizadevanj za razvoj vodenja.

Dejavno učenje vsebuje nabor praks za razvoj podjetij, s katerimi se je mogoče lotiti pomembnih težav v podjetju v realnem času. Pri tem zasleduje tri vrste ciljev: doseči merljive rezultate v podjetju, vzpostaviti pogovor o učni snovi, ki je značilna za določeno področje, ter razviti splošne veščine in zmožnosti vodenja (Palus & Horth, 2003). Učinkovito dejavno učenje lahko sega od tihega, samostojnega učenja na delovnem mestu ter usmerjenega in intenzivnega projektnega učenja do preobrazbe ljudi in podjetij (Marsick, 2002).

Zahtevne delovne naloge so učinkovita oblika razvoja vodenja in predstavljajo številne priložnosti za razvoj v sodobnih podjetjih. Želja podjetij, da bi delovne naloge postale del njihovega procesa razvoja veščin vodenja, sega vse od preprostega obveščanja ljudi o razvojnih priložnostih na trenutnem delovnem mestu do sistemsko urejenega programa kroženja zaposlenih, da spoznajo delo v celotnem podjetju. Delovne naloge, s pomočjo katerih bi omogočili razvoj zaposlenih, prinašajo podjetjem mnogo več kot golo

dokončanje določene naloge. Prinesejo lahko tudi konkurenčno prednost za celotno podjetje (Ohlott, 2004).

Delavnica je oblika izobraževanja s pomočjo obravnavanja primerov iz prakse in z aktivnim vključevanjem udeležencev v obravnavo teh primerov (skupinsko ali individualno). Glavni nam delavnic je, da se udeleženci usposobijo za uporabo določene metode, načina dela ali reševanje določenega problema (Možina, 2009).

Kroženje ali **rotacija** je metoda izobraževanja, kjer se posameznik določen čas izmenično uči z delom in poučevanjem na različnih delovnih mestih v podjetju. Včasih se je ta metoda uporabljala predvsem za usposabljanje menedžerjev, sedaj pa postaja priljubljena za pridobivanje znanj tudi za izvajalce na nivoju skupine, saj omogoča večjo povezanost in sodelovanje med sodelavci (Možina, 2009).

Učenje z računalnikom prav tako postaja vse pomembnejše, saj to terja razvoj informacijske tehnologije. Temeljna prednost te metode je, da nima časovnih in prostorskih omejitev, saj se lahko posameznik uči sam, v podjetju ali doma, tempo učenja pa lahko prilagaja svojim sposobnostim (Možina, 2009).

2.2.2 Metoda vrednotenja kompetenc

Med metodami vrednotenja kompetenc, ki so osnova, da izberemo ustrezne metode razvijanja veščin vodenja, je najbolj razširjena **metoda 360-stopinjske povratne informacije**, s katero vrednotimo kompetence vodij. Chappelow (2004) ugotavlja, da je verjetno najbolj presenetljiv trend zadnjih 20 let na področju razvoja veščin vodij priljubljenost in razširjenost metode 360-stopinjske povratne informacije. Atwater in Waldman (1998) ter London in Beatty (1993) so jo označili za eno izmed najbolj prepoznavnih inovacij na področju vodenja v preteklem desetletju.

Metoda 360-stopinjske povratne informacije je vir povratnih informacij ali ocen, ki jo podajo sodelavci oziroma zaposleni, ki prihajajo iz delokroga ocenjevanega. Najpogosteje se v to metodo vključijo neposredne povratne informacije, ki se pridobijo od podrejenih, kolegov in nadrejenih ocenjevanega, kot tudi samoocena. V nekaterih primerih se lahko povratne informacije dobijo tudi iz zunanjih virov, kot so kupci in dobavitelji ali druge zainteresirane strani. Gre za nasprotje metode pridobljenih povratnih informacij navzgor (angl. *upward feedback*), kjer menedžerji določene povratne informacije pridobijo le s svojimi neposrednimi poročili, ali tradicionalne metode ocenjevanja delovne uspešnosti, kjer so zaposleni najpogosteje ocenjeni le s strani nadrejenih.

Rezultati metode 360-stopinjske povratne informacije se pogosto uporabljajo za načrtovanje in razvoj poslovne ali pa tudi osebne poti, v nekaterih organizacijah jo

uporabljajo tudi za odločitve v zvezi s plačami in napredovanjem. Obstaja pa veliko polemik, ali naj bi se ta metoda uporabljala izključno za razvojne namene (Bracken & Rose, 2011; Maylett 2009) ali tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti (Jako, 1997).

Chappelow (2004) priporoča, kako učinkovito implementirati rezultate metode 360-stopinjske povratne informacije:

1. vrednotenje ni nujno dejavnost, ki pripomore k razvoju. 360-stopinjska povratna informacija naj ne bo edina metoda. Poleg vrednotenja je treba izpeljati tudi načrtovanje razvoja in spremljevalne dejavnosti;
2. podpora nadrejenega je za ta proces ključnega pomena. Prav tako je ključna pri odobritvi prejemnikovih razvojnih ciljev, ki temeljijo na prejeti povratni informaciji;
3. proces 360-stopinjske povratne informacije je najbolj učinkovit, če se začne pri zaposlenih na vrhu podjetja in se nato razširi po celem podjetju;
4. slaba izvedba procesa 360-stopinjske povratne informacije je lahko usodna;
5. pomembno je tudi pravilno tempiranje procesa glede na druga organizacijska dejstva, ki bi utegnila oslabiti ali izničiti njegov vpliv.

2.3 Razvijanje veščin vodenja v začetku 21. stoletja

Hernez - Broome in Richard (2004) sta izpostavila dejstvo, da danes učinkovito vodenje pogosto obravnavamo kot ključno za uspeh podjetja, hkrati pa pripisujemo razvoju veščin vodenja vse večji pomen. Razvoj številnejših in boljših posameznih vodij ni več edini cilj razvoja veščin vodenja, čeprav ostaja eden izmed ključnih vidikov. Vodenje se vse pogosteje opredeljuje kot proces, ki poraja odnose. Gre za interakcijo med vodji in zaposlenimi, kjer samo kompetence vodje niso več edino merilo. Prakse s področja razvoja veščin vodenja, ki temeljijo na tej predpostavki, je težje oblikovati in udejanjiti kot tiste, ki so bile priljubljene v preteklih desetletjih in katerih cilj je bil, da vodje postanejo dobri menedžerji.

Torej lahko pričakujemo, da se bo razvoj veščin vodenja odvijal v okviru delovnega procesa, da poseben pomen dobivajo kompetence pri razvoju veščin vodenja in da čedalje bolj pomembno postaja iskanje ravnovesja med delom in zasebnostjo.

2.3.1 Razvijanje veščin vodenja v okviru delovnega procesa

Pobude za razvoj veščin vodenja običajno ponujajo podporo za izboljšanje storilnosti in praktično uporabo veščin v resničnem svetu z metodami, kot so programi za treniranje, coaching, mentorstvo, dejavno učenje in razvojne naloge (Hernez - Broome & Richard, 2004). Povezovanje z dejanskim poslovnim okoljem pomaga vodjem pridobiti ključne veščine in omogoča podjetjem, da se spoprimejo z aktualnimi ključnimi vprašanji v praksi. Končni cilj razvoja veščin vodenja so namreč učinkovita dejanja in ne znanje. V sodobni

družbi razvoj pomeni omogočiti ljudem, da se učijo z delom, in ne, da se jih loči od njihovega dela, da bi se učili. Ključno je, da se tovrstne izkušnje povežejo med sabo in z drugimi razvojnimi metodami. Najbolj izpopolnjen razvoj vodenja dandanes poteka v okviru stalnih delovnih pobud, ki so povezane s strateškimi poslovnimi zahtevami (Dotlich & Noel, 1998; Moxley & O'Connnor Wison, 1998).

Podjetja, ki uporabljajo sodobne načine dela, na vodenje gledajo kot na ključni del delovnega procesa na vseh ravneh in si prizadevajo ustvariti vodje na vseh nivojih v celotnem podjetju. V številnih podjetjih direktorji s svojo trdno zavezo za usposabljanje vodij znotraj podjetja predstavljajo vzor na področju razvoja vodenja. Programi za usposabljanje vodij niso več namenjeni le relativno ozkemu krogu posameznikov, ki jih je izbralo najvišje vodstvo. Namesto le usposabljanja vodoravnih slojev so programi zasnovani tako, da vključuje delovne skupine oziroma več navpičnih slojev podjetja (Fulmer, 1997).

Pri metodah, povezanih z razvojem veščin vodenja, ni pomembna le njihova raznolikost, ključnega pomena je tudi, da se raznovrstne razvojne izkušnje povežejo tako med sabo kot tudi z drugimi razvojnimi in poslovnimi cilji. Skupno je njihov vpliv večji kot posamezno. Vendar pa so tovrstna prizadevanja za povezovanje še daleč od splošno uveljavljene prakse (Hernez - Broome & Richard, 2004).

Med proučevanjem celotnega področja razvoja vodenja sta McCauleyjeva in Van Velsorjeva (v Hernez - Broome & Richard, 2004) ugotovili, da je pristop številnih podjetij nesistematičen ter odvisen od posameznih odločitev in ravnanj. Eden izmed načinov, kako vzpostaviti bolj sistematičen pristop k razvoju vodenja, je, da vključuje več kot zgolj trening. Oblikovati in uvesti je treba širok nabor razvojnih izkušenj, ki so med sabo smiselno povezane. Prizadevanja in pobude za razvoj veščin vodenja morajo biti stalno prisotne.

2.3.2 Pomen vodstvenih kompetenc pri razvoju veščin vodenja

Čeprav naj se na področje vodenja in razvijanja veščin vodenja ne bi več gledalo zgolj z vidika veščin in lastnosti, ki bi jih moral imeti dober vodja, kompetence, ki jih morajo imeti vodje, še vedno ostajajo ključne za opravljanje določene dejavnosti in za razvoj veščin vodenja. Primerjalna študija je namreč pokazala, da vodilna podjetja vodenje opredeljujejo predvsem v smislu nabora kompetenc, ki skrbijo za razvoj veščin vodenja na vseh ravneh v podjetju (Barrett & Beeson, 2002). V večini podjetij so opredelili kompetence vodij ali pa so vsaj poskusili opredeliti značilnosti in prednosti uspešnih vodij. Vprašanje, ki se zastavi, pa je, kako je mogoče kompetence vodenja najbolj učinkovito uporabiti v sklopu razvoja veščin vodenja.

Boyatzis (1982, str. 12) kompetence opredeli kot določene sposobnosti, ki posamezniku omogočajo opraviti neko aktivnost. New (1996, str. 44–51) kompetence opredeli kot attribute, potrebne, da se uspešno opravi določena delovna naloga. Kompetence pa lahko opišemo tudi kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud, 1997). Svetlik in Kohont (2009) opredeljujeta kompetence kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov, ki se pojavljajo na ključnih področjih menedžmenta človekovih virov. Sanghi (2007, str. 12) pa pojasnjuje, da so kompetence sestavni del delovnega mesta in se odražajo v vedenju, ki ga lahko opazimo pri opravljanju nekega dela.

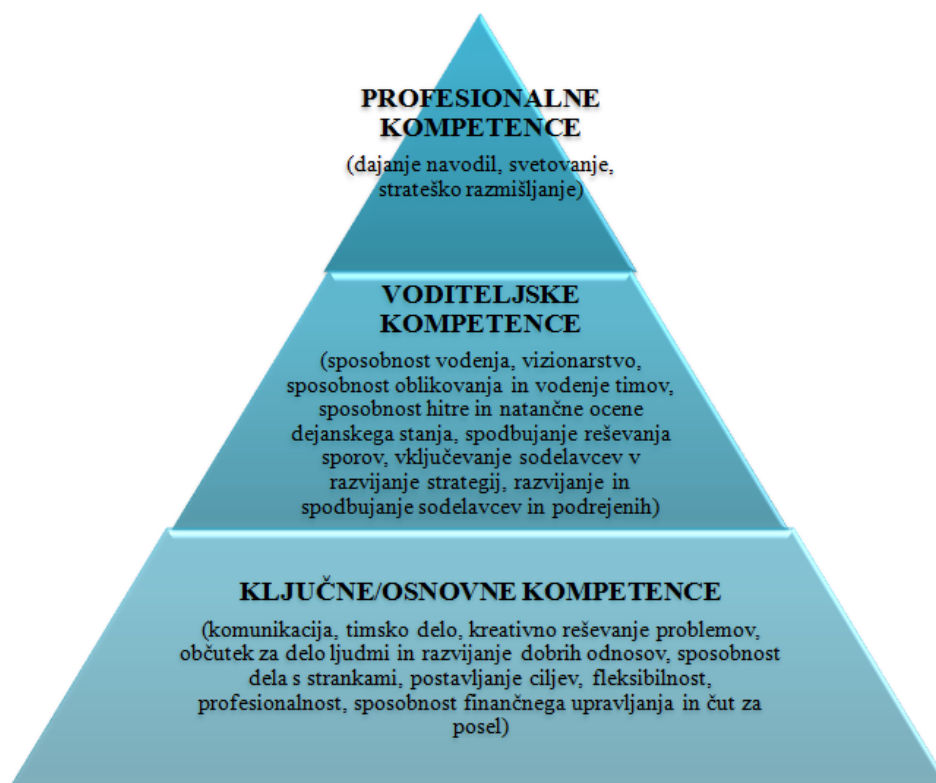
Kompetence vodenja morajo ustrezati strategiji in poslovnemu modelu določenega podjetja (Intagliata, Ulrich, & Smallwood, 2000). Programi za razvoj veščin vodenja, ki se uvedejo ločeno od poslovnega okolja, redko prinesejo temeljite ali dolgotrajne spremembe. Prav zato morajo podjetja razviti veščine vodij in kompetence vodenja, ki ustrezajo njihovim točno določenim poslovnim izzivom in ciljem. Čeprav skupne lastnosti ali kompetence vodenja zaznamujejo učinkovite vodje, je razvoj tovrstnih temeljnih lastnosti premalo. Kompetence vodenja v podjetju, ki upošteva najboljše načine dela, se morajo prilegati podjetju, njegovi strategiji in poslovnemu modelu (Hernez - Broome & Richard, 2004).

Ta vidik velja tudi na individualni ravni. Ne le, da se podjetja razlikujejo glede opredelitve ključnih kompetenc vodenja, nekateri celo trdijo, da za uspeh vodij ali podjetij ni treba, da imajo vsi vodje znotraj podjetja isti nabor kompetenc. V skladu s tem stališčem vodje ne bi smeli odgovarjati za to, kakšen nabor vedenj prikažejo, marveč za zelene dosežke. To stališče presega okvir kompetenc, ki so pogosto usmerjene v »tisto, kar je treba popraviti«, in se raje kot na redukcionistični seznam značilnih kompetenc osredotoča na osebo kot celoto ter na prednosti posameznikov in njihovo naravno nadarjenost (Buckingham & Vosburgh, 2003). Razvoj se vse bolj obravnava kot proces razvijanja in izkoriščanja prednosti ter poznavanja šibkosti in zmanjševanja njihovega vpliva.

2.3.3 Primera kompetenčnih modelov za vodje

Podjetja lahko sama oziroma s pomočjo zunanjih strokovnjakov oblikujejo različne kompetenčne modele za vodje. Clark (2010) je oblikoval splošni kompetenčni model za vodje. Kompetence je razdelil v tri glavne skupine, in sicer na osnovne oziroma ključne kompetence, voditeljske kompetence in profesionalne kompetence. Te so lahko prikazane kot »piramida voditeljstva«, ki opredeljuje osnovne zahteve, da posameznik lahko postane vodja (Slika 6).

Slika 6: Piramida voditeljstva



Vir: D. R. Clark, *Leadership Competency Model*, 2010, str. 1.

Ključne in osnovne kompetence so tiste kompetence, ki so pomembne za vse ravni vodenja. Te predstavljajo temelj, da posameznik lahko postane vodja. Brez trdnih temeljev se piramida lahko hitro podre. Ključne kompetence, ki jih Clark opredeljuje, so: komunikacija, timsko delo, ustvarjalno reševanje problemov, občutek za delo ljudmi in razvijanje dobrih odnosov, sposobnost dela s strankami, postavljanje ciljev, fleksibilnost, profesionalnost, sposobnost finančnega upravljanja ter čut za posel.

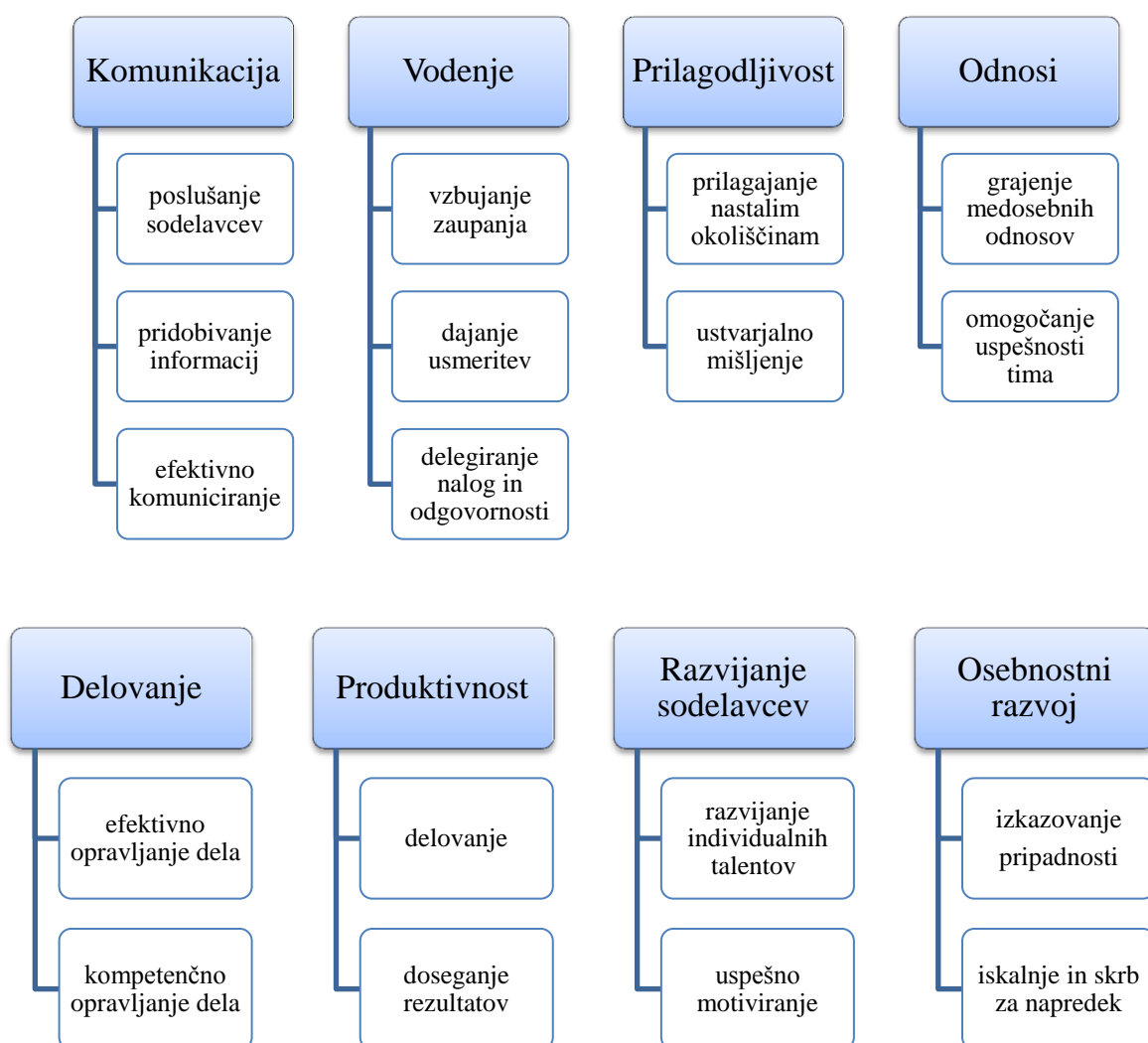
Voditeljske kompetence so tiste, ki vodijo posamezno podjetje med vodilne na določenem področju. Te kompetence so tiste, ki ločijo vodje od šefov in držijo močno notranjo strukturo piramide. Clark je kot voditeljske kompetence opredelil sposobnost vodenja, vizionarstvo, sposobnost oblikovanja in vodenje timov, sposobnost hitre in natančne ocene dejanskega stanja, spodbujanje reševanja sporov, vključevanje sodelavcev v razvijanje strategij, razvijanje in spodbujanje sodelavcev in podrejenih.

Profesionalne kompetence pa so tiste veščine in znanja, od katerih je odvisno delovanje sistema in procesa dela kot celote. To so tiste kompetence, ki zagotovijo, da piramida oziroma organizacija deluje enotno. Vsaka organizacija potrebuje različne profesionalne

kompetence. Vsi najvišji vodje morajo poznati osnovne sisteme in procese, ki jih vodijo. Te kompetence so strateško razmišljanje in svetovanje in podobno.

Drugi primer splošnega kompetenčnega modela za vodje pa je oblikovalo podjetje ActionCOACH bussines coaching (v *Leadership Development through Executive Coaching*). Opredelili so osem ključnih kompetenc menedžerjev in vodij, ki so: komunikacija, sposobnost vodenja, prilagodljivost, odnosi, upravljanje, produktivnost, razvijanje sodelavcev in osebni razvoj. Teh osem ključnih kompetenc pa bolje opredeljuje še osemnajst pomožnih veščin (Slika 7).

Slika 7: Kompetenčni model za vodje



Vir: *Leadership Development through Executive Coaching*, 2013.

Ko se podjetje odloča o načinu razvijanja veščin vodenja, mora najprej oceniti vodstvene sposobnosti svojih vodij – kje so v danem trenutku po tem postavljenem modelu. Prvi

korak je ta, da oceni, kako se izvajajo proti temu modelu v tem trenutku. Podjetje ActionCOACH bussines coaching kot najprimernejšo metodo za pridobivanje teh informacij predlaga metodo 360-stopinjske povratne informacije.

2.4 Trendi razvoja veščin vodenja

V prihodnosti bodo za razumevanje in izvajanje vodenja ter razvoja veščin vodenja pomembno vlogo odigrali novi dejavniki, ki se oblikujejo kot odziv na aktualnost razvoja družbe, posebnih odnosov in odnosov na področju vodenja.

2.4.1 Vpliv globalizacije na razvoj veščin vodenja

Vodje prihodnosti bodo morali celoviti obvladati mednarodno poslovanje in oblikovanje strategij na globalni ravni. Zaradi pospešene globalizacije se bo še okrepila zahteva po tem, da mora višje vodstvo učinkovito razvijati sodelovanje z zunanjimi partnerji in bolj upoštevati kulturne razlike.

Razvoj vodenja se krepi v smeri vključitve obsežnih dejavnikov, povezanih z mednarodnimi trgi, svetovnimi gospodarskimi smernicami in osredotočanjem na določene regije, kot je, na primer, Pacifiški obroč (Cacioppe, 1998). Vodje so priča temu, kako svet čedalje bolj postaja soodvisen, in soočeni z nujno, da so na tekočem z mednarodnimi smernicami, ki so ključnega pomena za uspeh podjetja. Uporaba interneta za pridobivanje informacij ter trženje izdelkov in storitev po vsem svetu je tema, ki se obravnava v številnih sodobnih programih za razvoj veščin vodenja in je ni mogoče zamenjati.

