

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

VALERIJA MARKOVIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV HOBIJEV NA MANAGERSKE VEŠČINE

Ljubljana, september 2012

VALERIJA MARKOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana **Valerija Markovič**, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom **Vpliv hobijev na managerske veščine**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem **doc. dr. Aljažem Staretom**.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih 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 Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 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 18.9.2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT	7
1.1 Vloga managementa v organizaciji.....	7
1.2 Opredelitev managementa in njegovih funkcij	8
1.3 Opredelitev managerja	13
1.3.1 Naloge managerja	15
1.3.2 Vloge managerja.....	16
1.4 Ravni managementa.....	17
1.5 Sodobni vidik managementa.....	19
2 MANAGERSKE VEŠČINE.....	24
2.1 Ključne managerske veščine.....	27
2.1.1 Najpogostejše omenjene tri skupine managerskih sposobnosti	28
2.1.2 Managerske veščine po Hunsakru	29
2.1.3 Managerske sposobnosti po Mintzbergu	32
2.1.4 Managerske veščine po Whettenu in Cameronu	33
2.1.5 Managerske veščine po drugih avtorjih.....	36
2.1.6 Izpeljava nabora ključnih veščin sodobnega managerja.....	39
2.2 Pregled managerskih veščin po managerskih ravneh	39
2.3 Učenje in razvijanje managerskih veščin.....	41
2.4 Plačni sistem na osnovi veščin.....	47
3 HOBIJI OZIROMA INTERESNE AKTIVNOSTI.....	51
3.1 Opredelitev pojmov prosti čas, interesna aktivnost in hobi.....	51
3.2 Pomen in skupine hobijev oziroma interesnih aktivnosti	55
3.3 Vpliv hobijev oziroma interesnih aktivnosti na managerske veščine.....	61
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU HOBIJEV NA MANAGERSKE VEŠČINE	66
4.1 Konceptualni model managerskih veščin in hobijev	66
4.2 Metodologija	69
4.2.1 Pridobivanje podatkov	69
4.2.2 Analiza podatkov	70
4.3 Rezultati in razprava	71
4.3.1 Splošne ugotovitve	71
4.3.2 H1 – Hobiji in razvitost managerskih veščin.....	78
4.3.3 H2 – Pogostost ukvarjanja s hobijem	81
4.3.4 H3 – Najpogostejši hobi in socialne veščine	82
4.3.5 H4 – Managerska funkcija pri hobiju	84
4.3.6 Omejitve raziskave in smernice za nadaljnje raziskave	84
SKLEP	86
LITERATURA IN VIRI	90
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa v organizaciji.....	10
Slika 2: »Pomične stopnice« managerjev ali kako specialisti postanejo managerji	14
Slika 3: Ravni managementa.....	17
Slika 4: Managerske funkcije in managerske ravni	19
Slika 5: Človeške zmožnosti v širšem smislu	25
Slika 6: Managerske veščine po managerskih ravneh	40
Slika 7: Oblike razvoja in izobraževanj v managementu.....	42
Slika 8: Zemljevid izobraževanja in razvijanja managerjev	43
Slika 9: Model izkustvenega učenja.....	46
Slika 10: Karierni razvojni program temelječ na veščinah v podjetju Sony.....	49
Slika 11: Frekvenčni pregled, s kom se anketirani managerji srečujejo pri hobiju	72
Slika 12: Pregled povprečnih ocen na lestvici razlogov ukvarjanja z izbranim hobijem	73
Slika 13: Povprečne (samo)ocene managerskih veščin vseh anketirancev, anketirancev zasebnih in anketirancev javnih združb	74