2.4.2 Pomembnejši dejavniki vpliva na razvijanje veščin vodenja v prihodnje

Pomembnejši dejavniki, ki bodo vplivali na razvijanje veščin vodenja v prihodnje, so kompetence vodenja, razvoj tehnologije, povečano zanimanje za integriteto in značaj vodij, pritisk na povračilo investicije, vložene v razvoj veščin vodenja posameznega vodje, ter novi načini razmišljanja o naravi vodenja in razvoju veščin vodenja.

Kompetence vodenja se bodo nujno spreminjale skupaj s konkurenčnim okoljem. Po izsledkih študije ameriške organizacije Conference Board (Barrett & Beeson, 2002) bo v prihodnosti na kompetence oziroma zahteve vodenja vplivalo pet ključnih dejavnikov: globalna konkurenca, informacijska tehnologija, zahteva po hitrih in prilagodljivih podjetjih, timi in različne potrebe zaposlenih. Tako večina podjetje ne potrebuje vodje, ki se vede kot »osamljeni jezdec«, temveč vodjo, ki zna motivirati in uskladiti delovanje timov. V novem okolju bo vladala večja negotovost, kar bo zahtevalo sodelovalen pristop k vodenju.

V poročilu organizacije Conference Board z naslovom »Razvoj vodij podjetij v letu 2010« (Barrett & Beeson, 2002) so opredeljene štiri najpomembnejše vloge, s pomočjo katerih se bomo v prihodnosti spopadli s poslovnimi izzivi, ter karierne ovire, ki bodo v prihodnosti ključnega pomena. Štiri najpomembnejše vloge, s pomočjo katerih se bomo v prihodnosti spopadli s poslovnimi izzivi, vključujejo mojstrskega stratega, upravitelja sprememb, oblikovalca odnosov oziroma omrežij ter razvijalca talentov. Najpomembnejše ovire v prihodnosti bodo oklevanje glede odločitev, ki zadevajo nujno potrebna poslovna tveganja, aroganca in brezčutnost, dominanten slog vodenja ter nepripravljenost rešiti težka vprašanja, povezana z zaposlenimi.

Zaradi sprememb konteksta, v katerem se uporablja vodenje, med njimi globalizacija, vse večja raba tehnologije ter javno analiziranje značaja in integritete vodij, bodo določene kompetence še bolj izpostavljene.

Tehnološke spremembe tudi vnaprej spreminjajo življenje podjetij. Spremenile so načine dostopa in razširjanja informacij in znanj ter načine, kako ljudje komunicirajo in si delijo informacije. Hkrati pa bodo korenito spremenile tudi podobo učinkovitega vodenja in način, kako najbolj učinkovito uporabiti tehnologijo v okviru razvoja vodenja.

Nedvomno bodo vodje morali biti veliko bolj spretni pri splošni uporabi tehnologije. Dobro poznavanje in lahkotnost uporabe komunikacijske tehnologije in svetovnega spleta bo postalo nujno. Zaradi hitrega tempa sprememb in kratkega odzivnega časa, ki se dandanes pričakuje od vodij, je spretnost pri rabi tehnologij postala ključen sestavni del učinkovitega vodenja. Ugotovljeno je bilo celo, da učinkovita raba tehnologije »razbija« hierarhijo. Na ta način lahko ljudje komunicirajo s svojimi vodji z vseh ravni ob kateri koli priložnosti in ob katerem koli času. Virtualno vodenje je že postalo resničnost, zahteve po vodenju geografsko razpršenih enot in timov pa se bodo le še povečale. Tehnologija ne bo rešitev za tovrstne izzive, prav gotovo pa bo dober pripomoček.

Pritiski za znižanje stroškov in večja razpoložljivost tehnologij pri razvoju vodenja so botrovali temu, da je upadla potreba po fizični udeležbi na programih za usposabljanje, in omogočili priložnost za učenje na različnih mednarodnih območjih. Priložnosti za učenje posameznikov je vse več in kadar jim časovno najbolj ustreza. Tehnologija lahko čas za učenje podaljša časovno in geografsko. Prav tako bo tehnologija okrepila nastajanje novih znanj in njihovo izmenjavo med udeleženci s pomočjo spletnih klepetalnic, napredkov na področju e-učenja, e-mentorstva in poslovnih simulacij.

Čeprav je tehnologija koristna za nekatere vidike razvoja vodenja, pa ne more nadomestiti pomena, ki ga imajo srečanja vodij, na katerih ti utrjujejo svoje odnose in učne izkušnje. Povečanje učinkovitosti razvoja veščin vodenja pa ponuja najboljše iz obeh svetov: integracijo osebnih učnih izkušenj ali izkušenj s coachingom s pomočjo orodij, ki temeljijo

na tehnologiji, in procesov, med drugim kombiniranih učnih rešitev (na primer Alexander & Ciaschi, v Hernez - Broome & Richard, 2004).

V 90. letih 20. stoletja je prišlo tudi do etičnih kršitev najvišjih vodstev določenih podjetij. Dva najodmevnejša primera sta podjetji Enron in WorldCom. Tovrstni dogodki so pospešili in okrepili nujnost, da je treba večji poudarek dati **soodvisnosti med vodenjem, značajem in vrednotami**.

Martin (2003) poudarja, da »... se doba imperialističnih direktorjev približuje koncu. Namesto njih prihaja nova generacija direktorjev – skromnih, ekipnih igralcev, izrazito komunikativnih.« Podobno vznemirljivo in nepričakovano ugotovitev podaja Collins (2001), ki omenja univerzalno skromno in nevpadljivo nprav direktorjev v podjetjih, ki so se iz dobrih prebila med odlična.

Bass in Steidlmeier (1999) sta ugotovila, da je transformacijsko vodenje pristno le takrat, ko temelji na moralnem značaju vodje, njegovi skrbi za druge in skladnosti etičnih vrednot z dejanji. Kredibilnost in zaupanje v vrednost vodje sta ključni lastnosti. Naraščajoče število primerov priča, da je značaj, ki ga opredeljujemo kot skupek lastnosti, kot so težnja po poštenosti, spoštovanje drugih, ponižnost in skrb za širšo dobrobit, najpomembnejša lastnost vodenja (na primer Sankar, 2003).

Verjetno bo med drugim največji pritisk, s katerim bodo v prihodnosti soočeni strokovnjaki za vodenje, zagotoviti tudi **povračilo investicije** (Kincaid & Gordick, 2003). Čeprav je razvoj vodenja strateškega pomena, je običajno tudi drag, saj se zanj porabi veliko časa in sredstev. Poskusi, da bi natančno ocenili učinke tovrstnega razvoja, ostajajo nepopolni, saj jih je težko spremljati in ocenjevati ter spremembe neposredno povezati z izobraževanji, saj so rezultati lahko posledica drugih dejavnikov. Prav zato nekateri domnevajo, da naložba v razvoj boljših vodij ne dosega zelenih učinkov. Stroški za razvoj vodenja bodo po vsej verjetnosti morali ustrezati določenim standardom, ki bodo dokazali njihov učinek oziroma povračilo investicije. Predstavitev in ovrednotenje učinka investicij v razvoj vodenja bosta verjetno postali pomembni nalogi podjetij.

Za doseganje kar najvišjega povračila investicij v zvezi z razvojem veščin vodenja morajo podjetja to učinkovito načrtovati, uvesti in ovrednotiti. Ustvariti morajo »verigo učinkov«, ki povezuje razvoj vodenja z ustreznimi dosežki podjetja (Martineau & Hannum, 2003). V preteklosti številna podjetja procesa niso zaključila s sistematičnim ovrednotenjem dosežkov, zato so oblikovala predpostavke o učinkovitosti zgolj na podlagi ocen.

Nove perspektive o naravi vodenja utegnejo temeljito vplivati na razmišljanje o razvoju vodenja. Vodenje in razvoj veščin vodenja se vse pogosteje obravnavata kot neločljivo povezana, socialna in relacijska procesa (Day, 2001).

Posledično se vodenje razume kot kolektivna zmožnost vseh članov nekega podjetja, da izpolnijo ključne naloge, kot so usmerjanje, usklajevanje in ustvarjanje pripadnosti. Razvoj vodenja, ki temelji na tej predpostavki, je težje oblikovati in udejanjiti kot prakse, ki so bile priljubljene v preteklih desetletjih in katerih cilj je bil usposobiti posamezne vodje. Za tovrsten korak naprej je potrebno globlje razumevanje vloge organizacijskih sistemov in kulture v okviru razvoja vodenja (Hernez - Broome & Richard, 2004).

Podjetja se bodo torej morala znati prilagajati hitremu gospodarskemu in tehnološkemu napredku. Morala bodo znati spremljati tudi učinke vlaganj v razvijanje veščin vodenja vodij in oceniti ter zagotoviti, da se tovrstne investicije povrnejo.

Tudi vodje se bodo morali znati prilagajati hitremu napredku in spremembam. Glede na hitro globalizacijo ter hiter način komunikacije in širjenja informacij bodo morali vodje poleg tega, da sledijo razvoju stroke, aktivno slediti tudi razvoju informacijske tehnologije. Namesto na stilu vodenja bo poudarek na osebnosti in značaju posameznega vodje. Vodja bo moral poznati in razumeti sebe, da bo lahko razumel svoje sodelavce in jih učinkovito vodil k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Vse večji pomen bo torej dobivalo vodenje z zgledom. Bodo pa morali vodje najti tudi ravnovesje med delom in zasebnostjo, prostim časom, ki jim omogoča regeneracijo, da bodo pri svojem delu lahko kar se da učinkoviti.

3 RAZVIJANJE VEŠČIN VODENJA V SLOVENSkih MEDNARODNIH PODJETJIH

V Sloveniji deluje več uspešnih mednarodnih podjetij s sorazmerno velikim številom zaposlenih, in to tako doma kot tudi v tujini. Taka podjetja morajo posebno pozornost nameniti razvijanju veščin vodenja, saj morajo za uspešno delovanje imeti kakovostne vodje na vseh nivojih, ki morajo poskrbeti, da delo uspešno poteka in da se sodelavci tudi dobro počutijo ter so aktivni pri zasledovanju in izpolnjevanju ciljev podjetja.

3.1 Zasnova raziskave o razvijanju veščin vodenja v slovenskih mednarodnih podjetjih

Za proučitev razvoja veščin vodenja v slovenskih mednarodnih podjetjih smo v raziskavo vključili naslednja podjetja: Skupino Krka, Skupino Gorenje, Skupino Mercator, Skupino ACH, Skupino AdriaMobil, Skupino Trimo in Skupino Ljubljanske mlekarne.

Vsa podjetja, z izjemo Skupine ACH in Skupine AdriaMobil, ki delujeta v isti branži, delujejo na različnih področjih, v različnih branžah. Z raziskavo smo želeli spoznati splošne modele oziroma načine razvijanja veščin vodij in metode, s katerimi podjetja skrbijo za razvoj svojih vodij. Pestra paleta zajetih dejavnosti pa pokaže tudi specifik

zaposlenih v posameznih podjetjih in posledično specifične v načinu razvoja veščin vodenja.

3.1.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, na kakšen način večja slovenska mednarodna podjetja skrbijo za razvijanje veščin vodenja pri svojih vodjih oziroma potencialnih vodjih, na kakšen način ugotavljajo njihove potrebe in kako jim pomagajo nadgraditi te primanjkljaje. Želeli smo ugotoviti, ali imajo izbrana večja slovenska mednarodna podjetja oblikovane posebne modele izobraževanja oziroma metode za razvijanje posameznih veščin vodenja in kako se opažajo razlike v nacionalni kulturi, če se izobražuje vodja oziroma potencialni vodja za delo v tujini. Na podlagi ugotovitev raziskave smo posamezne modele med sabo primerjali, ugotovili njihove specifične in podali priporočila za izboljšanje posameznih modelov ter oblikovali predlog modela razvijanja veščin vodenja, ki bi podjetjem lahko služil kot osnova za oblikovanje lastnega modela.

Cilj polstrukturiranih globinskih intervjujev je bil pridobiti globlji vpogled v sistem in metode, ki jih imajo slovenska mednarodna podjetja oblikovane oziroma jih uporabljajo za razvoj veščin vodenja. S pogovori z vodji kadrovske službe smo želeli ugotoviti, katere so tiste lastnosti oziroma kompetence, ki jih dober vodja v njihovem podjetju mora imeti, na kakšen način skrbijo za razvoj veščin vodenja pri vodjih oziroma potencialnih vodjih ter na kakšen način spremljajo njihov razvoj in njihove veščine.

Raziskovalna vprašanja, ki smo jih v raziskavi proučili, so bila predvsem naslednja:

- Katere lastnosti bi moral imeti dober vodja (splošno)? Katere so ključne za nižje vodje, srednje in za najvišji nivo?
- Koliko znanj imajo zaposleni s področja vodenja, ko prevzamejo vodstveno funkcijo po tem, ko so nekaj časa opravljali le strokovno delo? Ali obstajajo razlike, če je osnovna izobrazba posameznika s področja naravoslovja ali družboslovja?
- Na kakšen način podjetja razvijajo veščine vodenja pri zaposlenih?
- Katere metode podjetja najpogosteje uporabljajo pri razvoju teh veščin? Kakšen je model posameznega podjetja?
- Ali podjetja pri zaposlenem, ki ga zaposlijo z namenom, da zasede vodstveni položaj, skrbijo tudi za njegov razvoj? Kako ugotovijo njegove pozitivne lastnosti in pomanjkljivosti ter kakšen način izobraževanja uporabljajo?
- Kako na način razvijanja veščin vodenja vplivajo razlike v nacionalni kulturi? Ali obstajajo razlike v razvijanju veščin vodij, ki bodo delali v domačem podjetju, in vodij, ki bodo delali na tujem, oziroma tujcev, ki prevzamejo mesto vodje v tujem predstavništvu?

- Kako podjetja spremljajo in nadzirajo rezultate izobraževanj in usposabljanj s področja vodenja? Kaj sledi, če so rezultati pozitivni/negativni?

Ker je bila raziskava izvedena kvalitativno v obliki polstrukturiranih globinskih intervjujev, smo lahko ugotovili le smiselnost izhodišč in jih okvirno potrdili.

3.1.2 Metoda raziskave

Vsebina magistrskega dela zahteva podatke, ki jih lahko pridobimo le od strokovnjakov, ki delujejo na področju ravnanja s človekovimi viri v slovenskih mednarodnih podjetjih. Aktualnost pridobljenih podatkov je ključnega pomena, saj se trendi razvoja veščin vodenja ter razvoj novih metod izobraževanja in metod razvoja teh veščin sorazmerno hitro razvijajo, poleg tega pa obstajajo tudi posebnosti posameznih mednarodnih slovenskih podjetij, ki jih z drugimi metodami raziskovanja ne bi bilo moč kakovostno zajeti. Primarno zbiranje podatkov s polstrukturiranimi globinskimi intervjuji omogoča poglobljeno analiziranje raziskovane teme. Intervjuji so izvedeni osebno in trajajo v povprečju 90 minut. Zastavljena odprta vprašanja intervjuvancem omogočajo, da podajo svoje ocene, stališča in mnenja ter na tak način pomagajo pridobiti notranji vpogled v problematiko raziskave (Sudan & Blair, 1998, str. 201).

Opomnik (Priloga 1) je vseboval osem vsebinskih sklopov vprašanj, ki so bili osredotočeni na lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja: koliko znanj imajo zaposleni s področja vodenja, ko prevzamejo vodstveno funkcijo; načini razvijanja veščin vodenja pri zaposlenih v posameznem podjetju; metode, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo pri razvoju teh veščin; skrb za razvoj veščin vodenja pri zaposlenih, ki ga podjetje zaposli z namenom, da zasede vodstveni položaj; vpliv razlik v nacionalni kulturi na način razvijanja veščin vodenja; način spremljanja in nadziranja rezultatov izobraževanj in usposabljanj s področja vodenja ter ali dobro postavljen model razvoja veščin vodenja pomeni konkurenčno prednost.

Globinske intervjuje smo izvedli s strokovnjaki oziroma vodilnimi za razvijanje kadrov iz sedmih večjih slovenskih mednarodnih podjetjih, in sicer iz Skupine Krka, Skupine Gorenje, Skupine Mercator, Skupine ACH, Skupine AdriaMobil, Skupine Trimo in Skupine Ljubljanske mlekarne. Glede na veliko število zaposlenih v posameznem od naštetih podjetij, tako doma kot tudi v tujini, imajo ta podjetja največ izkušenj tudi z razvijanjem veščin vodenja.

3.2 Predstavitev modelov razvijanja veščin vodenja v izbranih slovenskih mednarodnih podjetjih

Glede na različne velikosti podjetij, število zaposlenih, trge, na katerih so podjetja prisotna, in glede na različne dejavnosti, ki jih ta podjetja opravljajo, so tudi modeli oziroma načini za razvijanje veščin vodij različni. Kljub temu pa obstajajo določene skupne značilnosti in metode, ki lahko predstavljajo osnovo za postavitev lastnega modela razvijanja veščin vodenja v večjih podjetjih.

3.2.1 Skupina Krka

Osnovna dejavnost podjetja Skupine Krka (v nadaljevanju Krka) je proizvodnja in prodaja zdravil na recept, izdelkov brez recepta in veterinarskih izdelkov. Dejavnost podjetja pa dopolnjujejo tudi zdraviliško-turistične storitve (O Krki, 2012).

Dolgoročna strategija Krke temelji na razvoju in prodaji visokokakovostnih generičnih farmacevtskih izdelkov, ki jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami, izdelanimi iz sicer znanih učinkovin, vendar po izpopolnjenih metodah in najsodobnejših tehnologijah.

82 odstotkov celotne prodaje Krke predstavljajo zdravila na recept. Razvijajo nove izdelke, in to predvsem za zdravljenje bolezni srca in žilja, prebavil in presnove, okužb ter osrednjega živčevja. Po obsegu prodaje zdravilom na recept sledijo izdelki brez recepta in veterinarski izdelki.

Krkina vizija je utrditi položaj enega vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v svetu, kar dosega samostojno s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, oskrbe z izdelki in trženja.

Vrednote, na katerih temeljita poslanstvo in vizija Krke, so **hitrost** in **fleksibilnost** (znanje, sposobnost, inovativnost, delavnost in iznajdljivost), **partnerstvo** in **zaupanje** (dobri medsebojni odnosi) ter **kreativnost in učinkovitost** (skrb za vzdušje, ki ljudi motivira k inovativnosti in ustvarjalnosti) (Poslanstvo, vizija, vrednote (a), 2012).

V Krki je bilo konec leta 2012 zaposlenih nekaj manj kot 9.641 ljudi, od tega 4.791 v njihovih podjetjih in predstavništvih v tujini. V Sloveniji ima Krka 5 podjetij, v tujini pa 45 podjetij in predstavništev. S svojimi izdelki so prisotni v več kot 70 državah. Delež izvoza Krke je leta 2011 znašal 93 odstotkov.

Konsolidiran prihodek od prodaje je v Krki v letu 2011 znašal 1,04 milijarde evrov, od tega znaša delež prihodka od prodaje na tujih trgih 92 odstotkov. Leto 2011 je podjetje zaključilo z dobičkom v višini 162,74 milijona evrov.

Krka ima opredeljen kompetenčni profil za vodje in za vse trženjske kadre. Ključne kompetence po kompetenčnem modelu za vodenje so v Krki opredelili kot osebnostni kriterij (ali posameznik osebnostno ustreza za prevzem vodstvene funkcije), motivacijski kriterij (ali je posameznik motiviran za prevzem vodstvene funkcije in bo znal za delo motivirati tudi podrejene) ter socialne spretnosti, menedžerske spretnosti in strateško mišljenje.

V Krki kot največji primanjkljaj pri novih vodjih ugotavljajo predvsem znanje s področja organizacije dela, timskega delovanja, reševanja problematičnih situacij, dela s problematičnimi sodelavci in sposobnost komuniciranja.

Za razvoj zaposlenih v Krki uporabljajo povratne informacije in svetovanje na podlagi Krkinih razgovorov in razvojnih pogovorov ter organizirajo raznovrstna izobraževanja. Razvoj poteka tudi prek projektnih nalog in dodatnih zahtevnih delovnih zadolžitev, prav tako se poslužujejo mentorstva in coachinga, k razvoju pa pripomore tudi delo v tujini.

Krkin pogovor dejansko pomeni letni razgovor in omogoča motiviranje zaposlenih, načrtovanje dela, povratno informacijo o uspešnosti pri delu. Je pomoč pri načrtovanem osebnem in strokovnem razvoju, namenjen pa je tudi opredeljevanju nadaljnjega izobraževanja zaposlenih.

Razvojni pogovor, ki ga v Krki opravljajo strokovni sodelavci – psihologi iz službe za izobraževanje in razvoj kadrov, omogoča spoznavanje poklicnih interesov in ambicij posameznika, povratno informacijo o prednostih in razvojnih področjih posameznika ter motiviranje za osebni in strokovni razvoj.

Sistem razvoja kadrov v Krki poteka že od leta 1987. Na začetku je bil usmerjen na univerzitetno izobražene zaposlene. Glede na hitro rast števila zaposlenih in izobrazbene strukture so projekt nadgradili z naborom ključnih in perspektivnih kadrov. Trenutno je v tem naboru 12 odstotkov vseh zaposlenih v Krki. V tej skupini so zaposleni, ki imajo zaznan osebnostni potencial in jih načrtno razvijajo za različne ravni vodenja ali za prevzemanje nalog na najzahtevnejših strokovnih področjih. Nabor ključnih in perspektivnih kadrov vodstvu podjetja omogoča izbiranje, spremljanje, ocenjevanje in usmerjanje razvoja vodij in strokovnjakov. Kot ključni kadri so opredeljeni zaposleni, ki zasedajo ključna delovna mesta in dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. Perspektivni kadri so tisti, ki še ne zasedajo ključnih delovnih mest, so visoko delovno uspešni in imajo tudi osebnostne dispozicije za razvoj. Ključni in perspektivni kadri pa so tisti, ki zasedajo ključna delovna mesta, na njih dosegajo visoko uspešnost in imajo tudi velike razvojne možnosti. Glede na veliko skupino ključnih in perspektivnih kadrov v sklepni fazi glede na osebnostni potencial, visoko delovno uspešnost in pripravljenost za nove izzive oblikujejo skupino »top ključnih in perspektivnih kadrov«.

Ključne in perspektivne kadre v Krki predlagajo direktorji in vodje samostojnih organizacijskih enot v Sloveniji ter direktorji podjetij in predstavništev v tujini. Predlagajo zaposlene, ki dosegajo odlične rezultate dela in s svojim osebnostnim potencialom kažejo na možnost uspešnega razvoja. Nabor je pripravljen v sodelovanju s službo za izobraževanje in razvoj kadrov. Glede na ocene kakovosti dela novih zaposlenih omenjena služba na predlog direktorjev opravi razvojne pogovore in opravi oceno potenciala za vodenje. Opravijo torej psihološka in osebnostna testiranja ter razvojni pogovor s povratno informacijo in svetovanjem.

Zaposleni s prepoznanim potencialom za vodenje so vedoželjni in so se pripravljene izobraževati in razvijati, razumejo druge, imajo širino, kažejo odpornost, trdnost in živijo v skladu s Krkinimi vrednotami.

Za razvoj in usposabljanje vodij imajo v Krki oblikovane različne nivoje šol vodenja, in sicer tri nivoje, v katere so vključeni ključni in potencialni kadri za različne nivoje vodenja, ter dva nivoja za ključne strokovnjake. Izobraževanja izvajajo tako izkušeni Krkini strokovnjaki kot tudi drugi tuji in slovenski strokovnjaki za posamezna področja. Uporabljajo sodobne pristope izobraževanja, kot so e-učenje, projektno delo, coaching, delavnice in podobno. Udeleženci pa na izobraževanjih dobijo tako teoretična kot tudi praktična znanja.

V Krki imajo organizirano **mednarodno šolo vodenja**, ki je namenjena najvišjim ključnim in potencialnim kadrom v celotni Skupini in poteka v angleščini. To šolo vodenja obiskujejo direktorji podjetij in predstavništev v tujini, ki so pred kratkim prevzeli vodenje in najvišji menedžment teh podjetij in predstavništev v tujini, kot tudi najvišji vodje v Sloveniji, ki so pred kratkim prevzeli ta položaj oziroma so potencialni kandidati, ki bi omenjena mesta lahko v prihodnosti zasedli.

Šola poteka v sedmih modulih, vanjo pa je vsako leto v povprečju vključenih 24 udeležencev. Izobraževanje poteka dvakrat po teden dni, skupaj 110 ur. V šestmesečnem vmesnem obdobju udeleženci delajo s svojim coachom individualno, in sicer predvsem na osebnem razvoju. Vsebinsko na šoli najvišji vodilni kot predavatelji predstavijo vsebino in politiko delovanja na vseh ključnih področjih, ki so poslovanje, finance, razvoj, trženje in prodaja, ter na okroglih mizah in delavnicah skupaj z njimi analizirajo stanje in probleme. Drugi del vsebin je namenjen predvsem osebnostni rasti in vključuje celovito presojo osebnostnega potenciala – 360-stopinjsko povratno informacijo. Temu sledi priprava akcijskega načrta, ki ga mora udeleženec realizirati v naslednjih šestih mesecih s pomočjo coacha. Poleg tega udeleženci pridobijo nova znanja in pristope za pogovore s sodelavci, reševanje konfliktov, podajanje kritike in pohvale, situacijsko vodenje, timsko delo in tudi za protokol.

Za srednji nivo vodenja v Krki organizirajo **operativno šolo vodenja**, ki poteka v slovenščini. Vsebinsko je prilagojena potrebam teh vodij, saj je manj strateških in več operativnih vsebin, in predvsem pridobivanju znanja za neposredno delo s sodelavci. Šola poteka dvakrat po teden dni, skupaj 128 ur. Izobraževanje poteka v petih modulih. Povprečno je v to šolo vključenih 24 udeležencev.

Za osnovni nivo vodenja imajo v Krki oblikovan poseben program, ki poteka v slovenščini in je zelo operativno in ciljno usmerjen glede na naloge operativnih vodij. Tovrstno izobraževanje poteka v štirih modulih, ki skupaj trajajo 74 ur. V to šolo vodenja pa je vsako leto vključenih v povprečju 44 udeležencev.

V Krki imajo oblikovana tudi **dva programa za projektne vodje**, ki potekata v slovenskem ali angleškem jeziku. Namenjena sta ključnim in perspektivnim strokovnjakom generalistom, ki vodijo ali pa bi lahko v prihodnosti vodili posamezne projekte. Tovrstno izobraževanje poteka dvakrat po pet dni. V ta program je v povprečju vključenih 24 zaposlenih.

V zadnjih desetih letih se je v različne oblike šol vodenja vključilo več kot 700 vodij. Kontinuirano pa se za vodje, ki so bili udeleženci teh šol vodenja, vsako leto organizira dvodnevno izobraževanje na teme, ki so najbolj aktualne oziroma so ocenjene kot najbolj potrebne za dodatni razvoj veščin vodenja.

Poleg šol vodenja Krka za svoje zaposlene organizira tudi različna **funkcionalna izobraževanja** v Sloveniji kot tudi v tujini. Vsebine teh izobraževanj so tako strokovne kot tudi s področja vodenja, osebnostne rasti in razvoja, komuniciranja, tujih jezikov, računalništva, kakovosti in podobno. Letno se vsak zaposleni izobražuje več kot 50 ur. Zaposlenim omogočajo in podpirajo tudi študij ob delu – tako formalni dodiplomski in podiplomski študij kot tudi opravljanje nacionalne poklicne kvalifikacije ter usposabljanje z delom – prenos znanja med zaposlenimi ter prenos znanja na dijake in študente prek opravljanja študentske prakse.

Vodilna mesta v Krki prevzemajo zaposleni, ki so se oblikovali v podjetju in so jih prepoznali kot ključne in perspektivne kadre. Postopno jih vključujejo v različne Krkine šole vodenja. V primeru, da glede na specifične potrebe pridobijo za novega vodjo zunanjega kandidata v podjetjih v tujini, ga čim prej vključijo v šolo vodenja ter seznanijo s Krkino kulturo in vrednotami. Poleg tega pa mu organizirajo kroženje v podjetju, da spozna organizacijske enote in nove sodelavce ter način dela in organizacijske enote, s katerimi bo sodeloval.

Pri delu in poslovanju v Krki opažajo razlike v nacionalnih kulturah držav, v katerih so prisotni. To terja razumevanje, a tudi bolj pozorno udeležanje njihovih ključnih vrednot.

V Krki oblikujejo in razvijajo Krkino kulturo vodenja, saj razumejo, da posamezne nacionalne kulture zahtevajo tudi drugačne pristope. Vodja mora razumeti in živeti kulturo podjetja, hkrati pa mora upoštevati nacionalno kulturo države, v kateri vodi podjetje. Ključnega pomena namreč je, da so zastavljeni poslovni cilji doseženi. Če se posamezni vodja ne bi prilagodil kulturi države, v kateri vodi podjetje, bi ga zaposleni lahko dojeli kot slabega vodjo in ga ne bi upoštevali.

Razlike v nacionalnih kulturah so lahko velike, zato obstajajo tudi mednarodne presoje upoštevanja standardov človekovih pravic, ki so lahko za slovenske razmere popolnoma logične, za druge države na Bližnjem vzhodu ali v Aziji pa prav aktualne, ko gre, na primer, za položaj ženske v podjetju ali za delo otrok in podobno. Posamezni vodja mora upoštevati visoke etične standarde Krke, četudi bi nacionalna kultura v državi, v kateri vodi podjetje, to hipotetično dopuščala.

Ko je zaposleni izbran za vodjo oziroma direktorja v podjetju oziroma predstavništvu v tujini, ga Krka individualno pripravi na vodenje in kulturne razlike, da ne bi prišlo do težav kot posledic kulturnih razlik. Tako posameznik najprej sodeluje s hčerinskim podjetjem ali predstavništvom v tujini. Nato jih večkrat delovno obišče, da podrobneje spozna, kako delujejo, temu pa sledi krajše delo v tujini, ki traja mesec ali dva, če je treba lahko tudi dlje. Nato se vrne v matično družbo in opravi kroženje v matičnem podjetju, kjer se seznani z vsemi področji dela, ki jih mora poznati, da bo lahko vodil podjetje – s finančnim in kadrovskim področjem, trženjem, razvojem, kakovostjo, proizvodnjo in z drugimi področji. Po končanem usposabljanju lahko posameznik kompetentno prevzame mesto direktorja v tujem podjetju ali predstavništvu. Če še ni bil vključen v šolo vodenja, ga nato vključijo v prvo naslednjo tovrstno obliko izobraževanja.

Uspešnost izobraževanj v Krki spremljajo prek ocenjevanja potencialnih in ključnih kadrov, ki jih izvajajo vsako leto. Direktorji na najvišjem nivoju vsako leto naredijo oceno perspektivnih in ključnih kadrov. Prek letnih razgovorov in opravljanja dela spremljajo, kako se zaposleni razvijajo. Kandidate oceni tudi strokovna služba, ki pripravi osebne in psihološke analize ter pogovore s kandidati. Na podlagi skupnih ugotovitev presojajo stanje oziroma napredek posameznika. Za vsak nivo vodenja in strokovnjakov imajo pripravljeno tri-stopenjsko (barvno) lestvico, ki določa, kako hitro bi lahko določen kandidat napredoval oziroma prevzel zahtevnejšo nalogo. Zelena barva, na primer, pomeni, da bi lahko kandidat postal vodja na določenem nivoju v roku petih let, modra, da v roku dveh let, rdeča pa, da je že prevzel položaj ali pa je sposoben, da ga lahko prevzame takoj. Enako se ocenjuje tudi razvoj ključnih in potencialnih strokovnih kadrov. Poleg tega pa lahko kandidati prehajajo iz srednjega na višji nivo vodenja ali iz nivoja strokovnjaka specialista na nivo generalista. Odbor za kadre na ravni Skupine vsako leto preveri in presodi napredek celotne skupine ključnih in perspektivnih kadrov. Iz tega so razvidni napredek ključnih in perspektivnih kadrov ter spremembe, ki so se v letu zgodile.

Na nivoju srednjega in nižjega menedžmenta za vodje, ki so bili vključeni v katero od šol vodenja, v Krki uporabljajo tudi metodo ocenjevanja vodij 360 stopinj. Na podlagi tako pridobljenih ocen ugotavljajo, na katerih področjih bi moral posameznik še delati, da se izboljša, oziroma bi moral pridobiti potrebna dodatna znanja. Temu primerne so potem usmeritve na ustrezno izobraževanje.

Za vodjo je ključno, da svojo osebnostno in strokovno dispozicijo uveljavi za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev, saj samo dobri odnosi in zadovoljstvo niso dovolj. Če je vodja poslovno uspešen, so pa ocene sodelavcev zanj slabe ali pa se oceni, da bi vodja moral spremeniti svoj način vodenja, se tem vodjem pomaga, da naredijo potrebne spremembe.

V Krki ugotavljajo, da mora imeti podjetje svoj model razvijanja veščin vodenja, ki omogoča, da se avtentično odzivajo na potrebe, ki se pojavljajo. Dobri vodje, ki živijo Krkino kulturo in spoštujejo Krkine vrednote ter vse to prenašajo na svoje sodelavce, zagotavljajo lažje uresničevanje zastavljenih ciljev in rezultatov, kar pa je ključnega pomena za uspeh podjetja.

3.2.2 Skupina Gorenje

Skupina Gorenje (v nadaljevanju Gorenje) spada med vodilne evropske izdelovalce aparatov za dom. S tehnološko dovršenimi, vrhunsko oblikovanimi in energetsko učinkovitimi gospodinjskimi aparati izboljšujejo kakovost bivanja uporabnikov njihovih izdelkov v 90 državah po svetu.

Temeljno dejavnost Gorenja predstavlja poslovno področje Dom, ki pokriva izdelke in storitve za dom: veliki gospodinjski aparati, mali gospodinjski aparati, ogrevanje, prezračevanje, klimatske naprave ter storitve povezane z domom in storitve oblikovanja. V poslovno področje Dom se je kot podporna dejavnost do leta 2013 umeščalo tudi kuhinjsko pohištvo. Poslovno področje Ekologija je dopolnilna dejavnost Gorenja, ki pokriva storitve, povezane z ekologijo. Ključna usmeritev tega področja je celostno ravnanje z odpadki. Poslovno področje Portfeljske naložbe zaokroža ostale dejavnosti Gorenja, ki pokrivajo področja orodjarstva, inženiringa, hotelirstva in gostinstva ter trgovine (Skupina Gorenje, 2012).

Vrednote, ki jim v Gorenju sledijo, so **ambicioznost, ustvarjalnost, odgovornost, iskrenost in enostavnost** (Vizija, poslanstvo, vrednote, 2012).

Konec leta 2012 je bilo v Gorenju zaposlenih 10.744 ljudi, od tega 4.014 v tujini. V Sloveniji ima Gorenje 19 podjetij, v tujini pa 62 podjetij in predstavništev. S svojimi izdelki so prisotni v 90 državah. Delež izvoza Gorenja je leta 2011 znašal 95 odstotkov.

Konsolidiran prihodek od prodaje v letu 2011 je znašal 1,4 milijarde evrov, od tega znaša delež prihodka od prodaje na tujih trgih 83,1 odstotek. Leto 2011 je Gorenje zaključilo z dobičkom v višini 9,1 milijona evrov.

Kompetenc vodij v Gorenju nimajo zapisanih oziroma natančno in formalno opredeljenih. Pri kandidatih za zaposlitev in sodelavcih, ki znotraj družbe prevzemajo vodstveno vlogo, jih zanima, katere osebnostne lastnosti ta posameznik ima, in na podlagi tega ocenijo, za katero področje bi lahko postal vodja. Brez osebnostnih lastnosti, med katere spadajo **sposobnost komuniciranja, poslušanje in omogočanje razvoja drugim**, vodja ne more biti uspešen. Poleg tega so pomembne še prava **energija, karizma, sposobnost hitrega iskanja rešitev, povezovanja in organiziranja**. Dober vodja je po njihovem mnenju tisti, ki prvi vidi rešitev in zna organizirati oziroma aktivirati sebe in druge, da problem rešijo. Pomembno je, v kateri organizacijski enoti je posameznik vodja, saj, na primer, delo v proizvodnji običajno zahteva drugačen pristop kot delo v razvoju. Kljub vsemu pa sta energija in karizma tisti, ki pritegneta pozornost, da se o posamezniku razmišlja kot o potencialnem vodji.

V Gorenju kot največji primanjkljaj pri novih vodjih ugotavljajo predvsem izkušnje pri vodenju. Glede na to, da so tehnično podjetje, opažajo primanjkljaj vodij predvsem pri uporabi orodij za ravnanje z ljudmi pri delu (komunikacija, opravljanje letnih razgovorov, ocenjevanje sodelavcev in podobno), v medsebojnih odnosih, v psihologiji reševanja konfliktov in v pristopih k reševanju težav. Opažajo, da predvsem tehniki hitro intuitivno začutijo, kakšno je pravo oziroma primerno ravnanje. Tehniki so tudi precej sistematični, učljivi, pustijo si svetovati, kako nadgraditi svoje znanje s področja vodenja in kako preseči svoje primanjkljaje.

Gorenje večine vodenja razvija prek **Šole uspešnega vodenja, Managerske akademije Gorenje**, uvajajo pa tudi **mentorstvo** in **coaching**. Vendar pa na novo postavljeni vodje nimajo mentorjev. Te imajo le na novo zaposleni, a ne za področje vodenja. Vodje imajo zgled v starejših, bolj izkušenih vodjih.

Za potencialne vodje in vodje srednjega nivoja Gorenja organizira **Šolo uspešnega vodenja**, kjer potencialne kandidate za vodje poučijo o funkcijah vodenja, kadrovske politiki, uporabi orodij za delo z ljudmi, povedo jim, kakšne so vloge vodenja, in podobno. V tej šoli je del teoretičnih predavanj, veliko več pa je praktičnih vaj, delavnic, iger vlog in podobno. Ta šola je med zaposlenimi zelo dobro sprejeta. Za višji nivo vodenja šole oziroma izobraževanj nimajo posebej oblikovanih. Pripravljajo pa standarde znanj za najvišje vodje kot, na primer, da morajo člani uprave podjetja imeti mednarodne izkušnje, končati izobraževanje oziroma menedžersko akademijo in podobno.

Za izbor kandidatov za Šolo uspešnega vodenja kadrovska služba vsako leto da pobudo vodjem posameznih oddelkov, da predlagajo, kdo od njihovih podrejenih bi bil primeren, da se v to šolo vključi. Nato pa kadrovska služba naredi izbor kandidatov. V letih 2006 do 2008 je bilo v to šolo vključenih 162 zaposlenih. Izobraževanje se izvaja v skupinah po 16 do 20 oseb, traja pa 12 dni po štiri ure predavanj in delavnic na dan.

Glede na velikost tujih predstavništev oziroma podjetij v tujini tuji vodje oziroma potencialni vodje iz teh predstavništev in hčerinskih podjetij niso vključeni v Šolo uspešnega vodenja. Organizirajo pa ta izobraževanja na sedežih teh podjetij v tujini in jih priredijo njihovim potrebam.

V podjetjih Gorenja v tujini so na najvišjih vodstvenih položajih Slovenci, na nižjih vodilnih mestih pa predvsem domačini. Tam, kjer so domačine že dovolj izobrazili in integrirali, da so podjetje sposobni učinkovito voditi sami, seveda s pomočjo matične družbe, pa domačini že prevzamejo najvišje vodstvene položaje (na primer v Srbiji).

Na začetku 90. let je Gorenje začelo intenzivneje iskati nove poslovne priložnosti v tujini. Zavedajo se, da lahko mednarodno konkurirajo le z zaposlenimi, ki imajo dovolj strokovnega znanja in voditeljske veščine ter znajo dovolj hitro zaznati spremembe in se jim seveda tudi prilagoditi. Prav zato so se v Gorenju odločili vzpostaviti program izobraževanja za perspektivne zaposlene, ki so ga strukturirali in oblikovali glede na lastne potrebe in poslovne cilje.

Od leta 1991 tako deluje **Managerska akademija Gorenje**, v katero vključujejo zaposlene s celotne Skupine. Gorenjeva menedžerska akademija je namenjena krepitvi notranjega podjetništva, spodbujanju kulture sodelovanja in ustvarjalnosti, hkrati pa pripravi zaposlenih na prevzem zahtevnejših menedžerskih in strokovnih vlog doma in v tujini. Doslej jo je uspešno zaključilo že skoraj 500 zaposlenih, ki so v času izobraževanja v njenem okviru razvili več kot 100 poslovnih idej in načrtov s področja optimizacije procesov, razvoja novih izdelkov in storitev, prodaje in poprodajnih storitev.

Med perspektivne kadre spadajo tudi potencialni vodje. V Managerski akademiji Gorenje ni poudarek le na vodenju, temveč tudi na ostalih procesih, na primer na inovativnosti, zbiranju idej in pripravi poslovnih načrtov. Oblikovanih je pet modulov, in sicer podjetništvo in menedžment, poslovne aktivnosti in procesi, trženje, nabava in prodaja, finance, računovodstvo in kontroling ter organizacija in kadrovski menedžment. V vsakem modulu je polovica dela namenjena predavanjem in delavnicam z vidika menedžerske in podjetniške teorije, druga polovica pa temam iz poslovne prakse Gorenja in podjetniški izdelavi poslovnih načrtov. Ob koncu izobraževanja udeleženci svoje poslovne načrte predstavijo najvišjemu menedžmentu. Prek tega najvišji menedžment spremlja razvoj

potencialnih kadrov in oceni, za katero področje bi bil posameznik najbolj primeren (tudi za vodenje). Akademija poteka le v slovenščini.

Izbor kandidatov za Šolo za potencialne kadre opravi kadrovska služba s pomočjo vodij predlaganih udeležencev. Pomembno je, da so vanjo vključeni kandidati z različnih poslovnih področij in da imajo interes in željo po dodatnem izobraževanju. Običajno je v skupini 24–30 kandidatov, kar omogoča oblikovanje štirih ali petih timov za pripravo prej omenjenega poslovnega načrta, pri katerem imajo pomoč glavnega in operativnih mentorjev. Glavni mentor z akademskega vidika skrbi za strokovnost ustreznost in kakovost vseh poslovnih načrtov, operativni mentorji iz poslovne prakse pa skrbijo za neposreden stik poslovne zamisli in poslovnega načrta z realnimi potrebami in delovanjem družbe.

Poleg tega Gorenje že pripravlja tudi International buissness academy Gorenje, ki bo potekala v angleščini in bo namenjena predvsem najvišjemu in srednjem menedžmentu, ki dela na poslovnih enotah v tujini, ter Slovencem, ki so predvideni, da bodo v tujini prevzeli vodilna mesta. Izvajati naj bi se začela spomladi 2013. Omenjena akademija se ne bo izključevala z Managersko akademijo Gorenje. V International buissness academy bodo obravnavali posamezne študije primerov (angl. *case study*) in bodo usmerjeni predvsem na mednarodno poslovanje. Poleg tega bodo obravnavali tudi posamezne procese dela.

Akademija bo organizirana v okviru Korporativne univerze, kamor spada tudi Managerska akademija Gorenje. Namen uvedbe tovrstnega izobraževanja je na enem mestu zbrati vse potencialne vodilne kadre in videti, kako se znajdejo, razvijajo, kje je dejansko njihov potencial. Glede na to, da imajo v Gorenju tako veliko število zaposlenih, ocenjujejo, da bi bilo preveč naporno, poleg tega pa bi dobili slabši pregled nad potenciali in sposobnostmi posameznikov, če bi kadrovali v vsaki enoti oziroma hčerinski družbi posebej – zgolj na podlagi določenih testov.

Gorenje na vodilna mesta razporeja in bo še zaposlovalo oziroma prerazporedilo zaposlene, ki so zaključili Managersko akademijo Gorenje in so ocenjeni kot primerni ter bi lahko pripomogli k razvoju in uspešnemu poslovanju družbe.

Udeleženci na teh izobraževanjih prihajajo iz različnih sredin in področij ter so različnih poklicnih in izobrazbenih profilov. Že s tem, da se srečajo in neformalno komunicirajo, se učijo – na tak način vsak s svojega zornega kota predstavijo pogled na vizijo družbe in skupaj težijo k njeni izpolnitvi. Poleg tega pa se na tak način širi socialna mreža v podjetju in je zato sodelovanje boljše in lažje.

Kulturna raznolikost v različnih državah se opazi predvsem skozi Gorenjeve programe (izdelke), opažajo pa te razlike tudi pri konceptih pogajanj in na sestankih. Po njihovih

opažanjih je slovenski nacionalni kulturi najbližja češka. V Srbiji je pomembno, da vodja pokaže, da je šef. To se ceni. Tako se pri izbiri pravega vodje upošteva, ali se bo izbrani kandidat znal prilagoditi novemu kulturnemu okolju, da ga bodo podrejeni sprejeli in upoštevali. V skandinavskih državah pa je drugače. Tam je vodja del tima, je eden izmed njih. Ne opazi se poseben odnos do avtoritete, a to ne pomeni, da zaposleni vodje ne spoštujejo ali da je kultura komunikacije nižja. Tudi vrata v pisarne niso nikoli zaprta, vse je bolj odpro in pretočno.

Vodstveni delavci, ki so napoteni v tujino, poleg lastnih vodstvenih izkušenj, pridobljenih v Sloveniji, obiskujejo tudi Akademijo za napotene delavce, ki je sestavljena iz dveh delov. Teoretični del vključuje predstavitev vseh poslovnih procesov, s katerimi se bodo srečali in jih bodo potrebovali pri delu v tujini, ko se bodo tam znašli kot direktorji družbe (na primer osnove financ, logistike, pogajanj, uporabe orodij za delo z ljudmi, razporejanje, razgovori – seznanijo jih torej z vsemi pomembnimi pravno-administrativnimi zadevami). Večina (približno 80 odstotkov) dela poteka z matično družbo, zato lahko nepoznavanje osnov poslovanja in vodenja podjetja povzroči velike praktične probleme. Prav zato se trudijo, da vodstvene delavce prej dobro izobrazijo. Drugi del izobraževanja pa je praktičen. Za nekaj časa jih s potnim nalogom pošljejo na delo v tujino – v Gorenjeva večja predstavništva (na primer v Rusijo, Ukrajino, Nemčijo), da se seznanijo z načinom poslovanja in da pridobijo nekaj izkušenj ter vidijo, kako delo poteka v praksi. Nato se za določen čas (nekaj mesecev) vrnejo v Slovenijo in tukaj še nekaj časa delajo, nato pa jih podjetje napoti na delo v tujino, kjer prevzamejo vodilno ali vodstveno mesto. Na začetku ti vodilni delavci s sodelavci komunicirajo v evropskih, mednarodnih jezikih, kmalu pa se naučijo lokalnega jezika, saj delo tako poteka lažje in tudi zaupanje, ki se gradi, je tako večje.