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zvrsti odločanja v podjetju	15
Tabela 2: Deset managerskih vlog po Mintzbergu	16
Tabela 3: Najpogostejše managerske ravni po različnih avtorjih	18
Tabela 4: Novi izzivi organizacijskega okolja	22
Tabela 5: Lista managerskih veščin po Mintzbergu	32
Tabela 6: Najpogostejše navajane veščine učinkovitih managerjev	33
Tabela 7: Model ključnih managerskih sposobnosti po Whettenu in Cameronu	34
Tabela 8: Nabor ključnih veščin sodobnega managerja.....	39
Tabela 9: Model razvijanja managerskih veščin.....	46
Tabela 10: Segmentacija hobijev oziroma interesnih aktivnosti	59
Tabela 11: Hobiji, ki razvijajo managerske veščine	64
Tabela 12: Temeljni trendi prihodnosti.....	65
Tabela 13: Preverjanje statistične veljavnosti	70
Tabela 14: Struktura anketirancev glede na okolje združbe in kraja bivanja	72
Tabela 15: Faktorska analiza managerskih veščin s pregledom korelacij med veščinami	75
Tabela 16: Izbrani hobi po managerskih ravneh	77
Tabela 17: Izbrani hobi po tipu združbe	77
Tabela 18: Odstopanja med številom hobijev in managerskimi veščinami.....	78
Tabela 19: Vpliv števila hobijev na managerske veščine	79
Tabela 20: Odstopanja med izbranim hobijem in managerskimi veščinami	79
Tabela 21: Korelacije med izbranim hobijem in managerskimi veščinami.....	80

Tabela 22: Odstopanja med pogostostjo ukvarjanja z izbranim hobijem in oceno managerskih veščin	81
Tabela 23: Odstopanje ocene veščine glede na socialni krog izbranega hobija	83
Tabela 24: Korelacije med vrsto socialne mreže pri izbranem hobiju in posamezno managersko veščino	83
Tabela 25: Analiza razlik ocen veščin med tistimi, ki imajo managersko funkcijo, in tistimi, ki je nimajo	84

UVOD

Vse višji cilji in vse kompleksnejše ideje od nas zahtevajo najvišjo stopnjo angažiranosti za doseg najrazličnejših revolucionarnih in naprednih rešitev. Pozornost je v osnovi usmerjena v managerje in njihove pristope soočanja z nenehnimi spremembami, napredno tehnologijo in brezmejno globalizacijo. Nastala situacija pomeni, da se managerji ne srečujejo s konkurenti samo na trgu proizvodov in storitev, ki jih ponuja njihova organizacija, pač pa tudi na trgu delovne sile, ki poganja kolesa ekonomskega ustroja. Zato so sodobni managerji še toliko bolj podvrženi nenehnemu dokazovanju svoje usposobljenosti za delo, ki so ga prevzeli.

Na uspešnost opravljanja managerske funkcije vpliva tudi **uravnotežen način življenja** managerja. Posebnost uspešnih ljudi je ravno v tem, da znajo obvladovati ravnotežje med službo, družino, interesnimi aktivnostmi in sprostivitvijo, počitkom – torej ravnotežje med različnimi vlogami, ki se prekrivajo, dopolnjujejo in si včasih celo nasprotujejo. S tem želim opomniti na to, da morajo biti managerji veščiči – takoj, ko se znajdejo v različnih vlogah – dnevne aktivnosti preudarno izb(i)rati in se ustrezno samoorganizirati, da bodo poleg ostalih ciljev na najrazličnejših področjih v življenju vzdrževali tudi ustrezno usposobljenost za delo managerja.

Šibke točke in slabosti imamo namreč vsi; še nazorneje se pokažejo in izpostavijo v pogojih hitrih sprememb in negotovosti. Zato morajo managerji združiti in uporabiti vse svoje sposobnosti in veščine v korist organizacije in njenih deležnikov (Daft & Marcic, 2011, str. 11), saj mora biti ključni cilj ta, da bodo ljudje, umski delavci kot jih imenuje Drucker (2001, str. 156), znali **voditi samega sebe** – šele potem bodo uspešni pri vodenju drugih.