V Gorenju imajo natančno razdelano ocenjevanje menedžerjev oziroma direktorjev z vidika dela z zaposlenimi, a se tega v celoti v praksi ne uporablja (ali opravlja letne razgovore, ali stimulira podrejene, se pogovarja z njimi itd.). Vendar se glede na to, da so na najvišjih položajih zaposleni, ki imajo dosti izkušenj, dogaja tudi manj napak. Vsi vodje spremljajo delovno uspešnost svojih sodelavcev in jo ocenjujejo. Poleg tega se spremljanje in doseganje ciljev spremljata z letnimi razgovori. Glede na to, da nekateri vodje to redno izvajajo, drugi pa ne, se sedaj v Gorenju trudijo, da bi se izvajanje letnih razgovorov sistematično uvedlo v celotnem podjetju na vseh nivojih in da bi se izvajanje tudi spremljalo.

Poleg tega pa v Gorenju oblikujejo tudi sistem jasno zastavljenih ciljev družbe, in sicer po hierarhiji od vrha navzdol. Sledili bodo temu, da zaposleni svoje cilje povežejo s cilji družbe – spodbuditi jih želijo, da bi z dosegom lastnih ciljev prispevali k doseganju ciljev družbe. Če bo ta sistem vodstvo Gorenja dobro zastavilo, se bo to razširilo po družbeni strukturi navzdol. Poleg tega bodo jasno zastavljeni cilji, na primer, na začetku leta

omogočili lažje spremljanje, doseganje in izvajanje le-teh. Poudarjajo, da dober model razvijanja veščin vodenja omogoča boljše delovanje in posledično uspešnejše poslovanje. Torej je dejansko lahko konkurenčna prednost.

V Gorenju pri svojem delu pogrešajo predvsem sistematično izobraževanje in spremljanje načina poslovanja najvišjega menedžmenta. Vsak je odgovoren in deluje na svojem področju (tako strokovnem kot tudi kot vodja). Opažajo, da ostalih področij ne poznajo dovolj dobro. Morda bi bilo dobro pripraviti izobraževanje, na primer s področja kontrolinga, financ, plač in podobno, saj bi se na tak način seznanili z osnovami dela ostalih in bi lažje razumeli delovanje posameznikov. Tako bi lažje potekala tudi komunikacija in bi se dogajalo manj napak.

3.2.3 Skupina Mercator

Skupina Mercator (v nadaljevanju Mercator) je ena izmed največjih trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi, ki deluje na sedmih trgih regije. Na teh hitro rastočih trgih Mercator pridobiva pomembne tržne deleže predvsem z večjimi nakupovalnimi centri v glavnih mestih in regijskih središčih, saj želi na vsakem trgu biti prvi ali drugi največji trgovec z market programom. Pomemben del Mercatorjeve ponudbe sta tudi programa tehnike in tekstila (Skupina Mercator, 2012).

Vrednote, ki jih negujejo v Mercatorju, oziroma težnje, kakšno naj bo njihovo skupno delo, so, da mora biti **motivirano, enostavno, racionalno, ciljno usmerjeno, ambiciozno, temeljito, osredotočeno na dobičkonosnost in razvoj** ter **radoživo** (Strategija poslovanja Skupine Mercator, 2012).

Konec leta 2012 je bilo v Mercatorju zaposlenih 23.920 ljudi, od tega 12.126 v tujini. V Sloveniji ima Mercator 19 podjetij, v tujini pa 17 podjetij in predstavništev. S svojimi izdelki je prisoten v sedmih državah.

Konsolidiran prihodek od prodaje je v Mercatorju v letu 2011 znašal 2,87 milijarde evrov, od tega znaša delež prihodka od prodaje na tujih trgih 42,1 odstotek. Leto 2011 je Mercator zaključil z dobičkom v višini 12,49 milijona evrov.

Kompetence, ki jih v Mercatorju pričakujejo od svojih vodij, so **ciljna naravnost, pozitivna usmerjenost, organizacija dela, skrb za ljudi, etičnost in odprtost za spremembe**. Te kompetence so pomembne tako za višji kot tudi za srednji in nižji menedžment, le da je pri ocenjevanju kompetenc upoštevano področje, na katerem vodja dela. Namen ocenjevanja teh kompetenc pa je, da zaposleni dobi sistematično povratno informacijo, ki mu da spodbudo za strokovni in osebnostni razvoj.

V letu 2012 so v Mercatorju te kompetence ocenjevali po metodi 360 stopinj. Te lastnosti so vključili v poseben vprašalnik, s katerim ocenjujejo, v kolikšni meri so prej navedene lastnosti izražene pri posameznem zaposlenem. Zaposlenega ocenijo njegov neposredno nadrejeni, sodelavci oziroma podrejeni, oceni pa se tudi sam. Za vsakega ocenjenega zaposlenega so nato izrisali kompetenčni profil – izrisali so graf, iz katerega je razvidno, kakšno oceno sta vodji dala neposredno nadrejeni in podrejeni ter kakšno oceno si je namenil sam. Z ocenami se vodja seznanja na letnem razgovoru, ki ga vodi njegov neposredno nadrejeni. Na letnem razgovoru poleg pregleda ocen določita tudi smernice za nadaljnji razvoj. Povprečne ocene nato v Mercatorju uporabijo tudi pri načrtovanju izobraževanja, in sicer da oblikujejo posebne izobraževalne programe za ključne kadre. Mercator si je za cilj postavil, da noben od njihovih vodij ne bi smel imeti povprečne ocene manj kot štiri na petstopenjski lestvici. Za srednji menedžment pa so predvideli tudi sankcije, če bo ob ponovnem ocenjevanju povprečna oziroma skupna ocena slabša kot tri. V tem primeru vodilnega prerazporedijo na novo delovno mesto, in sicer horizontalo, lahko pa tudi vertikalno – po lestvici navzdol.

Vodje morajo imeti določen žar, karizmo, znati morajo motivirati, imeti dober nastop. V Mercatorju imajo največ vodij na ravni srednjega menedžmenta – to so poslovodje oziroma vodje prodajaln. Posamezni zaposleni funkcijo poslovodje običajno dobijo zato, ker so bili dobri prodajalci.

Mercator nudi veliko različnih oblik izobraževanja. Ker so v letu 2012 naredili ocenjevanje kompetenc po metodi 360 stopinj, bodo ocenam in rezultatom sledila izobraževanja in delavnice. Organizirano bo izobraževanje splošne oblike na temo vodenje, temu pa bodo sledile delavnice na temo posameznih kompetenc (na primer organizacija dela, ciljna naravnost ipd.). Temu bo sledil tudi osebni coaching, kjer se bodo ukvarjali s posameznikom.

Opažajo, da imajo nekaj več znanj s področja vodenja oziroma medsebojnih odnosov zaposleni, ki so družboslovci. Ti uspešneje komunicirajo in so bolj odprti, medtem ko so naravoslovci bolj zadržani v komunikaciji, kar pa za vodjo ni dobrodošlo. Kljub tej opaženi razliki pa je veliko odvisno tudi od posameznika in njegovih osebnostnih lastnosti.

Za poslovodje imajo oblikovano **Mercatorjevo šolo za poslovodje**, ki jo izvajajo vsako leto. Izobraževanje poteka v treh modulih, traja pa tri dni po osem ur. V to šolo je v povprečju vključenih 350 udeležencev, povprečno 15 v posamezni skupini. Namen te šole je poslovodje seznaniti s projekti, ki se izvajajo v Mercatorju, o prihajajočih spremembah, dolgoročnih načrtih in usmeritvah ter o sodobnih prijemih za nudenje čim bolj kakovostnih storitev. Med drugim obravnavajo tudi teme s področja maloprodaje, komercialne, trženja in podobno.

Vsebine podajajo notranji predavatelji, ki so strokovnjaki na določenem področju in to opravljajo poleg svojega rednega dela. Mrežo notranjih učiteljev sestavljajo predavatelji, inštruktorji, trenerji in mentorji. Večji del vsebin pa izvajajo zunanji izvajalci, in sicer s področja vodenja in komunikacije ter tehnike prodaje.

Tovrstno izobraževanje poteka predvsem v obliki delavnic, ki omogočajo, da poslovodje aktivno sodelujejo ter sami podajajo predloge in rešitve. Tako za svoje specifične primere lažje poiščejo poti, ki so jim v oporo pri reševanju težavnih situacij – bodisi v odnosu z ljudmi bodisi pri delu.

Poleg tega v okviru **Mednarodne akademije Mercator** izvajajo izobraževanja, namenjena mladim obetavnim kadrom. V to izobraževanje so vključeni mlajši zaposleni, ki še nimajo veliko delovnih izkušenj, kažejo pa potencial za prevzem ključnih delovnih mest v prihodnosti. Poleg obetavnih sodelavcev iz obvladujoče družbe so vključeni še sodelavci iz nekaterih družb z Mercatorjevih tujih trgov.

Za izbor kandidatov za vključitev v Mednarodno akademijo Mercator opravijo formalni postopek. Kadrovska služba določi osnovne kriterije (na primer univerzitetna izobrazba, starost do 32 let, najmanj dve leti dela v Mercatorju ipd.). Razpis posredujejo posameznim enotam, kjer neposredni vodje na podlagi postavljenih kriterijev odločijo, kdo izmed njihovih zaposlenih se je izkazal s svojim delom. Tako pridejo do nabora potencialnih kandidatov za vključitev v to šolo. Temu sledijo individualni intervjuji, ki jih opravijo psihologi iz kadrovske službe Mercatorja, ki pripravijo psihološko poročilo. Na podlagi celotne analize naredijo ožji izbor kandidatov. Temu sledi še skupinski intervju s strokovnim sodelavcem iz kadrovske službe, ki delno poteka v slovenščini, delno pa v angleščini, da se preverijo tudi znanje in veščine komuniciranja v tujem jeziku. Tako pridejo do nabora približno 30 zaposlenih, ki bodo vključeni v izobraževanje.

Omenjenim obetavnim zaposlenim je namenjenih več kot 100 ur izobraževanja. Mednarodna akademija Mercator traja od oktobra do maja in je organizirana v osmih modulih, na katerih sodelujejo ugledni domači in tuji strokovnjaki, notranje znanje pa prispevajo člani uprave in nekateri izvršni direktorji. Program obsega vsa področja delovanja Mercatorja, spoznavanje poslovne strategije, procesov, trženjske in kadrovske strategije, organizacijske kulture ter s tem vodenja, medkulturnega komuniciranja, javnega nastopanja in poslovnega bontona. Sklene se s predstavitvijo projektnih nalog, ki nastajajo v okviru posameznih projektnih skupin. Tako se pod mentorstvom uglednih strokovnjakov kali notranja baza zaposlenih, ki bodo v bližnji prihodnosti sposobni prevzemati zahtevnejše strokovne in vodstvene naloge doma in v tujini.

Mercator zaposlene spodbuja k razvoju na različne načine. Tako zanje organizirajo izobraževanja, delavnice, coachinge, udeležujejo se konferenc, seminarjev, vključujejo jih

v odločanje o strateških projektih, omogočajo mentorstva, jih pošiljajo na delo v tujini in podobno. Pri organizaciji izobraževanja opazajo medgeneracijske razlike. Starejši raje delajo v skupinah, radi govorijo o svojih izkušnjah, želijo izobraževanja, ki prinašajo praktična znanja, ne želijo poslušati teorije. Znanje, ki se jim ga posreduje, mora biti neposredno povezano z njihovo prakso, kar pomeni, da za pridobljeno znanje morajo vedeti, kako bi ga lahko vključili v svoje delo. Za mlajše zaposlene so pomembne povratne informacije – želijo sproti in konkretno vedeti, ali delo opravljajo dobro ali so kje kakšne težave, da lahko to sproti odpravijo.

Pomembni za razvoj veščin vodenja so tudi **letni pogovori**, ki so v Mercatorju oblika sproščene vodene pogovora med vodjem in podrejenim. Vodja se s svojim neposredno nadrejenim pogovori o načrtih, željah in pričakovanjih v zvezi z delom. Dialog s podrejenim vodji omogoči, da ga bolje spozna in uspešneje načrtuje njegovo kariero ter skupne projekte. Dosedanje izkušnje kažejo, da letni pogovori delujejo motivacijsko in pozitivno vplivajo na učinkovitost. Letni pogovor je v Mercatorju sestavljen iz štirih delov. Prvi del vključuje zadovoljstvo vodje z dosedanjim delom sodelavca, drugi del se nanaša na realizacijo ciljev v preteklem letu, tretji del opredeljuje cilje, ki jih želi sodelavec doseči na svojem delovnem področju v prihodnjem obdobju, zadnji del pa se nanaša na poznavanje in uresničevanje vrednot Mercatorja.

Ključni kadri, ki so izbrani za opravljanje del in nalog v drugih državah, se pred odhodom vključijo v pripravo na prevzem novih zadolžitev. Za napotene delavce, ki bodo opravljali vodstveno delo v tujini, imajo organizirane individualne programe usposabljanja, in to tako s področja vodenja kot tudi spoznavanja družbe in standardov dela v Mercatorju, države, v katero so napoteni – kulture in medkulturne občutljivosti, in podobno. Čas izobraževanja je odvisen od delovnih izkušenj, zaposlitve v Mercatorju, razpoložljivega časa in širine delovnega področja, za katero bo posameznik odgovoren. Usposabljanje za mednarodno kariero poteka tako v Sloveniji kot v tujini.

Kljub izobraževanju pa v Mercatorju ocenjujejo, da posameznik postane dober napoteni delavec šele po približno treh letih dela v tujini, saj v nasprotnem primeru težko dober spozna celoten delovni proces. Prilagajanje je torej daljši proces. Kulturni šoki so manjši, če gre posameznik tja že pripravljen. Ob zaposlitvi na tujem trgu dobijo napoteni delavci mentorja. Največ izkušenj si izmenjajo z zaposlenimi, ki so v preteklosti delali na trgu, kamor so sedaj napoteni ti novi delavci. Poleg izobraževanja in mentorstva k zmanjšanju težav pripomore tudi predhodni obisk države, v katero so napoteni, in seznanjanje s tujo nacionalno kulturo prek knjig, člankov in podobno.

Razlike med slovensko in nacionalno kulturo na trgih, na katerih je prisoten Mercator, so očitne. V Srbiji, na primer, pride bolj do izraza avtorski stil vodenja. Opažajo, da se slovenski vodje tega načina vodenja hitro navadijo (samozavestnega vodenja, ukazovanja),

saj jih v primeru, če želijo voditi družbo preveč demokratično, podrejeni ne jemljejo dovolj resno.

Rezultate usposabljanja V Mercatorju najprej preverijo z vprašanji o zadovoljstvu s predavatelji, o tem, ali bodo informacije, ki so jih prejeli lahko uporabili v praksi, in podobno. Za sistematično spremljanje napredka in učinka izobraževanja so si zastavili cilj, da čez dve leti ponovno izvedejo merjenje kompetence po metodi 360 stopinj. Želijo, da bi takrat 80 odstotkov vodij imelo povprečno oceno kompetenc višjo od štiri na pet stopenjski lestvici. S tem se bo med drugim preverilo, ali so izobraževanja ustrezna in uspešna.

Glede na to, da se kompetence, ki so jih v Mercatorju opredelili, lahko merijo, so za vsako kompetenco posebej opredelili šest vrst obnašanja, ki jo dokazujejo. Nato se pri posameznem vodji ocenjuje šest vrst obnašanj za posamezno kompetenco in na podlagi teh ocen se nato oblikuje povprečna ocena, ki je podlaga za letni pogovor in pripravo načrta za delo vnaprej.

V Mercatorju posvečajo velik pomen notranjemu izobraževanju in razvoju zaposlenih, saj želijo v čim večji meri izkoristiti notranja znanja in sposobnosti. Zaposleni lahko postanejo notranji učitelji ali coachi, če imajo potrebno strokovno znanje in osebnostne lastnosti dobrih učiteljev, torej če so odprti in komunikativni, razgledani in vedoželjni, se stalno izobražujejo ter v spremembah prepoznajo izzive.

V Mercatorju menijo, da je pomembno, da ima podjetje dobre vodje, ki so nosilci kulture in ciljev podjetja. Ocenjujejo, da je najbolj pomembno, da se na tem področju dela, saj če so vodje dobri in znajo motivirati sodelavce, bodo tudi ti delo opravljali dobro in bo podjetje uspešno dosegalo zastavljene poslovne cilje.

3.2.4 Skupina Trimo

Skupina Trimo (v nadaljevanju Trimo) razvija originalne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb, streh in fasad, jeklenih konstrukcij, kontejnerjev ter zvočno-izolativnih sistemov (Predstavitev Trima, 2012). Njihova vizija je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb (Vizija in poslanstvo, 2012).

Trimo je **inovativno, radovedno**, hitro rastoče podjetje, ki ustvarja trende in **razvija kompetence svojih zaposlenih**, da so se ti sposobni profesionalno uveljaviti v globalnem okolju ter pri tem svoje kompetence prepletati s čustvenimi in duhovnimi vrednotami človeka. Gradijo na tem, da ustvarjajo vzdušje sodelovanja in dosegajo ravnovesje interesov; skrbijo za prepoznavnost po kakovosti in profesionalnosti na vseh področjih poslovanja ter za poslovanje po najvišjih etičnih standardih. Aktivno oblikujejo takšno delovno okolje, v katerem imajo vsi zaposleni v podjetju vrsto izzivov za profesionalno in

osebno rast. Vsi zaposleni se morajo zavedati svoje osebne odgovornosti za uspeh podjetja in radi prevzemati pobudo za svoj osebni razvoj, za razvoj oddelka in podjetja. Odprti in dovzetni so za spremembe in redno spodbujajo izboljšave. Razmišljajo pozitivno. Gojijo človeku prijazno vzdušje in so prijazni do sodelavcev, pozorni do strank in aktivno udeleženi v življenju okolja, v katerem poslujejo. Skrbijo, da so točni in se držijo dogovorov (Vizija in poslanstvo, 2012).

Konec leta 2012 je bilo v Trimu zaposlenih 962 ljudi, od tega 353 v tujini. V Sloveniji ima Trimo štiri podjetja, v tujini pa 17 podjetij in predstavništev. S svojimi izdelki so neposredno prisotni na 23 trgih Evrope in Bližnjega vzhoda, izdelke pa izvažajo v več kot 50 držav. Delež izvoza Trima je leta 2011 znašal 75 odstotkov.

Konsolidiran prihodek od prodaje je v Trimu v letu 2011 znašal 177,77 milijona evrov, od tega znaša delež prihodka od prodaje na tujih trgih 74,7 odstotka. Leto 2011 je podjetje zaključilo z dobičkom v višini 360.877 evrov.

Trimo je kot ključni kompetenci za vodenje opredelil voditeljstvo in delovno uspešnost.

Voditeljstvo lahko gledamo na treh različnih nivojih, in sicer pri **voditeljih**, za katere so pomembne sposobnosti vizionarstva, gradnje partnerskih odnosov in komunikacije ter sposobnost biti vzornik in karizma – sposobnost vplivanja na druge. Za **coache** so pomembne sposobnosti razvijanja sodelavcev, odpiranja novih možnosti ter nudenja podpore in spodbude sodelavcem (opolnomočenje sodelavcev). **Menedžer** pa mora biti v prvi vrsti strateg. Biti mora sposoben videti širšo sliko. Poleg tega mora biti dober organizator tako pri delegiranju nalog kot tudi pri organiziranju časa, sodelavcev in virov. Biti mora ciljno usmerjen in vzdržljiv – vztrajen, discipliniran ter energičen. Lastnosti oziroma kompetence so podobne na vseh nivojih vodenja, je pa od področja in nivoja vodenja odvisno, katere kompetence so za opravljanje njihovega dela bolj razvite ali bolj pomembne. Pomembno je, da si posameznik pusti pomagati, da se mu svetuje in da ima željo, da se izboljša, da tudi sam poišče nekatere informacije za delovanje.

Četudi ima posameznik dobro razvite osebnostne lastnosti, je lahko uspešen le, če dosega zastavljene cilje. Za delovno uspešnost pa je pomembno doseganje rezultatov, gojenje in razvijanje skupnih vrednot, ki so strast, odgovornost, zaupanje, zanesljivost, inovativnost in partnerstvo. Biti pa mora sposoben tudi povezovati tako interno kot tudi eksterno in globalno, in sicer predvsem na način, da upošteva in spoštuje mnenja drugih.

Največji primanjkljaj veščin vodenja pri vodjih v Trimu opažajo pri načinu dela z ljudmi oziroma pri sposobnosti voditi druge. Opažajo, da velja miselnost, da posameznik lahko napreduje le primeru, če je vodja. Posamezniki ocenjujejo, da je vodenje lažje, ko pa prevzamejo vodstveni položaj, vidijo vse probleme, s katerimi se vodja srečuje. Najbolj se

to opazi pri razvoju oziroma napredovanju posameznikov s področja vodenja timov, skupin ali projektov v vodje oddelkov. Timski vodja se ukvarja s posameznim projektom in sledi določenemu cilju, pri čemer je njegova naloga, da ta tim tudi prek reševanja morebitnih strokovnih ali pa medosebnih problemov pripelje do zelenega cilja. Ko pa tak timski vodja prevzame vodenje, recimo, določenega oddelka, pa se sreča s problemi, na katere kot timski vodja ni naletel (na primer strateško in finančno načrtovanje, težave s podrejenimi, odpuščanje delavcev ipd.). V Trimu zato nudijo vodjem dodatna usposabljanja. Poudarek pa dajejo predvsem razvijanju naslednjih veščin: projektnemu vodenju, voditeljstvu, ciljni usmerjenosti, doseganju rezultatov in komunikaciji.

V Trimu ne zaznavajo razlik med posameznimi vodji z naravoslovno ali družboslovno izobrazbo. Zaposlenih je veliko tehnikov, ki veljajo za natančne in ki imajo radi dejstva ter ne preveč govorjenja. Trimu daje poudarek posameznikom – ali je primeren za vodjo. Če je posameznik dovolj samokritičen, lahko sam oceni, katero področje še mora nadgraditi in si poišče pomoč. Če pa posameznik nima v sebi tiste prave energije za vodjo, pri čemer ni pomembno, kakšna je njegova osnovna izobrazba, je bolje, da deluje kot dober strokovnjak in vodenje pusti tistim, ki ta potencial imajo. Mogoče je za vodjo pomembnejša informacija, kakšne ljudi vodi (tehnike, naravoslovce, družboslovce), da lahko temu prilagodi način komuniciranja. Tehniki imajo radi zelo strukturirano komuniciranje, za družboslovce pa je morda treba podati več informacij in bolje opisati situacijo.

V letu 2012 so v Trimu uvedli ocenjevanje tipologij osebnosti po Myers-Briggsova metodi in ugotovili, da ima veliko posameznikov precej drugačno mnenje o sebi, kot so pokazali rezultati omenjene metode. S to metodo se lahko temeljiteje prepozna vedenje posameznika, njegove odzive, delovanje in sodelovanje z ljudmi. Oblikovane so štiri življenjske funkcije, ki nas v življenju usmerjajo, in sicer:

- **orientacija pozornosti:** na kakšen način posameznik vzpostavi stik;
- **sprejemanje informacij:** na kakšen način posameznik zaznava situacije;
- **predelava informacij:** na kakšen način se posameznik odloča;
- **življenjska naravnost:** na kakšen način se posameznik orientira v življenju.

Vsaka življenjska funkcija vsebuje dva temeljna tipa, s katerima razpolaga vsak človek, pomembno je le, kateri tip prevladuje (Zidar Gale, 2010).

Potencialni vodje se soočijo z rezultati prej omenjene presoje. S tem se dejansko soočijo sami s sabo, s tem, kako jih vidijo drugi in kako vidijo sebe. Opažajo, da ima seznanitev s temi rezultati pozitiven učinek na ocenjevane kandidate, saj se jim, ko ozavestijo svoje šibke lastnosti oziroma pomanjkljivosti, lahko pomaga z razvijanjem potrebnih veščin.