Robbins in Judge (2009, str. 5) pravita, da je z managerji z dobrimi medosebnimi veščinami lažje ustvariti prijetno delovno okolje, ki kot tako omogoča lažje zaposlovanje in ohranjanje kvalificirane delovne sile, kar nenazadnje vodi v dober poslovni rezultat. Ni namreč malo organizacij, ki se zavedajo, da jih **pri rasti in doseganju uspeha ovira pomanjkanje managerjev s potrebnimi veščinami za delo** (Peterson & Van Fleet, 2004, str. 1301).

McKenna (2004, str. 665) meni, da uspešni managerji uporabljajo **kombinacije veščin**; Peterson in Van Fleet (2004, str. 1300) to potrjujeta z navedbo, da so veščine med seboj v bolj ali manj tesni povezanosti ali se celo prekrivajo. Znotraj magistrskega dela se želim osredotočiti zgolj na **managerske veščine**.

»Sposobnost (angl. *ability, aptitude, skill*) je zmožnost človeka, da nekaj naredi. Je deloma prirojena, deloma se da sposobnosti naučiti, na primer z usposabljanji« (Rozman, 2000, str. 65). Rozman izpostavlja duševne in fizične sposobnosti; prve kot sposobnosti splošne inteligence (na primer sposobnost razumevanja in izražanja, sposobnost analiziranja itd.), druge pa predvsem sposobnost moči in odrivnosti, hitrosti. »Do pojma sposobnosti pridemo na podlagi banalne ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka«

(Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 458). Dokazano namreč obstajajo notranji dejavniki, ki vplivajo na rezultat dela posameznika. Managerske veščine so višje razvite sposobnosti, ki izhajajo iz narave dela managerja in, ker so pogosto **vzrok razlik** v uspešnosti managerjev, da ne rečemo celo organizacij, so zanimivo področje strokovno-znanstvenega proučevanja.

Narava managerske funkcije zahteva vedno **širše spletu ustreznih veščin** njenih nosilcev. Tako tudi ni redkost, da strokovnjak z odličnimi tehničnimi veščinami postane manager; ponekod je celo določena raven tehničnih veščin predpogoj za položaj managerja, kar kaže na to, da nekateri managerji postanejo managerji zaradi tehničnega in ne zaradi managerskega znanja in veščin (Peterson & Van Fleet, 2004, str. 1297). Tak prestop je ponavadi za managerje zelo težak in hkrati od njih zahteva, da v kratkem času razvijejo obilo novih sposobnosti za delo, v katerih morajo sčasoma postati vešči.

Hughes (2003, str. 182) sicer dopušča možnost, da managerske veščine razvijamo v posameznih **izobraževalnih programih** in tako pridobimo diplomo, a opozarja, da bi si delodajalci morali zmeraj vzeti to pravico, da ocenijo tako veščino, ki jih je v izobraževalnem programu pridobil posameznik, kot tudi sam izobraževalni program. Iz tovrstnega ravnanja bi lahko pričakovali spremembe izobraževalnih programov v smeri večjega prilagajanja potrebam, ki jih izkazuje praksa in trg.

Usposabljanja za posamezne veščine morajo managementu doprinesti uporabne sposobnosti in nadalje veščine, zato avtorica Castellano (2011, str. 23) jasno zagovarja premik usposabljanj iz učilnic v realno okolje. V organizacijah namreč potrebujemo managerje s človeškimi veščinami in ne profesionalcev z akademskimi mandati (Mintzberg, 2004, str. 18).

Burggraf (1997, str. 65–70) je z raziskavo prišel do zanimive ugotovitve, ki pravi, da življenje v študentskih domovih in kampusih omogoča študentom, da razvijejo socialne in managerske sposobnosti ter znotraj njihovega tamkajšnjega življenja določene sposobnosti izpopolnjujejo v veščine. Raziskava je namreč pokazala, da so študentje v študentskih domovih bolj vešči kontrole in koordinacije (angl. *coordination*), medtem ko študentje, ki živijo v kampusih, bolj izurijo sposobnosti planiranja in organiziranja aktivnosti.

Če ima način življenja oziroma bivanja vpliv na managerske veščine, potem si zastavljam vprašanje, ali lahko hobiji oziroma interesne aktivnosti, s katerimi se managerji ukvarjajo v svojem prostem času, usmerjajo razvoj njihovih sposobnosti za delo in jih izpopolnijo v veščine. Hobij oziroma interesna aktivnost je po razlagi Slovarja slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) najljubše delo v prostem času oziroma način preživljanja prostega časa. Čeprav s hobiji največkrat prekinemo dnevno delovno rutino in ublažimo dejavnike stresa, je ta vidik hobijev oziroma interesnih aktivnosti posrednega pomena za našo obravnavano temo – vpliv hobijev na managerske veščine.

Največji **strošek učenja in usposabljanja** je čas, ko zaposleni niso na njihovih delovnih mestih, zato Homer (2001, str. 59) predlaga rešitev, da se minimalizira čas na izobraževanjih

in usposabljanjih ter osredotočimo ljudi, managerje, le na področja razvoja sposobnosti v veščine, ki jih za delo potrebujejo. Ker managerske veščine lahko razvijamo na različne načine: z učenjem, pri delu, v družini itd., ne smemo obiti **vpliva ukvarjanja s hobiji oziroma interesnimi aktivnostmi**, znotraj katerih lahko, bolj ali manj brez posledic, preizkušamo in izpopolnjujemo posamezne managerske veščine. Lahko bi morda celo rekli, da je to tista vmesna faza med izobraževanjem in udejanjenjem v praksi, kjer imamo možnost testiranja, delanja napak in nenazadnje izpopolnjevanja do ravni, ki pomeni ustrezno usposobljenosti za uspešno opravljanje managerske funkcije.

Nekateri avtorji gredo še korak dlje in predstavljajo **na veščinah temelječ plačni sistem**. Sistem delodajalcem omogoča, da zaposlene pošljejo na kratkotrajnejša in ciljno naravnana usposabljanja, ki so stroškovno ugodnejša (Hughes, 2003, str. 179). Prednosti pa se pokažejo tudi na strani zaposlenih, za katere je novi plačni sistem bolj pravičen in prinaša večje zadovoljstvo, fleksibilnost, možnost doseganja višjih prihodkov ipd. Zaposleni tako ne obstanejo na neki karierni in plačni točki, ne glede na to, ali nadaljujejo z izobraževanjem in pridobijo diplomo, saj imajo možnost za višjo plačilo za osvojene sposobnosti oziroma razvite veščine, ki jih zahteva njihovo delo (Hughes, 2003, str. 183).

Ko je podjetje Sony vpeljalo karierni razvojni program temelječ na veščinah (angl. *skill-based career development program*), je fundacijo spremenil v **visoko učinkovit delovni prostor**; lahko je pritegnil in obdržal visoko kvalificirane člane podjetja, ki so podpirali podjetje (Healey, 1998, str. 15).

Nedvomno je cilj organizacij, da zaposlujejo in zadržijo visoko usposobljene zaposlene, tudi managerje. Veščine pa, kot rečeno, lahko izhajajo iz formalnega izobraževanja in usposabljanja kot tudi neformalnih in priložnostnih dejavnosti, kot so na primer hobiji, ki lahko **razvijajo zelo različne spektre veščin** (od individualnih do kolektivnih ipd.). Na primer; petje v zboru krepi zavedanje pomembnosti dela v timu, individualni športi krepijo samoobvladovanje, ekipni športi vodstvene veščine itd. Da je nekdo kapetan lokalne nogometne ekipe ali predsednica kuharskega društva, je morda nezanemarljiv pokazatelj vodstvene usposobljenosti, ko izbiramo med kandidati za managerja. Kakšno je stanje ukvarjanja s hobiji oziroma interesnimi aktivnostmi, iz katerih je mogoče izluščiti vpliv na izpopolnjevanje managerskih veščin, je torej področje, ki ga bo zaobjelo magistrsko delo.