Pred tremi leti se je 50 menedžerjev in potencialnih vodij iz Trima udeležilo mednarodne šole vodenja *The Leadership Developing Process Five Steps* v Nemčiji, kjer so razvijali vse prej omenjene veščine. Po končani šoli so se odločili, da je nujno, da se to znanje širi naprej in da se ga tudi dopolnjuje. Tako so ustanovili Trimo Leadership Alumni Club, (v nadaljevanju TLAK), v katerega spadajo vsi predstavniki višjega menedžment, ki so zaključili izobraževanje razvijanja veščin vodenja v tujini. Naloga TLAK-a je soustvarjanje razvoja Trima z razvijanjem veščin vodenja ter s testiranjem in prenašanjem novih pristopov v prakso Trima. TLAK razvija in gradi kulturo povezovanja, sodelovanja in porazdeljenega vodenja, kjer vsak vodja ustvarja na svojem področju ter sodeluje in se povezuje z drugimi v prizadevanju za doseg skupnih ciljev. Vodje, ki so vključeni v TLAK, želijo deliti oziroma širiti celosten pristop k oblikovanju edinstvenega stila vodenja za vsakega posameznika. Poleg tega želijo podpreti vodje v tem, da stojijo za svojo vizijo in osebnimi vrednotami. Pomembna dela tega procesa sta tudi širjenje skupnega oziroma enotnega razumevanja korporacijskih vrednot in njihova manifestacija v dnevni aktivnosti. TLAK skozi svoj inovativni pristop podpira osebni razvoj vodij in razvoj veščin vodenja v Trimu. Dva do trikrat na leto se za člane TLAK-a organizirajo predavanja in delavnice, ki jih vodijo strokovnjaki za razvijanje posameznih veščin vodenja iz tujine.

Znanja, pridobljena na izobraževanju *Five Steps* in na vsakoletnih predavanjih, ter svoje izkušnje pa člani kluba TLAK prenašajo na svoje sodelavce v **Mini šoli voditeljstva**, ki je oblikovana za srednji menedžment, ki je pred kratkim prevzel vodenje oziroma se je na novo zaposlil na vodstveno mesto. Udeležence vsako leto po razpisu oziroma pozivu kadrovske službe predlagajo njihovi neposredni vodje. Po opravljenih testih in pogovorih ter po rezultatih razgovorov pa v kadrovski službi pripravijo predlog perspektivnih kadrov, ki se udeležijo omenjene šole voditeljstva. V to šolo se vsako leto vključi 20–25 zaposlenih. Izobraževanje poteka v dveh modulih, ki trajata po tri do štiri ure. V izobraževanje pa je vključeno tudi delo (naloge) med obema moduloma, tako da skupaj izobraževanje traja približno 12 ur.

Z razvojem podjetja večino izobraževanj v Trimu izpeljejo interno, in sicer v okviru TLAK-a in Mini šole voditeljstva. Vodjem pa pomagajo tudi z **mentorstvom** in drugimi usposabljanji na temo vodenja, česar je sicer čedalje manj. Sodelovali so, na primer, z IEDC-jem prek GMP-programov, predavanj in delavnic, ki nudijo razvoj zaposlenih (HRM-strategije), celostni osebni razvoj, inovacijsko komuniciranje (InCo) in podobno. K razvoju veščin vodenja pa prispevata tudi, na primer, podeljevanje nagrad »naj mladi potencial« in sodelovanje na rednih srečanjih razširjenega kolegija.

Osnova za odkrivanje primanjkljajev pri razvijanju veščin vodenja je tudi Trimov kompetenčni model, v katerem imajo opredeljene kompetence za vsako delovno mesto – po ključnih področjih imajo opredeljenih pet do sedem kompetenc s podrobnimi opisi lastnosti in znanj, potrebnimi za posamezno delovno mesto. Po tem modelu se kompetence

zaposlenih primerjajo s kompetencami za delovno mesto in tu se vidijo razlike. Iz dobljene slike oziroma primerjave zelenega nivoja znanj in veščin ter dejanskega nivoja le-tega lahko posameznik vidi, kje je dober in kje se še mora razviti. Še lažje pa se ta ocena dopolni z osebnimi razgovori, kjer se vidi, ali ima posameznik potencial za vodenje in kje so tisti primanjkljaji, kjer bi bilo treba znanje in veščine nadgraditi.

Individualno izobraževanje poteka le prek mentorstva. Vsak, ki prevzame vodilni položaj, mu je neposredni vodja na začetku mentor, ki ga uvaja in pelje skozi celoten proces ter mu pomaga, svetuje in podobno.

Če se posamezen zaposleni predvidi za vodenje odvisne družbe v tujini, je pomembno, da se izbere takega, ki bo prenašal kulturo, vrednote in način delovanje skupine na zaposlene v hčerinski družbi. Tudi če za vodstveni položaj v hčerinski družbi v tujini izberejo domačina, ga skušajo čim bolj poučiti o kulturi podjetja, vrednotah in načinu dela, da družbo razume in se vanjo vklopi. Posebnosti posameznih trgov pa mora ta vodja znati uravnavati in delati s sodelavci. Se pa vsi vodje (tudi iz tujine) srečujejo na sestankih direktorjev in so vključeni v usposabljanja.

Rezultate izobraževanj preverjajo predvsem z anketami o zadovoljstvu in enkrat letno s Trimo dialogom, pri katerem posameznik oceni koristnost izobraževanj – vsak zase oceni, kakšen je bil učinek posameznega izobraževanja (ali je bilo izobraževanje pozitivno le zanj ali širše za več sodelavcev in podobno). Bolj kot spremljanje učinkov rezultatov se jim zdi pomembno, da se vodjem nudi podpora in da vsak vzame tisto, kar potrebuje. Dobri oziroma slabi rezultati izobraževanja se kažejo predvsem skozi rezultate. Če več let ni nobenih rezultatov, je čas za razgovor in premislek, ali je to delo res zanj ali bi bilo bolje, da dela kaj drugega.

V Trimu so izvajali tudi metodo 360 stopinj in tudi ti rezultati so bili dobra osnova za Trimo pogovor, prek katerega je s seznanitvijo z rezultati posameznik videl, kako ga vidijo drugi in kako se vidi sam. Po navadi posameznik bolj in lažje verjame neodvisni oceni in konkretnim rezultatom ter se lažje sooči z realnostjo in vprašanjem, ali je res primeren za vodjo. So pa to metodo izvajali za vse nivoje vodij – tudi za najvišje.

Dobro pripravljen model razvijanja veščin vodenja predstavlja konkurenčno prednost podjetja. Po navadi so v ta izobraževanja vključeni ključni kadri, ki so pomembni za podjetje.

3.2.5 Skupina ACH

Skupina ACH (v nadaljevanju ACH) je evropska holdinška družba za gospodarjenje z naložbami, s sedežem v Sloveniji. ACH dejavno sodeluje v sodobnih poslovnih tokovih

kapitala in ljudi, zato lahko naložbe odvisnih družb razporeja v pet ključnih dejavnosti: proizvodnjo, trgovino z vozili, poslovno hotelirstvo, finančno naložbenje, IT in telekomunikacije (O družbi, 2012).

Poslanstvo ACH-ja je ustanavljanje, financiranje in upravljanje naložb ter vodenje odvisnih družb z metodo holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja s ciljem zagotavljanja optimalnega gospodarjenja s sredstvi investorjev in celotnim premoženjem družbe ob zavedanju potrebnega nenehnega razvoja lastnega intelektualnega kapitala ter vpetosti v družbeno okolje (Strateške usmeritve, 2012).

Vizija ACH-ja je na področju gospodarjenja z naložbami investorjem ob sprejemljivi stopnji tveganja zagotavljati ustrezno visoke in stabilne donose naložb. Vrednote njihove korporacijske kulture, ki jo gradijo, so **usmerjenost k ciljem** – zadovoljstvo delničarjev, poslovnih partnerjev, zaposlenih in širšega družbenega okolja; **ustvarjalnost in nenehno izobraževanje, usposabljanje ter osebna rast** za vsakodnevno izboljševanje rezultatov svojega dela; **motiviranost** za delo, **fleksibilnost in inovativnost**; **odgovoren odnos do kakovosti izdelkov in storitev, poslovanja in okolja** ter **do življenja** nasploh; **spoštovanje sodelavcev, neposredna komunikacija in medsebojno zaupanje** ter **skrb za ugled družbe** tudi izven delovnega procesa (Strateške usmeritve, 2012).

Konec leta 2012 je bilo v ACH-ju zaposlenih 2.165 ljudi, od tega 245 v tujini. V Sloveniji ima ACH 15 podjetij, v tujini pa 33 podjetij in predstavništev. S svojimi izdelki so prisotni v 11 državah.

Konsolidiran prihodek od prodaje je v ACH-ju v letu 2011 znašal 506,53 milijona evrov, od tega znaša delež prihodka od prodaje na tujih trgih 59,33 odstotka. Leto 2011 je podjetje zaključilo z izgubo v višini 14,4 milijona evrov.

ACH kot matična družba skrbi za razvijanje veščin vodenja najvišjega nivoja vodstva (generalnih direktorjev in njihovih bližnjih sodelavcev) in tudi za perspektivni kader za prevzem (naj)višjih vodstvenih položajev.

ACH ima oblikovan kompetenčni profil za ključne kadre, v katerem so opredeljene ključne kompetence, ki so potrebne, da lahko njihovi vodje kar najbolj učinkovito vodijo. Opredelili so osem kompetenc, in sicer interdisciplinarna znanja in znanja, vezana na področje dela, strateško razmišljanje in delovanje, **vodenje, upravljanje sprememb, organiziranje**, timsko delo in osebno integriteto. Prvi dve kompetenci so nato izvzeli in ju niso posebej razgrajevali, saj se nanašata na znanje (na primer na ustrezno strokovno znanje finančnega direktorja, direktorja trženja, direktorja prodaje in drugih). Ostalih šest kompetenc pa so natančno opredelili. Določili so stopnje teh kompetenc, opis kompetence (kaj ta kompetenca za ACH dejansko pomeni), iz česar so nato izluščili bistvene

značilnosti ali tako imenovane vedenjske indikatorje – vedenja, po katerih se lahko ugotovi, ali te kompetence posameznik ima ali ne. Opredeljena oziroma določena so manifestativna vedenja – vedenja, ki se jih lahko opazi. Ne opravljajo psihodiagnostičnih testov in analiz za ugotavljanje globinskih in osebnostnih lastnosti, ker ocenjujejo, da pri tem delu niso tako pomembne, saj se lahko izkazujejo na različne načine.

V ACH-ju ocenjujejo po štiristopenjski lestvici (asimetrični), pri čemer pomenijo: 1 – ni kompetenten (kompetenca ni dovolj razvita pri posamezniku), 2 – je kompetenten (kompetenca je delno razvita – sicer ne dovolj za ACH, pa vendar), 3 – visoko kompetenten (želja, da so vsi ključni kadri nadpovprečno kompetentni), 4 – mojster (ta oseba je taka, da se lahko drugi od nje učijo in je lahko drugim vzor). To lestvico so tudi opisali, da so uravnotežili tiste, ki bodo te kompetence ocenjevali (da lahko direktorica Skupine Adria Mobil oceni svoje sodelavce na enak način kot direktor Debitela – torej da se subjektivnost ocenjevanja čim bolj objektivizira).

Za vodenje so v ACH-ju kot tipična zelena vedenja opredelili: **določanje ciljev s sodelavci** – participativno postavljanje ciljev po metodi SMART, **znanje delegiranja in usmerjanja sodelavcev** ter **njihovo opolnomočenje**, da nudi pozitiven zgled, ravna v skladu z njihovimi vrednotami kulture organizacije ter da zna **sodelavce motivirati** in **gradi kulturo učeče se organizacije**, torej da svoje znanje in izkušnje deli z drugimi – da je mentor, da je coach, da pozitivno vpliva na ta razvoj svojih sodelavcev.

Za lažje ocenjevanje so te razgrajene kriterije vsakega posebej opisali – kaj posamezni kriterij za ACH pomeni. Določanje ciljev, na primer, za njih pomeni, da vodja zna najti in členiti cilje, iskati nove strategije itd. To ocenjujejo na pripravljenem obrazcu, kjer je za vsako od kompetenc narejen obrazec, na podlagi katerega se lahko analitično oceni posamezna kompetenca.

To oceno so v ACH-ju naredili za vse ključne kadre – za direktorje hčerinskih družb in za nekaj njihovih najbližjih sodelavcev. Njihovi ključni kadri so po osnovni izobrazbi večinoma ekonomisti, veliko je tudi strojnikov, elektrotehnikov – torej je veliko tehniških poklicev, ki se v šolah teh mehkih znanj – veščin vodenja niso učili. Tako na podlagi narejenih ocen kot tudi na podlagi osebnih razgovorov z njimi so oblikovali teme, katerim bi v ACH-ju želeli dati poudarek pri razvoju veščin, in sicer: **vodenje, organiziranje dela in obvladovanje sprememb**. Na tem so nato zgradili prenovljen program Poslovne akademije. V okviru tega vodijo tri različne programe: prvi je **za vodje in vodilne sodelavce**, drugi je **za perspektivne sodelavce** (za mlade, potencialne naslednike sedanjih vodij ali potencialne prihodnje strokovnjake), tretji pa je za vse **ostale sodelavce**, namenjen pa je obravnavanju aktualnih tem, kot so razvoj nove informacijske tehnologije, uvajanje novih orodij, IT-varnost, davčna zakonodaja in podobno (te delavnice vodijo tudi interno).

Za poslovodne in vodilne delavce v ACH-ju vsako leto posodobijo program izobraževanja. V letu 2012 so izobraževanje izvedli v obliki delavnic, torej so udeleženci morali aktivno sodelovati na izobraževanju. Pripravljeno imajo tudi spletno učilnico, kjer lahko udeleženci najdejo gradivo, obravnavano na delavnici, prav tako dodatna gradiva (linki) in literaturo na temo, ki je bila obravnavana na delavnici, pa tudi kratke filme o obravnavanih temah in podobno. V šoli za poslovodne in vodilne delavce vsako leto v povprečju sodeluje 20 zaposlenih.

V Poslovno akademijo za vodilne ne pristopajo individualno, individualno je nato vpeljan coaching. Ocenili so vodje, jih seznanili z ocenami, tako da vodje vedo, kje lahko največ pridobijo. Pripravljenih imajo šest modulov, vsak modul traja dva dni. Teme modulov so, na primer, ključne veščine vodenja (namen samospoznavanja vodij), komunikacijske in motivacijske veščine, veščine systemskega mišljenja, veščine strateškega mišljenja ter osebne veščine vodenja. Vse je vodeno kot skupinski coaching. Ker gre za izobraževanje najvišjih vodij v skupini, so predavatelji zunanji. Dogovor so sklenili z zasebnim mednarodnim izobraževalnim trening centrom za odrasle, ki se ukvarja s coachingom, retoriko, nevrolingvističnim programiranjem in podobno.

Učinke izobraževanj v ACH-ju spremljajo prek vprašalnikov, s pomočjo katerih izvedo, koliko pridobljeno znanje uporabljajo v praksi, torej pri vsakdanjem delu (petstopenjska lestvica). To ocenjevanje ponavljajo, dokler ne dobijo ustrezne povratne informacije. Vodje nato ocenijo njihovi nadrejeni vodje, po pogovoru s strokovnimi sodelavci ACH-ja pa so lahko tudi sami podali svojo oceno. V prihodnosti želijo izvesti tudi oceno 360 stopinj, da izvedo, kako vodje delajo s podrejenimi – da se tudi podrejene vpraša, ali zaznavajo kakšne razlike v njihovem načinu vodenja pred in po opravljenem izobraževanju.

Za perspektivne kadre so v ACH-ju določili določene kompetence, ki so zaželeni, in jih razporedili v ABCD-lestvico. V skupini A so tisti, ki kažejo taka vedenja, da bi lahko bili potencialni vodje, v skupini B so potencialni strokovnjaki, torej tisti, ki imajo že danes neko strokovno znanje, a se da še veliko z njimi delati, da postanejo dobri strokovnjaki, v skupini C so zaposleni, ki imajo veliko strokovnega znanja in so lahko mentorji, niso pa perspektivni vodje ali perspektivni strokovnjaki, v skupini D pa so ostali, ki so za družbo pomembni, a morda nimajo želje ali pa potenciala, da postanejo mentorji in pomagajo pri razvoju sodelavcev v skupinah A in B kot to počnejo zaposleni iz skupine C. Zaposlene v skupini D izobražujejo v okviru tretje smeri akademije – seznanijo jih s strokovnimi novostmi, ki jih morajo nujno poznati.

Za izbor kandidatov za skupini A in B se predstavniki ACH-ja sestanejo z vodji hčerinskih družb in njihovimi kadrovske službami, če jih imajo, in tako skupaj najdejo kandidate, ki bi lahko spadali v skupini A in B. Tudi za te perspektivne kadre imajo šolo. So pa ti

kandidati vključeni tudi v programe izobraževanja in usposabljanja, ki jih vodijo v hčerinskih družbah. V teh izobraževalnih programih se posamezniki družijo, spoznajo in širijo socialno mrežo. Na tak način se gradita tudi pripadnost in lojalnost družbi. V šoli za perspektivne kadre vsako leto sodeluje približno 20 zaposlenih. Izobraževanje je sestavljeno iz šestih modulov in traja 21 dni.

Vsaj eno tretjino izobraževanja v šoli za perspektivne kadre predstavlja praktično delo, eno tretjino časa predavajo zunanji predavatelji, ki predstavijo določeno področje (kako to poteka v svetu), ena tretjina časa pa je namenjena notranjim sodelavcem, mentorjem, ki povežejo teorijo s prakso in udeležencem povedo, kako se predstavljena stroka uvaja v ACH-ju. Menijo, da prav to povezovanje teorije in prakse manjka izobraževanju na slovenskih fakultetah. S tovrstnim izobraževanjem se namreč gradi pripadnost družbi in se krepijo družbene vrednote, s katerimi se še dodatno seznanijo v tej šoli.

Konkurenčna prednost vsakega podjetja so ljudje, ki morajo delati na pravih mestih. Pomembno je prilagajanje. Razmere niso več stabilne in pomembno se je ukvarjati z vprašanjem, ali so pravi ljudje na pravih mestih, saj je v končni fazi pomemben poslovni uspeh podjetja.

3.2.6 Skupina Adria Mobil

Skupina Adria Mobil (v nadaljevanju Adria Mobil) je odvisna družba ACH-ja in je ena izmed vodilnih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtodomov in mobilnih hišic (Predstavitev podjetja, 2012). Njihovi viziji sta dolgoročna rast in razvoj podjetja s ciljem postati eden izmed vodilnih proizvajalcev izdelkov in storitev za prosti čas v Evropi. Vrednote, na katerih gradijo, so **timsko delo, znanje in inovativnost** (predvsem na področju razvoja, proizvodnje in trženja počitniških prikolic, avtodomov ter mobilnih hišic) ter **zadovoljstvo strank** (prilagajanje produktov potrebam kupcev, kar predstavlja konkurenčno prednost podjetja) **in zaposlenih** (Poslanstvo, vizija, vrednote (b), 2013).

Konec leta 2012 je bilo v Adrii Mobil zaposlenih 1.246 ljudi, od tega 304 v tujini. V Sloveniji ima Adria Mobil 3 podjetja, v tujini pa 13 podjetij in predstavništev. S svojimi izdelki so prisotni v 30 državah. Njihov delež izvoza je leta 2011 znašal 98 odstotkov.

Konsolidiran prihodek od prodaje je v Adrii Mobil v letu 2011 znašal 267,07 milijona evrov, od tega znaša delež prihodka od prodaje na tujih trgih 98 odstotkov. Leto 2011 je podjetje zaključilo z dobičkom v višini 8,7 milijona evrov, kar je 32 odstotkov več kot v letu 2010.

Najvišji nivo vodilnih (generalno vodstvo, vodilne ekipe in vodilni delavci) v Adria Mobilu se udeležuje prej opisane akademije, ki jo organizira ACH. Ima pa Adria Mobil oblikovano tudi Adria šolo vodenja za srednji in projektni menedžment.

Med lastnostmi, ki jih Adria Mobil opredeljuje kot potrebne za dobrega vodjo, so: znanja s področja dela, interdisciplinarna znanja, strateško razmišljanje in delovanje, upravljanje sprememb, timsko delo, osebna integriteta, etičnost ter komunikativnost.

Za vodje na srednjem nivoju je pomembno, da znajo voditi sodelavce in proces ter da znajo organizirati delo (učinkovito načrtovanje, postavljanje ciljev organizacijske enote), pomembni sta tudi sposobnosti upravljanja sprememb (proaktivno delovanje) in timskega dela (empatija), pa tudi osebna integriteta (jasni standardi vedenja, vodenje z zgledom) ter strokovna znanja in komunikativnost.

Za vodje osnovnega nivoja so ključne sposobnosti vodenja sodelavcev in procesa, organiziranja (ustrezno koordiniranje dela), upravljanja sprememb (akcijska in praktična usmerjenost ter pravočasno sprejemanje odločitev kljub negotovosti; optimiranje delovanja) in timskega dela (tolerantnost, empatija). Ne gre pa zanemariti tudi osebne integritete (zaupanje, zanesljivost), fleksibilnosti, strokovnih znanj in komunikativnosti.

Adria šola vodenja poteka kot izobraževanje vodij (vodij hčerinskih družb, posameznih služb, oddelkov ipd.) in kot izobraževanje projektnih vodij. Vsa izobraževanja vključujejo usposabljanje in treninge (delavnice). Poudarek dajejo predvsem tinskemu delu, upravljanju sprememb, vodenju težavnih sodelavcev, reševanju problematičnih situacij, spoštovanju različnosti in spodbujanju inovativnosti. Udeleženci so razdeljeni v skupine oziroma time in potem rešujejo posamezne primere, ki se nanašajo na obravnavano temo oziroma vsebine modula. Ob koncu izobraževanja udeleženec dobi nalogo oziroma konkreten primer, ki ga mora rešiti in predstaviti pred najvišjim vodstvom. Naloge udeleženci dobivajo naključno, ni nujno, da iz svojega področja. Na ta način spoznavajo tudi ostala področja delovanja ter širijo svoje razumevanje in znanje.

V šolo vodenja je vsako leto v povprečju vključenih 40 zaposlenih. Izobraževanje pa poteka v treh modulih, ki trajajo pet dni – 36 ur je namenjenih predavanjem in delavnicam, 24 ur pa pripravi projektne naloge.

V šolo vodenja vključujejo tudi zaposlene, ki jih zaposlijo z namenom, da zasedejo vodstveni položaj. Njihove pozitivne lastnosti in pomanjkljivosti oziroma kompetence ugotavljajo z uporabo kompetenčnega modela. Na podlagi tega jih ocenijo, nato pa jim predstavijo rezultate – katera so njihova močna področja in kje so še možnosti za izboljšave. Na novo zaposleni vodja pa mora najprej dobro spoznati tudi družbeno kulturo in vrednote, ki jim sledi Adria Mobil. To se doseže z načrtovanim usposabljanjem in

prevzemanjem notranjega standardnega stila vodenja. Uporabljajo sistematično in kontinuirano usposabljanje ter to vključijo v Adriino šolo vodenja.

Adriina šola vodenja je namenjena le zaposlenim, ki so že vodje na posameznem področju. Potencialne vodje oziroma ključne kadre, ki imajo potencial za vodenje, pa se usmerja in se jim pomaga razvijati večine vodenja prek mentorstva in letnih razgovorov. Vključuje se jih tudi v notranja in zunanja izobraževanja, prav tako se jih usmerja tudi v formalna (podiplomska) izobraževanja, MBA in podobno.