Namen magistrskega dela je izkoristiti ugotovitve obravnavane teme za vzpostavitev učinkovitejšega in smotrnejšega načina preživljanja prostega časa managerjev in pomagati managerjem načrtno izpopolnjevati iz narave dela izhajajoče veščine. **Koristi** se namreč odražajo v večji profesionalnosti, boljši kondicijski pripravljenosti ter kvalitetnejšem in učinkovitejšem izkoristku časa managerjev. Poleg navedenih posledic so možne tudi druge, kot na primer v smotrnejši naložbi denarja v koristnejše interesne aktivnosti idr.

Ob začetnem pregledu literature o managerskih veščinah ugotavljam, da je področje na slovenskem ozemlju precej neraziskano in neobdelano, zato bi z magistrskim delom želela

tudi v Sloveniji spodbuditi razpravo na tem področju. Menim, da bi **širša razprava** o pomenu managerskih veščin in možnem (cenovno in časovno ugodnejšem) priložnostnem (informalnem) razvijanju le-teh prinesla napredne učne pristope v korist vseh nas.

Magistrsko delo je namenjeno **managementu na vseh nivojih**. Strukturiran seznam aktualnih managerskih veščin in izpeljan nabor hobijev oziroma interesnih aktivnosti bo managerjem različnih pozicij v pomoč pri usklajevanju aktivnosti za hkratno krepitev svoje psihofizične kondicije in usposobljenosti za delo.

Številni avtorji so s pomočjo izvedenih raziskav prišli do obilice uporabnih ugotovitev glede razvijanja managerskih sposobnosti in izpopolnjevanja veščin. Nikjer pa nisem zasledila modela, ki bi vključeval hobije oziroma interesne aktivnosti kot možen učni pristop razvijanja omenjenih veščin, čeprav je za to možno najti tudi nekaj strokovnih namigov. Izhajajoč iz tega postavljam **osnovno raziskovalno vprašanje**, ki se glasi: **Ali hobiji oziroma interesne aktivnosti, s katerimi se ukvarjamo v prostem času, vplivajo na obseg in stopnjo razvitosti managerskih veščin?**

Na podlagi predhodno predstavljenega stanja in opisa problema izbrane teme ugotavljam precejšnjo širino obravnavanega področja, zato bom v tem delu osnovno raziskovalno vprašanje razdelila na naslednja **podvprašanja**:

- a) Kateri hobiji najbolj pozitivno vplivajo na razvitost managerskih veščin?
- b) Kakšen učinek ima pogostejše ukvarjanje s hobijem na razvitost managerskih veščin?
- c) Ali hobiji sodobnih managerjev enako vplivajo na vse skupine managerskih veščin?
- d) Ali managerska funkcija v okviru hobija vpliva na razvitost managerskih veščin?

S pomočjo proučevanja literature in empirične raziskave želim potrditi ali ovreči naslednje **hipoteze**:

- a) Ukvarjanje s hobijem pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin.
- b) Pogostejše kot se aktivno ukvarjamo s hobijem, v večjem obsegu imamo razvite managerske veščine.
- c) Hobiji, ki mu sodobni managerji namenijo največ časa, najbolj pozitivno vpliva na razvitost osebnih in medosebnih managerskih veščin.
- d) Hobiji, pri katerem imamo managersko funkcijo, intenzivneje vplivajo na razvitost managerskih veščin.

Temeljni cilj magistrskega dela je preveriti stanje razvitosti managerskih veščin ter izpostaviti hobije in interesne aktivnosti, ki izkazujejo vpliv in so lahko v pomoč managerjem pri izpopolnjevanju za njihovo delo potrebnih in zahtevanih veščin. Zavedati se namreč moramo, da recepta, ki bi obveljal za vse ljudi oziroma managerje ni, in da je ključ do uspeha v vsakem posamezniku oziroma v poznavanju samega sebe ter svojih osebnih nagnjenj in interesov.

Z raziskovalnimi vprašanji in hipotezami so povezani naslednji **cilji** magistrskega dela:

- preverjanje (in potrditev) hipotez;
- ocena stanja veščin slovenskih managerjev in njihovih hobijev ter njune medsebojne povezanosti;
- priporočilo za managerje v obliki nabora hobijev, ki izpopolnjujejo posamezne managerske veščine.

Magistrsko delo bom na osnovi znanstvenega pristopa zaključila s konkretnimi predlogi kombiniranja poslovnih in osebnih aktivnosti v smeri razvoja samega sebe. Moj cilj je predstaviti smiselnost vključitve hobijev v t.i. vseživljenjsko učenje oziroma vseživljenjsko karierno orientacijo, ki iz dela izhajajočih potreb, tudi iz vidika managerske funkcije, vidno pridobiva na pomenu in postajaj pomembna skrb vsakega posameznika.

Pri izdelavi magistrskega dela bom v osnovi uporabila **opisno metodo znanstvenoraziskovalnega dela**, s katero bom proučevane pojave opisovala, primerjala in analizirala ter podala praktične predloge o njihovi uporabnosti v praksi.

V teoretičnem delu sem bom opirala na dostopno domačo in tujo znanstveno in strokovno literaturo s področja, ki proučuje, analizira in pojasnjuje veščine, ki jih od managerjev zahteva njihovo delo, ter hobije, od katerih je mogoče pričakovati pozitivne učinke na izpopolnjevanje veščin. Pri iskanju literature in virov mi bodo v pomoč združenja in druge organizacije s proučevanega področja ter njihovi spletni portali z bazami znanj.

Empirično raziskavo o vplivu na managerske veščine bom opravila z **anketiranjem** managerjev različnih ravni. Izvedla jo bom le v Sloveniji, kar pomeni, da bodo v raziskavo vključeni slovensko govoreči managerji različnih ravni, ne glede na dejavnost, ki jo opravljajo. Pri analizi rezultatov bom uporabila komparativno metodo, ki mi bo omogočila smiselno pojasniti dobljene rezultate.

V nadaljevanju bom na podlagi analize in sinteze teoretičnih izhodišč in rezultatov empirične raziskave prešla iz splošnih spoznanj na posamično, relevantno in priporočljivo za proučevano področje. Uporabila bom torej **dedukcijo** v smislu iskanja uporabnih predlogov strukturiranja hobijev glede na vpliv na posamezno managersko veščino. Ključno pri izdelavi magistrskega dela bo dokazati ali zavreči postavljene hipoteze.

Na številnih področjih velikokrat naletimo na ponesrečene prevode in neustrezno poslovenjene strokovne izraze ali neenotnost njihove uporabe. Primer neuspešne usklajenosti prevoda med drugim zasledimo tudi pri besedi management (angl. *management*), ki jo nekateri prevajajo kot vodenje, upravljanje, poslovodenje in še kaj, čeprav Lipovec, Rozman in drugi opozarjajo, da imamo Slovenci za ta izraz rezerviran ustrezen prevod, in sicer ravnanje (Rozman, 2004, str. 18), medtem ko imajo prej omenjeni izrazi druge pomene. Sama

razumem besedi management in ravnanje kot sopomenki ter ju bom tako tudi uporabljala v magistrskem delu.

V osrčju dela bom govorila o managerskih veščinah (angl. *managerial skills*), za katere prav tako v slovenski literaturi najdemo različna pojmovanja, kot na primer: zmožnosti, kompetence, spretnosti, sposobnosti ipd. Odločila sem se, da bom angleško besedo »skill« prevajala kot veščino – z izrazom, ki po mojem mnenju najbolje opisuje področje, ki se ga z magistrskim delom lotevam; podrobnejšo razlago te odločitve pa bom navedla v uvodu poglavja o managerskih veščinah.

Magistrsko delo bodo poleg **uvoda in sklepa sestavljala še štiri poglavja**: poglavje o managementu, poglavje o managerskih veščinah, poglavje o hobijih ter poglavje, v katerem bo predstavljena empirična raziskava in njeni zaključki.