Glede na to, da je Adria Mobil mednarodno podjetje, opažajo, da na način vodenja vplivajo tudi razlike v nacionalni kulturi, ki se kažejo kot razlike v razumevanju istega procesa. Posledično opažajo, da se je treba bolj posvetiti usklajevanju in sporazumevanju ob iskanju skupnega imenovalca. V večini njihovih podjetij v tujini so glavni vodje Slovenci. Trudijo se, da delavca oziroma vodilnega, ki odhaja v tujino, pripravijo na kulturo države, v katero odhaja. Kot najbolj pomembno za izbiro vodje, ki odhaja na delo v predstavništvo oziroma podjetje v tujini, pa opredeljujejo to, da bo izbrani kandidat znal s svojim načinom delovanja, dela in komunikacije spoštovati in se prilagoditi nacionalni kulturi, v kateri bo deloval, hkrati pa širil, krepil in razvijal skupne vrednote Adrie Mobila.

Uspešnost vseh izobraževanj s področja razvijanja veščin vodenja Adria Mobil spremlja z ocenjevanjem uspešnosti, ki je povezano z realizacijo letnega načrta v povezavi z izvajanjem letnih pogovorov. Temu nato sledi priprava akcijskega načrta – ob dobrih rezultatih vodjem pripada nagrada in nadgrajevanje znanj, pri slabih rezultatih pa zaposleni nadaljujejo s treningi, usposabljanjem, ugotavljanjem osebne motiviranosti za vodenje in doseganje rezultatov. V primeru ponavljanja neuspešnosti lahko sledi tudi njihova zamenjava. Višji vodstveni kader pa ima opravljanje svojega dela vezano na mandat in ga lahko ob ugotovitvi neuspešnega dela po izteku mandata zamenjajo.

V Adrii Mobil zatrjujejo, da dobro postavljen in delujoč model razvoja veščin vodenja pomeni konkurenčno prednost podjetja.

3.2.7 Skupina Ljubljanske mlekarne

Skupina Ljubljanske mlekarne (v nadaljevanju Ljubljanske mlekarne) je vodilna mlekarna ter največji grosist z mlekom in mlečnimi izdelki v Sloveniji. Celovit prodajni program izdelkov združujejo v tri osnovne skupine: beli program (jogurti, sveže mleko, trajno mleko, skute in sirni namazi, smetana in napitki), siri (poltrdi, trdi in topljeni siri, mocarela) in sladoledi (drobni, družinski in gostinski). Poleg mlečnega programa proizvajajo in prodajajo tudi nemlečni program (ledeni čaj). K celovitejšemu prodajnemu programu svoje prispevajo tudi različni komplementarni dokupljeni izdelki (Predstavitev družbe, 2012).

Vizija Ljubljanskih mlekarn je ostati najboljši v Sloveniji in postati prepoznaven ponudnik mlečnih in drugih izdelkov v Evropi. Njihovo poslanstvo pa je, da z **znanjem, izkušnjami** in **inovativnostjo** spreminjajo mleko in druge darove narave v sveže in okusne izdelke **za zdravje in užitek** vseh generacij (Predstavitev družbe, 2012).

Konec leta 2011 je bilo v Ljubljanskih mlekarnah zaposlenih 666 ljudi, od tega 118 v tujini (op. podatkov za leto 2012 podjetje ni želelo posredovati). V Sloveniji imajo Ljubljanske mlekarnice eno podjetje, v tujini pa tri. S svojimi izdelki so prisotni v vsaj 10 državah.

Delež izvoza Ljubljanskih mlekarn je leta 2011 znašal 22,7 odstotka. Konsolidiran prihodek od prodaje v letu 2011 je znašal 166.165.844 evrov, od tega znaša delež prihodka od prodaje na tujih trgih 22,7 odstotka. Leto 2011 je podjetje zaključilo z izgubo v višini 1.217.325 evrov.

Za Ljubljanske mlekarnice so ključne kompetence vodenja profesionalnost vodenja, osmišljanje in vizionarstvo. Znotraj tega pa imajo opredeljeno vsebino, in sicer izhajajo iz vrednot, ki sta sodelovanje in inovativnost. V zadnjem času ugotavljajo, da bi moral biti vodja predvsem mentor ali coach z namenom utrjevanja organizacijske kulture. Ugotovili so namreč, da če želijo graditi organizacijsko kulturo vrednot, ki so si jih zastavili v okviru strateškega načrta leta 2007, gre do stvari prepočasi, če vodje teh stvari ne poosebijo. Prav zato dajejo trenutno poudarek predvsem gradnji organizacijske kulture. Skozi vlogo mentorja oziroma coacha se gradi tudi zavzetost zaposlenih za delo, kar pa je ključna naloga vodje. Te vrednote mora najprej usvojiti najvišji menedžment, da bo to lahko prenesel na nižje nivoje oziroma vse do vsakega zaposlenega.

V Ljubljanskih mlekarnah so mnenja, da se dobri vodje razvijejo iz dobrih strokovnjakov, strokovnih delavcev. Največji primanjkljaj, ki ga pri vodjih opazijo, je sposobnost oziroma znanje osmišljati naloge podrejenim, torej da zaposleni razumejo, zakaj je pomembno, da določene naloge opravijo. Ne sme se jim le naložiti dela brez možnosti vprašanj, zakaj je to pomembno. Drugo področje, ki ga je treba nadgrajevati, je komunikacija – predvsem v povezavi z osmišljanjem nalog. Ključno je usvojiti večščino, kako sodelavce animirati za doseganje skupnih ciljev. Da lahko vodja animira sodelavce, mora najprej sam vedeti, zakaj je delo, ki ga podrejeni opravljajo, pomembno. Znanje oziroma to zavedanje vodij v Ljubljanskih mlekarnah najbolj pogrešajo in je torej to treba najbolj nadgrajevati.

Ocenjujejo, da je znanje o delu z ljudmi oziroma sposobnost animirati zaposlene za delo ključna konkurenčna prednost podjetja. Pomembno je, da podjetje skrbi za razvoj svojih vodij.

Na vodstvene položaje so bili v Ljubljanskih mlekarnah imenovani predvsem zaposleni strokovnjaki znotraj družbe. Težko bi trdili, da obstajajo razlike med vodji s področja

naravoslovja in družboslovja. Dopuščajo možnost, da bi vodje, ki imajo družboslovno izobrazbo, lažje znali ponotranjiti in usvojiti veščine komuniciranja in osmišljanja ciljev podrejenih. Opažajo, da so tehniki bolj osredotočeni na delo samo, na strokovnost. Če se razvija le strokovnost in zanemari razvoj zaposlenih, podjetje v daljšem obdobju ne bo uspešno. Tako je nujno treba poskrbeti za razvijanje zaposlenih.

Formalne šole vodenja v Ljubljanskih mlekarah še niso uvedli. Leta 2007 so razvili model razvoja kadrov. Prej tega niso imeli sistematsko urejenega. Tako so sedaj opredelili kompetenčni model Ljubljanskih mlekar, ki so ga razdelili na kompetenčne profile za posamezno področje (ne pa za delovno mesto), nato pa so se lotili ugotavljanja potenciala, in sicer v treh delih: prvo leto so vključili najvišje vodstvo, drugo leto srednji nivo vodenja, tretje leto pa še nižji nivo vodenja, predvsem pa ključne, nosilne strokovnjake z vsakega izmed področij.

Skozi letne razvojne razgovore so naredili oceno razvitosti kompetenc. Trenutno vodja poda oceno o svojih kompetencah, oceni pa ga tudi njegov neposredni vodja. Na razgovoru se o teh ocenah in morebitnih razlikah pogovorita. Namen razgovora je, da ugotovita, zakaj na nekatere kompetence gledata različno, predvsem pa, da se dogovorita za usposabljanja.

Iz razgovorov in ugotavljanja potenciala, ki so ga s standardi in metodami prilagodili svojemu modelu kompetenc, so se pokazala področja, ki potrebujejo več nadgradnje in več pozornosti. Na te teme so in še sedaj organizirajo usposabljanja in izobraževanja – programi, prilagojeni za nadgradnje ugotovljenih primanjkljajev (na primer komunikacija, razvoj zaposlenih, mentorstvo za najnižje nivoje – osnove vodenja). Trenutna izobraževanja in programi so usmerjeni predvsem v krepitev in pridobivanje znanj za razvijanje svojih zaposlenih. Izobraževanje se izvaja v okviru družbe. Programi so prilagojeni Ljubljanskim mlekarom in jih izvajajo zunanje družbe, zunanji strokovnjaki. Ne vežejo se le na enega ponudnika izobraževanj, saj želijo razviti svoj koncept izobraževanja, prilagojen njihovim potrebam. Sodelujejo pa nekaj časa izključno z enim ponudnikom, da ta začuti družbo in lahko prilagodi svoj program specifičnim potrebam Ljubljanskih mlekarov.

Najkasneje v roku dveh let bo to izobraževanje prešlo v coachinge, kar ocenjujejo, da bi bilo nujno potrebno, če želijo narediti korak naprej. Sedaj je treba nadgraditi tiste individualne primanjkljaje, ki jih ima posameznik.

Za mlajše in tiste, ki še niso vodje, a v njih vidijo potencial, pa nameravajo v prihodnjih dveh letih pripraviti lastno šolo vodenja, ki bo prilagojena njihovim potrebam in njihovi organizacijski kulturi.

Načeloma zaposlenih na vodstvenih položajih v podjetjih in predstavništvih v tujini v ta izobraževanja ne vključujejo. Izvedli so že dve izobraževanji za vodstvene delavce v Tuzli, kjer imajo mlekarino. Z izvajalci iz Bosne in Hercegovine so se dogovorili za izvedbo izobraževanja in jim tudi predlagali, katere vsebine se morajo obravnavati. V Skopju in Zagrebu pa imajo le trgovske družbe, v katerih je zaposlenih le nekaj prodajnikov, ki delajo na terenu, in jih zato v tovrstna izobraževanja ne vključujejo. Direktorje teh hčerinskih družb pa vključujejo v izobraževanja, ki jih imajo v sklopu razširjenih kolegijev.

V prihodnjem obdobju je v Ljubljanskih mlekarnah predviden projekt prestrukturiranja, ki bo prinesel kar velike spremembe – tudi kadrovske, da bodo tako lahko tudi v tujini intenzivneje začeli korporativno uvajati to, kar trenutno uvajajo v matični družbi. Začeli bodo s spremenjeno sistemizacijo in gradili na širši usposobljenosti ljudi, saj opažajo, da je kader v njihovi družbi v Tuzli zelo ozko usposobljen. Namen je v okviru njihove kulture uvajati in spodbujati tudi organizacijsko kulturo Ljubljanskih mlekarn. Opažajo pa velike razlike v nacionalni kulturi med Slovenijo in Bosno in Hercegovino. Miselnost je drugačna, opažajo tudi veliko neprilagodljivost oziroma nepripravljenost sprejeti določene spremembe. Kljub temu da je treba pri delu in načinu vodenja upoštevati razlike v nacionalni kulturi, pa ni moč iti prek zastavljenih poslovnih ciljev, saj brez doseganja letnih družba ne bo uspešna.

Razvoj vodij v Ljubljanskih mlekarnah spremljajo skozi letne razgovore, kjer ocenjuje kompetence, uvedli pa so tudi sistem ocenjevanja učinkov usposabljanja. Vsak, ki gre na zunanje usposabljanje – zunaj družbe ali v družbi z zunanjimi izvajalci (ne interno), si zastavi cilj, ki ga želi s tem usposabljanjem doseči – opredeli se, kaj je namen tega usposabljanja. Ko se vrne iz usposabljanja, mora zapisati, katere stvari bo konkretno vnesel v svoje delo. Nato to s svojim neposrednim vodjem pregledata in spremljata – lahko sproti, obvezno pa je, da se to pregleda, ko se ocenjuje delovna uspešnost delavcev (ta se ocenjuje za vse zaposlene, ki nimajo individualne pogodbe o zaposlitvi). Ocenjevanje delovne uspešnosti poteka dvakrat letno. Na štiri stopenjski lestvici ocenijo, ali je bil učinek izobraževanja majhen, srednji, velik ali največji (vsak učinek je v sprejetem internem protokolu natančno opredeljen). To je dober pripomoček za letni razvojni razgovor, ki ga opravljajo vsako leto na začetku leta za oceno kompetenc (s širitvijo znanj in z usposabljanji se načeloma krepijo tudi kompetence).

V letu 2013 nameravajo v Ljubljanskih mlekarnah narediti kompleksnejšo oceno kompetenc z metodo 360 stopinj. To pomeni, da kompetenc posameznega vodje ne bosta ocenil le vodja sam in njegov neposredno nadrejeni, temveč tudi podrejeni in nekdo v procesu (sodelavec). Prav tako bodo uvedli tudi raziskavo zavzetosti za delo. Razmišljajo pa tudi o tem, da bi zaposlene usmerili v formalne oblike izobraževanja (MBA) – ali pred

šolo vodenja ali pa morda vzporedno z njo. Sploh za zaposlene, ki nimajo družboslovne podlage, ocenjujejo, da bi bila tovrstno pridobljena znanja nujno potrebna.

Dobro zastavljen model razvijanja veščin vodenja predstavlja konkurenčno prednost podjetja. Glavni izziv je, kako postaviti model razvijanja veščin vodenja oziroma vsebine, glede katerih so pripravljena izobraževanja, orodja za ravnanje z ljudmi pri delu, ki jih vodja vzame za svoje. Vodje sicer vse to uporabljajo in delujejo skladno s trenutno veljavnim oziroma vzpostavljenim modelom, opažajo pa, da vodje tega še niso vzeli za svoje.

3.3 Analiza modelov razvijanja veščin vodenja

V prejšnjem podpoglavju so bili predstavljeni modeli razvijanja veščin vodenja v posameznih slovenskih mednarodnih podjetjih. V nadaljevanju pa so predstavljeni ključni elementi teh modelov in njihove specifike v posameznih podjetjih (Tabela 2).

Tabela 2: Pregled osnovnih podatkov in ključnih elementov sistema razvijanja veščin vodenja v slovenskih mednarodnih podjetjih

	KRKA	GORENJE	MERCATOR	TRIMO	ACH	ADRIA MOBIL	LJUBLJANSKE MLEKARNE
Število zaposlenih (skupaj in v tujini) konec leta 2012	9.641, od tega 4.791 v tujini	10.744, od tega 4.014 v tujini	23.920, od tega 12.126 v tujini	962, od tega 333 v tujini	2.165, od tega 245 v tujini	1.246, od tega 304 v tujini	666, od tega 118 v tujini*
Število podjetij v Sloveniji ter število podjetij in predstavništev v tujini	5 v Sloveniji in 45 v tujini	19 v Sloveniji in 62 v tujini	19 v Sloveniji in 17 v tujini	4 v Sloveniji in 19 v tujini	15 v Sloveniji in 33 v tujini	3 v Sloveniji in 13 v tujini	1 v Sloveniji in 3 v tujini
Konsolidiran prihodek od prodaje v letu 2011	1,04 milijarde evrov	1,40 milijarde evrov	2,87 milijarde evrov	177,77 milijona evrov	506,53 milijonov evrov	267,07 milijona evrov	166,16 milijona evrov
Število trgov, na katerih so prisotni	V 70 državah	V 90 državah	V 7 državah	V 50 državah	V 11 državah	V 30 državah	V 10 državah
	<ul style="list-style-type: none"> - osebni kriteriji - motivacijski kriterij - socialne spretnosti - menedžerske spretnosti - strateško mišljenje 	<ul style="list-style-type: none"> - komuniciranje - poslušanje - omogočanje razvoja - sodelavcem kanizma - hitro iskanje rešitev - povezovanje organizacij 	<ul style="list-style-type: none"> - ciljna naravnost - pozitivna usmerjenost - organizacija dela - skrb za ljudi - etičnost - odprtost za spremembe 	<ul style="list-style-type: none"> - sposobnost vizionarstva - gradnja partnerskih odnosov, - komunikacija - sposobnost biti vzornik - kanizma – sposobnost vplivati na druge - sposobnost razvijanja sodelavcev (coach) 	<ul style="list-style-type: none"> - določanje ciljev s sodelavci - znanje delegiranja in usmerjanja sodelavcev - znanje s področja dela - interdisciplinarna znanja - strateško delovanje - upravljanje sprememb - timsko delo - osebna integriteta - etičnost - komunikativnost - sposobnost organiziranja dela - prilagodljivost 	<ul style="list-style-type: none"> - znanje s področja dela - interdisciplinarna znanja - strateško delovanje - upravljanje sprememb - timsko delo - osebna integriteta - etičnost - komunikativnost - sposobnost organiziranja dela - prilagodljivost 	<ul style="list-style-type: none"> - profesionalnost vodenja - osmišljanje vizionarstvo - zavzetosti sodelavcev za delo
LASTNOSTI DOBREGA VODJE							

se nadaljuje

nadaljevanje

	KRKA	GORENJE	MERCATOR	TRIMO	ACH	ADRIA MOBIL	LJUBLJANSKE MLEKARNE
ZAZNAN PRIMANJKLJAJ VEŠČIN VODENJA	<ul style="list-style-type: none"> - komunikacija - organizacija dela - reševanje problematičnih situacij - motiviranje sodelavcev - delo s problematičnimi sodelavci - timsko delovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - izkušnje s področja vodenja - pomanjkanje znanj pri uporabi orodij za ravnanje z ljudmi - pri delu medsebojni odnos in komunikacija - pristopi k reševanju težav 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacija dela - ciljna naravnost - komunikacija 	<ul style="list-style-type: none"> - način dela z ljudmi - znati delovati ob srečevanju z novimi odgovornostmi in problemi - komunikacija 	<ul style="list-style-type: none"> - s področja vodenja - upravljanja sprememb - organiziranja dela 	<ul style="list-style-type: none"> - timsko delo - upravljanje sprememb - reševanje problematičnih situacij 	<ul style="list-style-type: none"> - osmišljanje dela sodelavcem - komunikacija - motiviranje sodelavcev
NAČIN RAZVIJANJA VEŠČIN VODENJA	<ul style="list-style-type: none"> - organiziranje izobraževanj - projektne naloge - dodatne zahtevane delovne zadolžitve - mentorstvo - coaching - delo v tujini - študij ob delu 	<ul style="list-style-type: none"> - organiziranje izobraževanj - mentorstvo - coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - organiziranje izobraževanj - mentorstvo 	<ul style="list-style-type: none"> - udeležba na mednarodni šoli vodenja v Nemčiji - organiziranje izobraževanj - mentorstvo - podeljevanje nagrad »naj mladi potencial« 	<ul style="list-style-type: none"> - organiziranje izobraževanj - coaching - spletna učilnica 	<ul style="list-style-type: none"> - organiziranje izobraževanj - usmerjanje v formalna izobraževanja 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacija izobraževanj
ŠOLE VODENJA	<ul style="list-style-type: none"> - Mednarodna šola vodenja - Operativna šola vodenja - Šola za osnovni nivo vodenja - Program za projektne vodje 	<ul style="list-style-type: none"> - Šola uspešnega vodenja - Managerska akademija Gorenje - Šola za potencialne kadre 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercatorjeva šola za poslovodje - Mednarodna akademija Mercator 	<ul style="list-style-type: none"> - Timo Leadership Ahurmi Club – TLAK - Mini šola voditeljstva 	<ul style="list-style-type: none"> - Poslovna akademija Šola za perspektivne kadre 	<ul style="list-style-type: none"> - Adriana šola vodenja 	<ul style="list-style-type: none"> - /

se nadaljuje

nadaljevanje

	KRKA	GORENJE	MERCATOR	TRIMO	ACH	ADRIA MOBIL	LJUBLJANSKE MLEKARNE
PRIPRAVA NA PREVZEM VODILNEGA DELOVENGA MESTA V TUJINI	<ul style="list-style-type: none"> - sodelovanje s hčerinskimi podjetji v tujini - krajše delo v tujini - kroženje v matičnem podjetju - vključitev v šolo vodenja (če je še ni opravil) 	<ul style="list-style-type: none"> - akademija za napotene delavce (teoretični in praktični del – delo v tujini) 	<ul style="list-style-type: none"> - individualni programi usposabljanja 	<ul style="list-style-type: none"> - skrb za izbiro primernega vodilnega, ki prenaša organizacijsko kulturo podjetja, vrednote in način delovanja na sodelavcev hčerinski družbi 	/	<ul style="list-style-type: none"> - individualni program usposabljanja - skrb za izbiro primernega vodilnega, ki prenaša organizacijsko kulturo podjetja, vrednote in način delovanja na sodelavcev hčerinski družbi 	<ul style="list-style-type: none"> - skrb za izbiro primernega vodilnega, ki prenaša organizacijsko kulturo podjetja, vrednote in način delovanja na sodelavcev hčerinski družbi
SPREMLJANJE REZULTATOV IZOBRAŽEVANJA	<ul style="list-style-type: none"> - povratna informacija in svetovanje na podlagi Krkinih razgovorov - letna ocenjevanja potencialnih in ključnih kadrov - vsako leto preveni napredek celotne skupine ključnih in perspektivnih kadrov za nižji menedžment – metoda 360-stopinjske povratne informacije 	<ul style="list-style-type: none"> - spremljanje delovne uspešnosti letni razgovori 	<ul style="list-style-type: none"> - vprašalniki o zadovoljstvu predavatelji, o konistnosti in uporabnosti pridobljenih informacij - letni razgovori metoda 360-stopinjske povratne informacije 	<ul style="list-style-type: none"> - ankete o zadovoljstvu izobrazevanji - Timov dialog spremljanje delovne uspešnosti metoda 360-stopinjske povratne informacije 	<ul style="list-style-type: none"> - vprašalniki, koliko pridobljeno znanje uporabljajo v praksi 	<ul style="list-style-type: none"> - ocenjevanje uspešnosti povezaviz realizacijo letnega načrta - letni razgovori 	<ul style="list-style-type: none"> - letni razgovori spremljanje delovne uspešnosti

Legenda: * Podatek za konec leta 2011, ker podatek za konec leta 2012 še ni bil javno dostopen

Slovenska mednarodna podjetja, vključena v raziskavo, kljub različnim področjem dela oziroma proizvodnje precej podobno označujejo lastnosti, ki bi jih moral imeti dober vodja. Nekatera podjetja imajo posebej opredeljene lastnosti, ki jih morajo imeti zaposleni na vodilnih položajih (na primer Mercator), Trimu in Krka imata opredeljene kompetence, ACH pa ima oblikovan kompetenčni profil za ključne kadre, med katere spadajo tudi vodje. V Gorenju kompetenc nimajo natančno opredeljenih, kljub temu da sledijo sodobnim trendom. Gorenje bolj izhaja iz posameznika, ki pokaže potencial za vodenje in energijo oziroma karizmo, ki ga posebej zaznamuje. Kljub temu da podjetja, vključena v raziskavo, nimajo na enak način opredeljenih ključnih lastnosti dobrega vodje oziroma njihovih kompetenc, lahko ugotovimo, da vsa podjetja v tem segmentu dajejo poudarek na strateško razmišljanje oziroma sposobnost postavljanja in uresničevanja zastavljenih ciljev, sposobnost komuniciranja, pripravljenost na spremembe in vodenje s poudarkom na razvijanju zaposlenih. Poleg tega mora biti vodja pripaden podjetju ter spoštovati in širiti vrednote svojega podjetja. Tako trdijo tudi Cimerman et al. (2003, str. 188), ki navajajo, da mora biti vodja vizionar, ciljno usmerjen, strateg, odločevalec, organizator, komunikator, motivator, etik, karizmatik in odprtih nazorov ter da mora skrbeti za razvoj sodelavcev.