V **prvem poglavju** bom povzela stališča o razvoju in obstoju managementa znotraj organizacije. Nadaljevala bom z opredelitvami managementa različnih domačih in tujih avtorjev. Sledi zbir opredelitev managerja, njegovih nalog in vlog. V podpoglavju, ki bo sledilo, bom predstavila ravni managementa in poglavje zaključila z razmišljanji o sodobnih vidikih managementa, ki bodo osnova za nadaljevanje dela.

Managerske veščine bodo ključna tema **drugega poglavja**, v katerem bom poiskala managerske veščine, ki jih izpostavljajo avtorji domače in tuje strokovne literature ter jih strnila v nabor ključnih managerskih veščin. Sledi povzetek poznanih modelov in stilov učenja veščin ter predstavitev z veščinami povezanega plačnega sistema.

Nadaljevala bom s **tretjim poglavjem**, poglavjem o prostem času, interesnih aktivnostih in hobijih. Zanimali me bodo pomeni hobijev in njihova segmentacija. Poglavje bom zaključila s proučevanjem vplivov hobijev na razvijanje veščin, zlasti managerskih.

V **četrtem poglavju** sledi empirična raziskava o vplivu hobijev na razvitost managerskih veščin. Na vzorcu slovenskih managerjev bom preverila praktično vzdržnost postavljenih hipotez. V raziskavi bodo zajeti managerji vseh ravni z namenom, da raziščem najrazličnejše primere dobrih praks s proučevanega področja. Pred podpoglavjem z vsebinskimi rezultati raziskave bo predstavljena tudi priprava in sama izvedba raziskave.

Glavne ugotovitve magistrskega dela bom povzela v sklepu, h kateremu bom dodala kritično oceno »obvladovanja managerskih veščin sodobnih managerjev«. Na podlagi teoretičnih izsledkov in v praksi uveljavljenih rešitev bom podala nabor hobijev, ki so lahko v pomoč managerjem pri izpopolnjevanju za njihovo delo potrebnih in zahtevanih veščin in odgovorila na uvodna vprašanja magistrskega dela. Magistrskemu delu bom dodala priloge, v katerih bo vsebina, ki se nanaša na obravnavano temo in mi bo služila kot podpora zlasti pri izvedbi empirične raziskave.

1 MANAGEMENT

Cilj poglavja je podrobnejša opredelitev managementa in z njim povezanih pojmov, s čimer bi obšli izrazoslovno neenotnost. Skozi podpoglavja bomo postopoma spoznali osnove managementa, kar bo pripomoglo k enotnemu razumevanju proučevanega področja.

1.1 Vloga managementa v organizaciji

Proučevanje managementa se začne z zavedanjem, da je management ena od treh ključnih funkcij organizacije. »Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, razvoj in značilnosti z organizacijo ustanovljene združbe in smotrno doseganje cilja te združbe« (Lipovec, 1997, str. 35). Izhajajoč iz opredelitve, ki je po letnici sicer že nekoliko starejša, a v osnovi še zmeraj aktualna, so ljudje in njihova razmerja ključen element; čemur se pridružujejo tudi nekateri domači avtorji, ki še dodajo, da je »gre za uresničitev skupnega cilja« (Možina et al., 2002, str. 47). Večina organizacij je tako zavestno usklajenih družbenih enot, ki delujejo na relativno trajni osnovi (Robbins & Judge, 2009, str. 7).

Podoben pogled je predstavil tudi Kralj (2003, str. 23) v nekoliko obširnejši opredelitvi, v kateri organizacijo razume kot »interesni in dejavnostni (pri podjetju poslovni) sistem ljudi, sredstev in virov, ki mu ljudje na osnovi svojih interesov, to je želenih koristi, določajo cilje in usmerjajo delovanje k njim«, in ob tem opozarja, da se v nekaterih strokovnih krogih za organizacijo kot sistem uporablja tudi izraz »združba«. Daft in Marciceva (2011, str. 9) k navedenim opredelitvam dodajata še preudarno strukturiranost, s čimer izpostavljata, da so naloge razdeljene in so zanje odgovorni člani organizacije.