Podjetja ocenjujejo, da se ob prevzemu mesta vodje kaže pomanjkanje izkušenj oziroma sposobnosti voditi druge in jih razvijati, pa tudi pomanjkanje sposobnosti komuniciranja. Večina podjetij opaža razlike med vodji, ki imajo osnovno izobrazbo s področja družboslovja oziroma naravoslovja. Tako v Krki kot tudi v Mercatorju, Ljubljanskih mlekarnah in ACH-ju opažajo, da imajo nekoliko več znanj in razvitih vodstvenih veščin posamezniki, ki so po osnovni izobrazbi družboslovci, kajti ti imajo nekoliko bolj razvite sposobnosti komuniciranja.

V Gorenju, Adria Mobilu in Trimu je zaposlenih veliko tehničnih profilov, ki zasedajo tudi veliko vodstvenih delovnih mest. Opažajo, da so ti pri delu zelo sistematični in dosledni, je pa pri njih opaziti slabše razvito veščino komuniciranja. Vsi poudarjajo, da je veliko odvisno od posameznika in njegovih osebnostnih lastnosti ter od njegovega interesa, da postane dober vodja.

Vsa podjetja imajo za svoje vodje organizirana izobraževanja za razvijanje veščin vodenja. Razen Ljubljanskih mlekarn imajo vse skupine razvite svoje šole za razvijanje veščin vodenja. Tudi Ljubljanske mlekarne bodo v bližnji prihodnosti oblikovale svojo šolo vodenja, za enkrat pa sodelujejo s podjetji, ki nudijo tovrstna izobraževanja in jih prilagodijo lastnim potrebam.

Vsa podjetja imajo šole vodenja oziroma organizirana izobraževanja tako za vodilne delavce kot tudi za potencialne vodje. ACH in Trimu sta poleg Krke edina, ki v svoja izobraževanja vključuje najvišje vodstvene in vodilne delavce (vključeno je tudi najvišje vodstvo Adria Mobila). Ostale skupine izobražujejo predvsem srednje in nižje vodje.

Programi so večinoma v obliki delavnic – teoretični predstavitvi vsebine delavnic sledi praktično delo oziroma aktivno vključevanje udeležencev izobraževanja v delavnici.

Vsa podjetja skrbijo za razvoj zaposlenih, ki imajo opažen potencial za vodje. Mercator in ACH imata za te zaposlene organizirano posebno šolo oziroma izobraževanja. Gorenje perspektivne kadre, med katere spadajo tudi potencialni vodje, vključuje v Mednarodno akademijo Gorenje. Ta izobraževanja niso namenjena izključno razvijanju veščin vodenja, temveč tudi strokovnemu razvoju in seznanjanju s celotnim procesom dela v posamezni družbi. Krka, Trimo in Ljubljanske mlekarne pa v svoje šole za razvijanje veščin vodenja poleg vodij vključijo tudi potencialne vodje. Adria Mobil zaposlene, ki imajo potencial, da postanejo vodje, usmerja in pomaga razvijati te veščine prek mentorstva ali letnih razgovorov oziroma jih usmerjanja v formalna izobraževanja. Lahko pa jim predlaga, da se vključijo v izobraževanja, ki jih za perspektivni kader organizira ACH.

Krka, Mercator, ACH, Gorenje in Trimo poleg formalnih oziroma skupinskih oblik izobraževanja uporabljajo tudi individualno izobraževanje oziroma treninge – coaching. S to obliko oziroma metodo razvijanja veščin vodenja pomagajo posameznim vodjem, da lažje v prakso prenesejo pridobljeno znanje ter nadgradijo in presežejo primanjkljaje, da postanejo boljši in učinkovitejši vodje. Podjetja torej sledijo opredelitvi Tinga in Harta (1999), da najbolj učinkovit proces coachinga vodjem pomaga, da se zoperstavijo trenutnim oviram in omejitvam, na katere so naleteli, ter jim pomaga poiskati nove metode za rešitev le-teh, hkrati pa jim omogoča, da sprejmejo svojo odgovornost. Poleg tega Ting in Hart navajata, da mora coaching nuditi vodjem podporo pri doseganju zastavljenih ciljev.

Od opisanega pristopa razvijanja veščin vodenja pri navedenih podjetjih nekoliko odstopajo Ljubljanske mlekarne, saj še nimajo oblikovane lastne šole vodenja. Do sedaj so skupaj z zunanjimi izvajalci organizirali izobraževanja za vse nivoje vodenja ter za ključne in nosilne strokovnjake, v kratkem pa naj bi uvedli še coaching, ki bi posameznikom pomagal na individualnem nivoju razviti potrebne veščine, da ponotranjijo cilje družbe in ta zgled prenesejo na podrejene ter da pomagajo zaposlenim osmišljati zastavljene cilje.

Vsa podjetja skrbijo tudi za razvoj na novo zaposlenih, ki bodo prevzeli vodstveno funkcijo. Te zaposlene vključujejo v svoje šole za vodje oziroma druga izobraževanja, da se poleg razvijanja veščin vodenja seznanijo tako kulturo in vrednotami družbe kot tudi z načinom dela ter da spoznavajo sodelavce. Kljub temu pa podjetja večino vodij imenujejo izmed svojih zaposlenih, saj ti že poznajo organizacijsko kulturo, vrednote in način dela ter so pripadni podjetju, zaradi česar pričakujejo, da bodo lažje vodili sodelavce.

Glede na to, da so podjetja, vključena v raziskavo, mednarodna podjetja in imajo sorazmerno veliko število zaposlenih tako doma kot tudi v odvisnih družbah v tujini, vsa

poudarjajo pomen krepitve in spoštovanja skupnih vrednot – tako imenovanih organizacijskih vrednot, ki jih tako kot Musek Lešnik (2007, str. 17) opredeljujejo kot skupne vrednote oziroma prepričanja in načela podjetja, ki določajo skupno usmeritev in delovanje zaposlenih v podjetju.

Vsa podjetja, ki imajo svoje odvisne družbe v tujini, pri svojem poslovanju opažajo razlike v nacionalnih kulturah. Na kulturne razlike podjetja različno pripravljajo svoje napotene delavce. Gorenje, Mercator in Krka so se tega lotili zelo sistematično in formalno, pa vendar vsak na svoj način. Gorenje ima oblikovano Akademijo za napotene delavce, ki je sestavljena in teoretičnega in praktičnega dela, Mercator in Krka pa napotene delavce na prevzem novih zadolžitev v tujini pripravita individualno. V ostalih skupinah poskrbijo, da za vodstvenega delavca v tujini izberejo primerno osebo, ki bo lahko prenašala vrednote in organizacijsko kulturo na podrejene v tujini ter se bo znala prilagoditi novim delovnim razmeram in kulturi, v katero odhaja. Tudi napoteni delavci morajo sami znati dovolj kritično oceniti, kje bi lahko delali in kje ne.

V skoraj vseh odvisnih družbah podjetij, vključenih v raziskavo, so na ključnih vodilnih mestih Slovenci. Če podjetje opazi, da so tudi domačini že dodobra spoznali proces dela podjetja, ponotranjili vrednote in cilje družbe ter so družbi lojalni in pripadni, se podjetja odločijo tudi, da na najvišji vodilni položaj (direktor) v podjetju imenujejo domačina (na primer v Gorenju, Mercatorju, Krki). Nižje vodstvene položaje pa v odvisnih družbah v tujini v večini primerov zasedajo domačini, saj zaradi znanja jezika in poznavanja svoje nacionalne kulture lažje vodijo svoje sodelavce, da izpolnjujejo zastavljene cilje.

Gorenje in Ljubljanske mlekarnice so izobraževanja za vodilne delavce v odvisnih družbah na ključnih trgih organizirala v tujini. Gorenje je izvedlo interno izobraževanje, Ljubljanske mlekarnice pa so se povezale z lokalnim podjetjem, ki nudi tovrstna izobraževanja, in v sodelovanju z njim pripravili program za izobraževanje vodilnih delavcev v njihovi proizvodni hčerinski družbi. Krka direktorje odvisnih družb vključuje v svoja mednarodna izobraževanja v Sloveniji. Glede na velikost skupine in odvisnih družb v tujini pa bi bilo smotno razmisliti o oblikovanju izobraževanj za tujce na sedežih odvisnih družb, kjer bi se lažje prilagodili in upoštevali razlike v nacionalni kulturi in izobraževanje prilagodili njihovim potrebam.

Podjetja spremljajo rezultate izobraževanj in usposabljanj s področja vodenja na različne načine. Gorenje to spremlja prek delovne uspešnosti zaposlenih in z letnimi razgovori. Mercator to ocenjuje tako s posameznimi vprašalniki kot tudi sistematično z metodo 360 stopinj in spremlja, kako se spreminjajo ocene pri posameznikih in na ravni celotne skupine. V Trimu rezultate izobraževanj spremljajo predvsem z anketami o zadovoljstvu in s Trimovim dialogom. Izvajali pa so tudi metodo 360 stopinj in spremljali napredek. V ACH-ju rezultate prav tako spremljajo z anketami o zadovoljstvu. V prihodnosti želijo

uvesti tudi metodo 360 stopinj. Tako se potrjuje trditev Chappelowa (2004), ki ugotavlja, da je trend zadnjih 20 let na področju razvoja veščin vodenja priljubljenost in razširjenost metode 360-stopinjske povratne informacije.

V Krki rezultate izobraževanj spremljajo z anketiranjem o zadovoljstvu in s Krkinimi pogovori, predvsem pa učinke preverjajo ob presoji ključnih in perspektivnih kadrov. Adria Mobil preverja rezultate izobraževanja s spremljanjem delovne uspešnosti in z realizacijo letnega načrta ter prek izvajanja letnih razgovorov. Tudi Ljubljanske mlekarne uspešnost izobraževanj spremljajo prek letnih razgovorov in z ocenjevanjem delovne uspešnosti. Med vsemi družbami, ki so sodelovale v raziskavi, ima le Mercator jasen cilj, da v primeru, da posameznik pri naslednjem ocenjevanju kompetenc ne bo presegel ocene tri, sledijo sankcije, in sicer premestitev z delovnega mesta vodje horizontalno ali vertikalno. Tudi ostali spremljajo razvoj vodij, vendar na bolj neformalen način. Pri tem delu, poudarjajo vsi, so pomembni predvsem poslovni rezultati in če ti niso dobri, se podjetja pogovorijo s svojimi vodji in se skupaj odločijo, kako bodo nadaljevali pot. Če ne najdejo več skupnih interesov oziroma ne vidijo skupne poti, se lahko poti tudi razidejo.

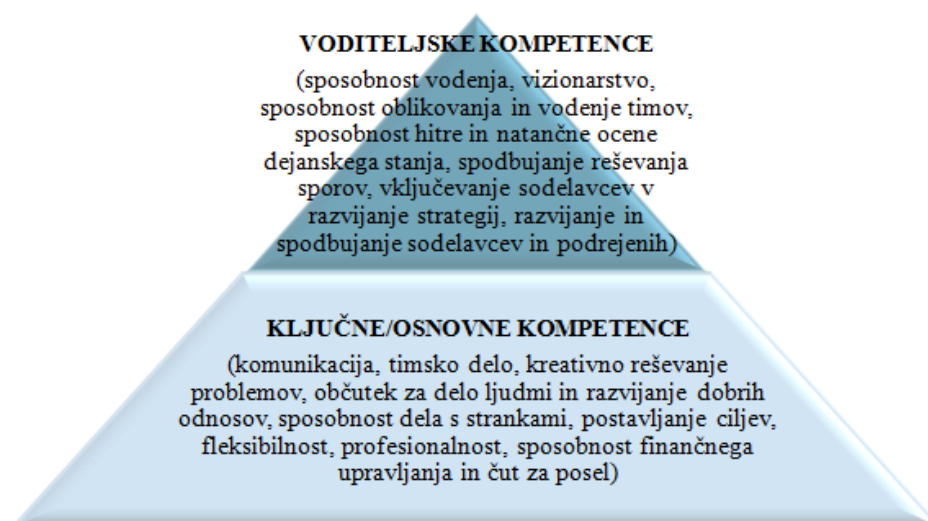
Vsa podjetja, vključena v raziskavo, so mnenja, da dobro zastavljen model razvoja veščin vodenja predstavlja konkurenčno prednost. Kljub temu pa vsi poudarjajo, da so prava konkurenčna prednost ljudje in je zato zelo pomembno, da se z njimi ustrezno dela in se jih razvija.

3.4 Predlogi za oblikovanje/izboljšanje metod razvoja veščin vodenja ter možnega modela izobraževanja vodij

Podjetja, vključena v raziskavo, imajo različno oblikovane načine izobraževanja za razvijanje veščin vodenja. Vsak ima svoje prednosti in upošteva značilnosti posamezne organizacije. Kljub vsemu pa lahko oblikujemo model razvijanja veščin vodenja, ki bi ga lahko posamezna podjetja prilagodila v skladu s svojimi značilnostmi in potrebami.

Za osnovo lahko vzamemo splošni kompetenčni model za vodje, ki ga je oblikoval Clark (2010), in sicer ključne in voditeljske kompetence, ki jih vodja mora imeti.

Slika 8: Potencialni kompetenčni model za vodje



Vir: Prirejeno po D. R. Clarku, *Leadership Competency Model*, 2010, str. 1.

Ta model lahko nadgradimo z modelom za razvijanje veščin vodenja. Metode, ki jih podjetje lahko uporabi za razvijanje veščin vodenja, so skupinske (šole vodenja), ki so namenjene več udeležencem, in individualne, ki so namenjene posameznim vodjem (mentorstvo, coaching).

Šole vodenja lahko oblikujemo na več nivojih za različne skupine vodenja, in sicer za najvišje vodje ter za srednje in/oziroma nižje vodje.

3.4.1 Oblikovanje šole vodenja za najvišje vodje

Za najvišje vodje bi tako podjetja oblikovala skupinska izobraževanja, kjer bi razvijala voditeljske kompetence. Ta izobraževanja morajo biti delavnično usmerjena in prilagojena potrebam posameznega podjetja. Reševati morajo aktualno problematiko oziroma razpravljati o dejanski problematiki, da bi se tovrstne kompetence lahko razvijale. Po zaključenem izobraževanju bi podjetja morala uvesti še individualno izobraževanje oziroma trening, da usvojene veščine posamezni vodje lažje prenesejo v prakso. Za to je primeren coaching, saj coach lahko spremlja napredek posameznega vodje in ga usmerja, vodja pa ima tako tudi vedno možnost coacha vprašati za nasvet, kako ravnati v določeni situaciji.

V tovrstno izobraževanje je smiselno vključiti tudi najvišje vodje, kot so, na primer, vključeni v ACH-ju. Vodje delavnic in izobraževanj so tako lahko zunanji strokovnjaki za posamezna področja kot tudi interni, ki svojo najboljšo prakso prenašajo na svoje sodelavce.

Smiselno je tudi, da najvišji vodje v okviru tovrstnih izobraževanj v posameznem podjetju predstavijo svoje strokovno področje dela, kot so, na primer, finančni kontroling, plačna politika in drugo, pri katerih sodelujejo oziroma na katere vplivajo tudi ostali sodelavci, saj bi tako komunikacija kot tudi delovanje med njimi lažje potekala. Tako bi posamezniki bolje razumeli, zakaj posamezne organizacijske enote potrebujejo določene podatke, informacije, analize in podobno.

3.4.2 Razvijanje veščin vodenja vodij v večjih odvisnih družbah podjetij v tujini

Glede na mednarodnost podjetij oziroma na prisotnost na tujih trgih bi bilo za podjetja, ki imajo sorazmerno veliko proizvodnje v tujih državah, smiselno v teh državah izvesti šolo vodenja, saj bi jo tako lažje prilagodili posameznemu okolju in upoštevali nacionalne kulturne razlike, ki lahko vplivajo na poslovanje. Gorenje in Ljubljanske mlekarne sta to že storila, smiselno pa bi to bilo tudi za Krko, ki ima veliko število zaposlenih tudi v podjetjih in predstavništvih v tujini.

Za ostala podjetja, ki vodij iz njihovih tujih odvisnih družb ne vključujejo v izobraževanja za vodje, bi bilo smiselno, da jih začnejo vključevati, saj se s tem krepijo tako organizacijska kultura in skupne vrednote kot tudi pripadnost družbi.

3.4.3 Oblikovanje šole vodenja za nižje vodje ter ključne in perspektivne kadre

Za nižje vodje bi bilo smiselno uvesti skupinsko izobraževanje za krepitev ključnih kompetenc (Clark, 2010). Po končanem izobraževanju bi bilo treba za njih uvesti še coaching, da bi pridobljene veščine lažje prenesli v prakso.

Ker mora vsako podjetje skrbeti za nadaljnji razvoj podjetja, morajo pravočasno poiskati nove potencialne vodje, ki bodo lahko nadomestili trenutne vodje. V ta namen bi bilo smiselno uporabiti način iskanja in spremljanja razvoja ključnih in perspektivnih kadrov, ki ga uporablja Krka – kandidati so razdeljeni po različnih nivojih vodenja. Služba za razvoj kadrov skupaj z najvišjimi vodji teh kandidatov vsako leto ocenjuje tudi napredek in sposobnost prevzeti zahtevnejše nivoje vodenja (nivo 1 – čez pet let, nivo 2 – čez dve leti, nivo 3 – takoj). Glede na to, za katero raven vodenja se pripravlja posamezni kandidat, pa bi ga bilo koristno vključiti v prej opredeljena skupinska izobraževanja.

Poleg tega bi podjetje moralo organizirati še splošno izobraževanje, kjer bi perspektivnim zaposlenim, ki imajo zaznan potencial za vodje, predstavili osnove vodenja in jih seznanili z vsemi področji, s katerimi se kot vodje lahko srečajo (kadrovskimi, finančnimi, razvojnimi itd.). Tovrstno izobraževanje lahko vodijo tisti zaposleni, ki dobro poznajo delovanje družbe in imajo veliko praktičnih izkušenj, ki jih lahko delijo s kandidati. Kandidati bi morali ob koncu tega izobraževanja pripraviti zaključno nalogo o določenih

temah, ki zadevajo posamezna področja dela podjetja, v katerih bi morali predstaviti pridobljeno znanje in predlagati konkretne rešitve, nalogo pa nato predstaviti top menedžmentu podjetja. Mentorji za pripravo nalog bi bili interni predavatelji, ki bi tudi pripravili in oblikovali teme za zaključne naloge.

3.4.4 Metode spremljanja razvoja veščin vodenja pri posameznih vodjih

Podjetja bi morala za učinkovito spremljanje razvoja veščin vodenja pri posameznih vodjih uporabiti metodo 360-stopinjske povratne informacije, ki je objektivna in sorazmerno preprosta ter učinkovita za ugotavljanje kompetenčnega profila posameznega vodje, saj oceno o njem podajo njegovi podrejeni, sodelavci in neposredno nadrejeni. Ocenjati pa se tudi sam. To ocenjevanje bi morali ponavljati na dve oziroma tri leta in vodjo nato seznanjati z ocenami in napredkom ter na letnem razgovoru narediti nadaljnji načrt njegovega razvoja (Bracken & Rose, 2011).

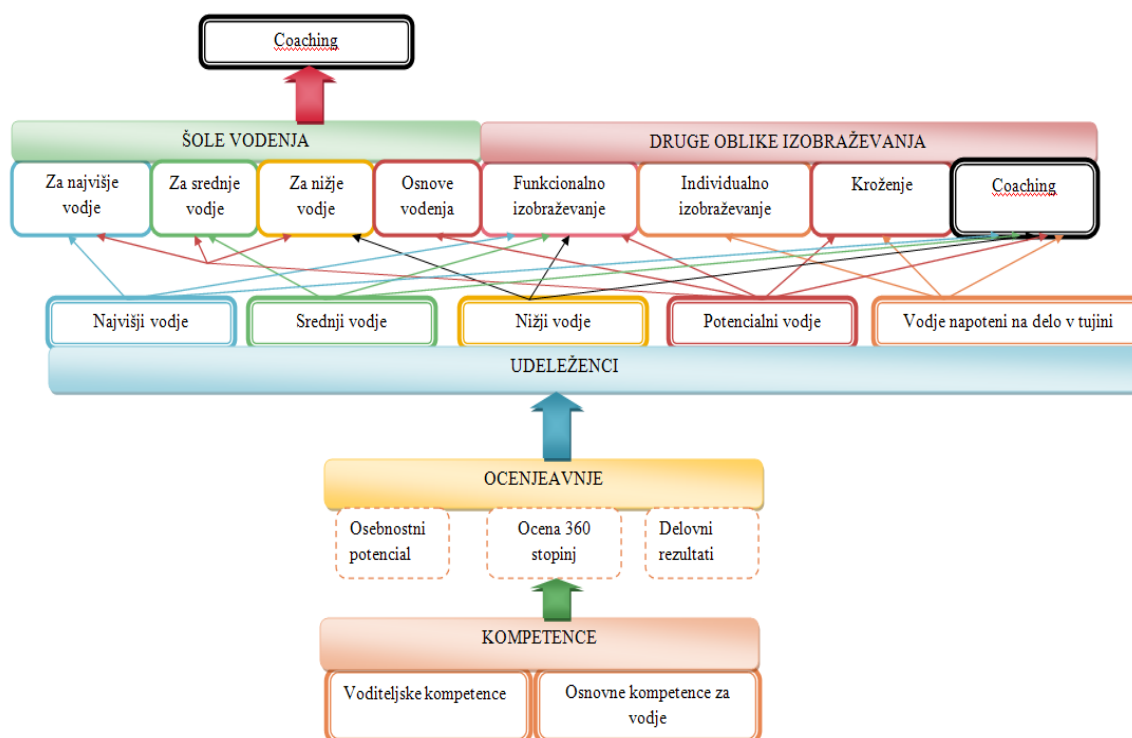
To metodo, predvsem za srednje in nižje vodje, že uporabljajo v Mercatorju, Krki in Trimu, bi se pa lahko koristno uporabila tudi v drugih podjetjih, in sicer tako za nižje in srednje kot tudi za najvišje vodje, ki bi tako lahko sami spremljali svoj razvoj ter skupaj s službo za razvoj kadrov našli metode in poti za svoj nadaljnji razvoj in nadgrajevanje primanjkljajev, ki jih imajo.

Za ocenjevanje razvoja perspektivnih zaposlenih, ki so potencialni vodje, jih neposredno pri delu spremljajo njihovi vodje, nato pa skupaj s službo za razvoj kadrov ocenijo in vodijo njihov napredek ter ocenijo, kdaj bodo pripravljeni, da prevzamejo določen položaj.

3.4.5 Priprava vodij na prevzem vodilnega položaja v odvisni družbi v tujini

Mednarodna podjetja, ki imajo svoja podjetja in predstavništva v tujini, morajo zaposlene, ki prevzamejo vodstvena delovna mesta v tujini, tudi ustrezno usposobiti. Glede na to, da teh vodij ni veliko, poleg tega pa se ne menjavajo zelo pogosto, bi tovrstna izobraževanja lahko potekala individualno. Primerno bi bilo, da se posameznik seznanji z vsemi področji dela, s katerimi se bo srečal v tujini, kar lahko spozna prek kroženja v matični družbi po posameznih oddelkih (finance, kadrovska služba, trženje, razvoj, proizvodnja, prodaja, kontrola kakovosti ipd.). Na delo v tujini pa se pripravlja tudi prek delovnih nalog – daljših službenih poti v podjetjih in predstavništvih, ki vključujejo sodelovanje in delo v teh podjetjih oziroma predstavništvih v tujini. Ko konča s tem delom, se vrne za krajši čas še v matično podjetje, nato pa lahko odide za vodjo oziroma direktorja v tuji odvisni družbi.

Slika 9: Model izobraževanj vodij



3.4.6 Dodatna izobraževanja vodij in potencialnih vodij ter spremljanje njihovega razvoja

Glede na ugotovitve model za izobraževanje in usposabljanje vodij temelji na opredeljenih kompetencah, ki jih podjetja pri posameznem vodji oziroma potencialnemu vodji ocenijo z ocenjevanjem osebnostnega potenciala, ocene 360-stopinjske povratne informacije in na podlagi delovnih rezultatov. Glede na dobljene rezultate in ugotovljene primanjkljaje se podjetje skupaj z vodji oziroma potencialnimi vodji odloči, katera vrsta izobraževanj bi posamezniku najbolj ustrezala, da odpravi svoje primanjkljaje oziroma pridobi potrebna dodatna znanja. Glede na nivo vodenja jih podjetje vključi v šole vodenja, in to v skladu z nivojem vodenja, ki ga opravljajo, lahko pa jih napoti tudi na druga funkcionalna izobraževanja. Po zaključeni šoli vodenja oziroma že v času njenega trajanja se vodjem dodelijo coachi, ki jim pomagajo pridobljeno znanje prenesti v prakso.

Coaching je lahko tudi samostojna oblika izobraževanja in treninga razvijanja veščin vodenja, namenjena predvsem vodjem za hitrejšo in učinkovitejšo preseganje lastnih pomanjkljivosti, da bi postali boljši in učinkovitejši vodje. Potencialnim vodjem, ki se pripravljajo na prevzem vodilnega položaja v podjetju, lahko coaching omogoči, da prek individualnega treninga izboljšajo svoje veščine vodenja in presežejo svoje večje primanjkljaje, da bodo lahko na bolj suveren način prevzeli nove zadolžitve.

Za potencialne vodje podjetje v okviru šole vodenja organizira izobraževanje na temo osnove vodenja, vključi pa jih tudi v šolo vodenja za najvišje, srednje ali osnovne vodje, odvisno od tega, za kateri nivo vodenja se pripravljajo. Poleg tega jih podjetje napoti tudi na posamezna funkcionalna izobraževanja. Glede na dejanske potrebe v praksi jih podjetje lahko vključi tudi v kroženje v podjetju, da se seznanijo s področji dela in sodelavci, s katerimi bodo lahko v prihodnosti pri opravljanju svojega dela sodelovali.

Za vodje, napotene na delo v tujino, podjetje organizira individualna izobraževanja, ki lahko vključujejo coaching, posebne delovne naloge, ki vključujejo delo s tujino, službene poti v tujini in podobno, da jih pripravijo na delo v državi, v katero so napoteni. Poleg tega se za njih organizira tudi kroženje v podjetju, da se seznanijo s celotnim področjem dela, s katerim se bodo srečevali na delu v tujini.

Učinki izobraževanj in razvoja vodij in potencialnih vodij se spremljajo s ponavljajočim se rednim ocenjevanjem kompetenc za vodje. Poleg tega bi podjetja učinke izobraževanj in razvoja veščin vodenja lahko spremljala tudi s spremljanjem delovne uspešnosti, doseganja zastavljenih ciljev in rezultatov. Spremljalo bi se lahko, v kolikšnem času vodja izpelje določeno nalogo, ali zna hitreje motivirati sodelavce, ali je delo opravljeno boljše oziroma bolj kakovostno in ali so doseženi višji cilji in boljši rezultati od zastavljenih.

SKLEP

Zaposleni so ključ do konkurenčne prednosti podjetja. Predvsem od vodij je odvisno, ali bo podjetje znalo izkoristiti celoten potencial, ki ga imajo zaposleni. Pomembno je, da vodje znajo delati s sodelavci in jih ustrezno razvijati, da lahko skupaj dosegajo zastavljene poslovne cilje podjetja. Prav zato je pomembno, da podjetje posebno pozornost posveti razvijanju veščin vodenja ter iskanju in razvijanju potencialnih vodij.

Posamezni avtorji (Rozman et al., 1993; Možina, 2002a; Svetlik & Zupan, 2009) v strokovnih prispevkih ugotavljajo, da vodenje pomeni sposobnost vplivanja, usmerjanja in spodbujanja zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev. Ključne kompetence, ki jih morajo imeti vodje, so sposobnost strateškega razmišljanja, komunikacije, postavljanja ciljev in prilagodljivosti spremembam, znanje o delu z ljudmi in razvijanju sodelavcev ter skrb za osebni razvoj. Za uspešno vodenje in poslovanje je pomembno, da podjetje ugotovi, kakšne vodje ima, še posebej pa, kje imajo ti vodje največji primanjkljaj. Podjetje mora poskrbi, da se jim pomaga pri odpravi teh primanjkljajev. Slovenska mednarodna podjetja, vključena v raziskavo, se pomena tega zavedajo in skrbijo za sistematičen in organiziran razvoj svojih vodij, in zo predvsem prek različnih šol vodenja. Poleg tega jim zagotavljajo tudi individualno izobraževanje v obliki coachinga.

Podjetja se zavedajo pomena vodij in posebno pozornost namenijo svojim potencialnim vodjem – usposobijo in izobražujejo jih v različnih oblikah šol vodenja oziroma zanje organizirajo tudi dodatna specifična ciljno usmerjena izobraževanja.

Mednarodna podjetja morajo še posebej s premislekom graditi in krepiti organizacijsko kulturo, torej vrednote, norme, komunikacija itd., ki v osnovi opredeljuje podjetje. Podjetja morajo za vodenje odvisnih družb v tujini izbrati zaposlene, ki živijo vrednote svojega podjetja in to prenašajo tudi na svoje sodelavce. Poleg tega pa morajo znati spoštovati in upoštevati tudi specifike tuje nacionalne kulture, ki ne bo negativno vplivala na oblikovanje temeljnih vrednot in standardov posameznega podjetja. Tega se zavedajo tudi podjetja, vključena v raziskavo, ki poseben poudarek dajejo izboru zaposlenih, ki bodo podjetja vodili v tujini, saj posvetijo posebno pozornost temu, da izberejo zaposlene, ki živijo skladno z organizacijsko kulturo in bodo to znali prenesti tudi na sodelavce v tujini na način, ki bo upošteval in spoštoval posebnosti njihove nacionalne kulture.

Podjetja se vse bolj zavedajo pomena ocenjevanja uspešnosti tovrstnih izobraževanj in vlaganj v vodje in potencialne vodje. Kot ugotavljajo posamezni avtorji (London & Beatty, 1993; Atwater & Waldam, 1998; Chappelow, 2004), se tudi v praksi kaže, da se vse bolj uveljavlja metoda 360-stopinjske povratne informacije, ki je sorazmerno preprosta in objektivno pokaže, kako vodjo vidijo podrejeni, sodelavci in neposredno nadrejeni ter kako se vidi sam. Prek ponavljanja tovrstnega ocenjevanja se pokažejo razvoj in napredek posameznega vodje ter možnosti za nadaljnje izobraževanje. Vsa podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, uporabljajo oziroma nameravajo uporabiti metodo 360-stopinjske povratne informacije za ocenjevanje uspešnosti izobraževanj in spremljanje razvoja veščin vodenja. Poleg tega pa nekatera podjetja razvoj veščin vodij (predvsem višjih) spremljajo predvsem prek delovne uspešnosti oziroma doseganja zastavljenih ciljev, saj se zavedajo, da so za uspešnost podjetja potrebni dobri poslovni rezultati. Torej četudi ima posamezni vodja zelo dobro razvite veščine vodenja, ne dosega pa zastavljenih ciljev, ni primeren za vodjo na določenem področju.

Produksijski viri so na trgu konkurenci običajno enako dostopni in jih je dejansko mogoče kupiti. Bistveno težje pa je zagotoviti kakovost zaposlenih in predvsem učinkovit način ravnanja z njimi. Prav zato lahko dobro postavljen in v praksi uveljavljen model za razvijanje veščin vodenja v posameznem podjetju predstavlja konkurenčno prednost podjetja na trgu. Dobro oblikovan in predstavljen model razvijanja veščin vodenja vodij ter skrb za izbor, izobraževanje in spremljanje razvoja potencialnih vodij zagotavljata, da vodje znajo delati s svojimi sodelavci, kar omogoča, da jim bodo ti sledili in bodo skupaj lažje dosegali zastavljene poslovne cilje. Tega se zavedajo tudi podjetja, vključena v raziskavo, saj aktivno delujejo na področju razvijanja veščin vodenja. Oblikujejo lastne načine in oblike izobraževanj, ki so prilagojeni njihovim potrebam in vključujejo vsebine, ki jih njihovi vodje oziroma potencialni vodje najbolj potrebujejo za svoj razvoj. Načine

izobraževanj vseskozi tudi nadgrajujejo – podjetja gradijo svoje lastne modele razvijanja veščin vodenja in s tem krepijo svojo konkurenčno prednost.

Ne glede na model razvijanja veščin vodenja se bodo morali vodje v prihodnosti znati še bolje prilagajati hitremu gospodarskemu napredku in razvoju informacijske tehnologije. Poleg tega bodo morali dobro poznati in razumeti sebe, da bodo lahko razumeli in učinkovito (z zgledom) vodili svoje sodelavce k doseganju zastavljenih ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Ashkanasy, N. M., Wilderon, C. P. M., & Peterson, M. F., (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publication Inc.
2. Athanassion, N., & Nigh, D. (2000). Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs. *Jurnal of International Business Studies*, 31(3), 471–487.
3. Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 Degree Feedback and Leadership Development. *Leadership Quarterly*, 9(4), 423–426.
4. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
5. Barrett, A., & Beeson, J. (2002). *Developing Business Leaders for 2010*. New York: The Conference Board, Inc.
6. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly: Special Issue, Part I: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future*, 10(2), 181–217.
7. Beamish, W. P., Killing, J. P., Lecraw, D. J., & Morrison, A. J. (2003). *International Management*. New York: McGraw-Hill.
8. Benčina - Crnić, S. (2002). Strateški management človeških virov je rezultat razvoja organizacije in njenih potreb po doseganju dolgoročne uspešnost. V D. Radonjić, (ur.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa* (str. 57–75). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa; Izobraževalno društvo MBA Klub.
9. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Blanchard, K. H., & Ken Blanchard Companies (2010). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations* (2nd ed.). New Jersey: Financial Times Press
11. Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
12. Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? *Jurnal of Bussines and Psychology*, 26(2), 183–192.
13. Bučar, F. (b.l.) Rastoča knjiga – spodbuda za stalno rast in napredovanje v lastni kulturi. Najdeno 27. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.ds-rs.si/?q=civilna_druzba/rastoca_knjiga/prispevki/Bucar
14. Cacioppe, R. (1998). An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(1), 44–53.

15. Carson, J. B, Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in team: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
16. Chappelow, C. T. (2004). 360-Degree Feedback. V C. D. McCauley, & E. VanVelsor, (ur.), *Handbook of Leadership Development* (str. 58–84). San Francisco: Jossey-Bass.
17. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. & Sušan, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Clark, D. R. (2010). Leadership Competency Model. Najdeno 2. januarja 2013 na spletni strani <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html>
19. Collins, J. (2001). *Good to Great*. Harper Business: New York.
20. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
21. Daft Richard, L., & Maricic, D. (2001). *Understanding Management* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
22. Day, D.V. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
23. Dessler, G. (2001). *Management: Leading People and Organisations in the 21st Century* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
24. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, d. o. o.
25. Dotlich, D. L., & Noel, J. L. (1998). *Action Learning: How the World's Top Companies Are Re-Creating Their Leaders and Themselves*. San Francisco: Jossey-Bass.
26. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
27. DuBrin, A. J. (2000). *The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your Way to Success*. London: Thomson Learning.
28. Dular, B. (2002). *Lastninjenje in upravljanje človeških virov* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Forsyth, D. R. (2006). Leadership. V D. R. Forsyth, *Group Dynamics* (5th ed.) (str. 245–277) Belmont: CA, Wadsworth, Cengage Learning.
30. Fulmer, R. M. (1997). The Evolving Paradigm of Leadership Development. *Organizational Dynamics*, 25(4), 59-72.
31. Gaines Ross, I. (2002). *CEO Capital*. New Jersey: John Wiley & Sons.
32. George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
33. Gibb, C. A., Gilbert, D. T., & Lindzey, G. (1954). *Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
34. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

35. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results*. London: Little, Brown Book Group Limited
36. Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching, *Organisational Dynamics*, 27(3), 39–53.
37. Hernez - Broome, G. & Richard, L. H. (2004). Leadership Development: Past, Present, and Future. *Human Resource Planning*, 27(1), 24–32.
38. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd Edition – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
39. Holt, H. D., & Wigginton, W. K. (2002). *International Management*. Ohio: Thomson South-Western.
40. House, R. J. (1971). Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
41. Hyatt, M. (2010, 29. november). Why Leaders Exist. Najdeno 28. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://michaelhyatt.com/why-leaders-exist.html>
42. Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results. *Human Resource Planning*, 23(3).
43. Jako, R. A. (1997). Fitting multi-rater feedback into organizational strategy. V *Should 360-degree feedback be used only for developmental purposes?* (str. 19–22). Greensboro, Center for Creative Leadership.
44. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
45. Kavčič, B. (1998). *Osnove poslovanja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
46. Kavčič, B. (2003). Uspešna organizacijska kultura. *Industrijska demokracija*. Najdeno 18. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Submit=Iskanje&Naslov=&sort=AvtorPonder&Avtor=kav%20E8i%20E8&letnik=%25&stevilka=%25&offset=20>
47. Kane - Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188–194.
48. Kavšek, A. (2004) *Organizacijska kultura v podjetju HIPOT P&EMS, d. o. o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Kincaid, S. B., & Gordick, D. (2003). The Return on Investment of Leadership Development: Differentiating Our Discipline. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(1), 47-57.
50. Kohont, A., & Kaše, R. (2009). Mednarodni menedžment človeških virov. V I. Svetlik, & N. Zupan, (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 575–628). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.

52. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
53. Kovač, B. (2002). Novi izzivi managementa in slovenski managerji. V S. Možina, (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 772–819). Radovljica: Didakta.
54. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004) *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
55. *Leadership Development through Executive Coaching*. Najdeno 2. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.executivecoachingireland.ie/leadership-development-through-executive-coaching.asp>
56. *Leadership Theories*. Najdeno 27. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.leadership-central.com/leadership-theories.html#axzz2M5Uqr700>
57. Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*. Najdeno 18. julija 2012 na spletnem naslovu <http://165.106.1.210/management/documents/Lencioni-Makeyourvaluesmeansomething.pdf>
58. Lipičnik, B. (1998). Vedenjski vzorci in participativno vodenje. *Industrijska demokracija*. 2(9), 6–8.
59. Lokar, S. (2012, 12. februar). Adria Mobil: Adriaš je odgovoren, spoštljiv, pripaden in samokritičen. Najdeno 12. julija 2012 na spletnem naslovu <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Novice/387/Adria+Mobil%3A+Adria%C5%A1+je+odgovoren+spo%C5%A1tljiv+pripaden+in+samokriti%C4%8Den>
60. London, M. & Beatty, R. W. (1993). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 32(2-3), 353–372.
61. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(6), 695–706.
62. Luthans, F., & Avolio, B. (2003), Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
63. Marsick, V. J. (2002). Exploring the Many Meanings of Action Learning and ARL. V L. Rohlin, K. Billing, A. Lindberg & M. Wickelgren (ur.), *Earning While Learning in Global Leadership: The Volvo-MiL Partnership*. Vasbyholm, Švedska: MiL.
64. Martin, J. (2003, 1. avgust). Rise of the New Breed. Najdeno 15. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://chiefexecutive.net/rise-of-the-new-breed>
65. Martineau, J.W., & Hannum, K.M. (2003). *Evaluating the Impact of Leadership Development: A Professional Guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
66. Maylett, T. (2009). 360-Degree Feedback Revisited: The transition from development to appraisal. *Compensation and Benefits Review*, 41(5), 52–59.
67. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
68. Moxley, R. S., & O'Connor Wilson, P. (1998). A Systems Approach to Leadership Development. V C. D. McCauley, R. S. Moxley, & E. Van Velsor, (ur.), *The Center for*

- Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (str. 217–241). San Francisco: Jossey-Bass.
69. Možina, S. (2001). Vodenje in čustva. *Industrijska demokracija*, 5(9). Najdeno 18. julija 2012 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID010903.doc
 70. Možina, S. (2002a). Učeča se organizacija – učeči se management. V S. Možina, (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 12–39). Radovljica: Didakta.
 71. Možina, S. (2002b). Vodja in vodenje. V S. Možina, (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 498–533). Radovljica: Didakta.
 72. Možina, S. (2009). Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V I. Svetlik, & N. Zupan, *Menedžent človeških virov* (str. 467–520). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 73. Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote*. Ljubljana: IPSOS.
 74. New, G. E. (1996). Reflections: A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44–51.
 75. *O družbi*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.l-m.si/o_druzbi.
 76. *O Krki*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/sl/o-krki/>
 77. Ohlott, P. J. (2004). Job Assignments. V C. D. McCauley, & E. Van Velsor, (ur.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (str. 151–182). San Francisco: Jossey-Bass.
 78. Palus, C. J., & Horth, D. M. (2004). Exploration for Development. V C. D. McCauley, & E. Van Velsor, (ur.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (str. 438–464). San Francisco: Jossey-Bass.
 79. Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: toward a multi-level theory of leadership (7th ed.) *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, 115–139.
 80. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. New York: Sage Publications Inc.
 81. Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. R, Jr. (2009). Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234–238.
 82. Perrenoud, P. (1997). *Construire des competences des l'ecole. Pratiques et enjeux pedagogiques*. Paris: ESF.
 83. *Politika kakovosti, zagotavljanja varnih izdelkov in varovanja okolja*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.l-m.si/o_druzbi/politika_kakovosti
 84. *Poslanstvo, vizija, vrednote (a)*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev/poslanstvo-in-vizija/>
 85. *Poslanstvo, vizija, vrednote (b)*. Najdeno 4. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.adria-mobil.com/sl-sl/2013/o-nas/poslanstvo-vizija-vrednote/>
 86. *Predstavitev podjetja*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.adria-mobil.com/sl-sl/2013/o-nas/predstavitev-podjetja/>
 87. *Predstavitev Trima*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/podjetje/predstavitev-trima/>

88. Prevodnik, M. (2004). *Menedžer in vodja, katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih?* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Rosi, B., & Sternad, M. (2008). *Tarifni sistemi* (str. 1–8). Maribor: Fakulteta za logistiko Univerze v Mariboru. Najdeno 10. julija 2012 na spletnem naslovu http://164.8.132.54/Tarifni_sistemi/prvo.html
90. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. V S. Možina, (ur.), *Management* (str. 46–83). Radovljica: Didakta.
91. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
92. Ruderman, M. N., Hannum, K., Leslie, J. B., & Steed, J. (2001). Making the Connection: Leadership Skills and Emotional Intelligence. *Leadership in Action*, 21(5): 3-7.
93. Sadler, P. (1997). *Leadership*. London: Cooper Lybrand.
94. Sankar, Y. (2003). Character Not Charisma is the Critical Measure of Leadership Excellence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 45–55.
95. Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping*. New Delhi: Sage.
96. Simmons, S., & Simmons, J. C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
97. *Skupina Gorenje*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje
98. *Skupina Mercator*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/skupina-mercator/>
99. Soon, T. (2012, 4. december). Tao The Ching: Who is the Leader? Najdeno 3. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://tao-in-you.com/?s=lao+tzu>
100. Stare, K. (2001). *Primerjava vodenja v timu in v hierarhiji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. *Strategija poslovanja Skupine Mercator*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/strategija-poslovanja/>
102. *Strateške usmeritve*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.ach.si/o-druzbi/poslanstvo-in-vizija>
103. Svetlik, I., & Kohont, A. (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V I. Svetlik, & N. Zupan, (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 191-232). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
104. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik, & N. Zupan, (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 46–49). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
105. Sudan, S. & Blair, E. (1998). *Marketing Research: A Problem-Solving Approach*. Singapore: McGraw Hill Book Co.
106. Švetak, M. (2007). *Pomen čustev v timu* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

107. Ting, S. & Hart, E. (2004). Formal coaching. V C. D. McCauley, & E. Van Velsor, (ur.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
108. Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (1999). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
109. *Vizija in poslanstvo*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/podjetje/vizija-in-poslanstvo/>
110. *Vizija, poslanstvo, vrednote*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje/vizija_poslanstvo_vrednote
111. Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
112. Zidar Gale, T. (2010). Kakšni »tipi« smo? Myers-Briggsova tipologija osebnosti. *HRM*, 8(33), 80-81.
113. Zupan, N. (2000). Ljudje kot izvor konkurenčnosti slovenskih podjetij – besede ali dejanja? V J. Prašnikar, (ur.), *Internacionalizacija slovenskega podjetja* (str. 353–369). Ljubljana: Finance.

PRILOGA

Priloga 1: Opomnik za globinske intervjuje

I. SEGMENT INTERVJUJA: značilnosti sodelujočih

- **Kontaktna oseba:** pozicija v podjetju
- **Datum intervjuja:**
- **Podatki o podjetju:**
 - vrsta proizvodnje,
 - število zaposlenih v Sloveniji in tujini konec leta 2012,
 - število podjetij v Sloveniji ter podjetij in predstavništev v tujini,
 - število držav, v katerih je podjetje prisotno s svojimi izdelki,
 - delež izvoza v letu 2011,
 - konsolidiran prihodek od prodaje v letu 2011,
 - delež prihodka na tujih trgih v letu 2011,
 - dobiček/izguba v letu 2011.

II. SEGMENT INTERVJUJA: kvalitativna odprta vprašanja

1. Katere lastnosti bi moral imeti dober vodja (splošno)?

Katere lastnosti so ključne za nižje vodje, srednje in za najvišji nivo?

2. Koliko znanj imajo zaposleni s področja vodenja, ko prevzamejo vodstveno funkcijo po tem, ko so nekaj časa opravljali le strokovno delo?

Na katerem področju opažate največji primanjkljaj znanj s področja vodenja?

Ali obstajajo razlike, če je osnovna izobrazba posameznika s področja naravoslovja ali družboslovja?

3. Na kakšen način podjetje razvija veščine vodenja pri zaposlenih?

Katere metode podjetje najpogosteje uporablja pri razvoju posameznih veščin?

Ali ima podjetje oblikovan poseben model razvijanja veščin vodenja?

Koliko časa trajajo izobraževanja v posameznih šolah vodenja (število modulov ter dni/ur)?

Koliko je povprečno število udeležencev v posameznih šolah vodenja?

4. Ali podjetje pri zaposlenem, ki ga zaposli z namenom, da zasede vodstveni položaj, skrbi tudi za njegov razvoj?

Kako ugotovi njihove pozitivne lastnosti in pomanjkljivosti?

Kakšen način izobraževanja podjetje uporablja za te zaposlene?

5. Kako na način razvijanja veščin vodenja vplivajo razlike v nacionalni kulturi?

- 6. Ali obstajajo razlike v razvijanju veččin vodij, ki bodo delali v domačem podjetju, in vodij, ki bodo delali na tujem, oziroma tujcev, ki prevzamejo mesto vodje v tujem predstavništvu?**

- 7. Kako podjetja spremljajo in nadzirajo rezultate izobraževanj in usposabljanj s področja vodenja?**
Kakšne so posledice oziroma ukrepi, če so rezultati izobraževanj pozitivni/negativni?

- 8. Ali dobro postavljen model razvoja veččin vodenja pomeni konkurenčno prednost?**