Že mnogo avtorjev, med njimi tudi Lipovec, je opozorilo, da je organizacija večpomenska beseda; ločimo namreč med organiziranjem kot procesom urejanja, organiziranostjo kot stanjem urejenosti in organizacijo kot sistemom. Formalno obliko organizacije ter sočasnega poslovnega in interesnega (političnega) sistema v tržnem gospodarstvu imenujemo tudi podjetje. Pojavlja se kot zgodovinska, časovno pogojena, samostojna in gospodarsko zaokrožena ciljno usmerjena pridobitna organizacija (Kralj, 2003, str. 62–63). Sam izraz podjetje uporabljam v kontekstu profitnih organizacij, združbo pa kot sopomenko za organizacijo v širšem smislu, torej v smislu tako profitnih kot neprofitnih organizacij.

Lipovec (1997, str. 47–49), z njim prepričanje delijo tudi sodobnejši avtorji kot so Rozman, Kovač, Koletnik (1993, str. 39) idr., »tri temeljna, funkcionalno opredeljena razmerja med ljudmi v podjetju, imenuje tudi organizacijske vloge ali funkcije«, navaja tako:

- **funkcija upravljanja** skrbi, da se ljudje, ki imajo druge funkcije, obnašajo tako, da so zaščiteni interesi lastnikov, upravljalcev;
- **funkcija ravnanja** managementa kot jo bomo mi imenovali, je po eni strani opredeljena kot razmerje z upravljalci, katerih interese so managerji dolžni zasledovati (so njihovi pooblaščenici, zastopniki in agenti), in po drugi strani kot razmerjem z izvajalci, ki

neposredno opravljajo delo, katerim imajo pravico tudi ukazovati, kako naj delo opravljajo, da bodo zagotovljeni interesi upravljanja; in

- **funkcija izvajanja** predstavlja najštevilčnejšo skupino ljudi, imenujemo jih izvajalci, in so neposredno podrejeni managerjem in njihovim napotkom za delo.

Čeprav upravljanja in managementa mnogi celo ne ločijo, Kralj (2003, str. 14) vendarle opozarja, da je potrebno »management ločiti od upravljanja, ki je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem«. Management tako ni upravljanje, čeprav je mnogokrat tesno povezan z upravljanjem; govoriti moramo o upravljanju in managementu in celo o »upravljalno-managerski dejavnosti« kot jo imenuje Kralj.

V okviru magistrskega dela me bo, kot doslej nakazano, zanimala predvsem funkcija ravnanja oziroma managementa, ki interese upravljanja spreminja v akcijske načrte in skrbi za njihovo uresničitev.

1.2 Opredelitev managementa in njegovih funkcij

Organizacija je torej okvir, znotraj katerega ima prav posebno mesto funkcija managementa (ravnanje ali ravnateljstvo) in njeni nosilci, managerji. V tem poglavju se bom poglobila v pomen in razsežnosti managementa.

Veda o managementu se razvija že vrsto let in zato bistvenih novosti v zadnjih letih ni zaznati. Nova, sodobna dognanja le izpopolnjujejo posamezna, vsaj na grobo, že raziskana področja managementa in služijo za dajanje napotkov managerjem, kako naj v sodobnem času uravnavajo delovanje organizacij, da bo dosežena njihova uspešnost in učinkovitost vsaj posameznih delov, še raje celote. »Bistvo obstoja managementa je, da organizacija dosega rezultate; management pa je tisto posebno orodje, tista posebna funkcija, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 4).

Management je beseda, ki jo pogosto srečujemo v vsakdanjem življenju. Čeprav ji kljub svoji popularnosti v Sloveniji ni uspelo dobiti enotnega prevoda, kot smo že uvodoma omenili, je njen pomen precej enotno razumljen. Na tem mestu bom povzela Lipovčevo definicijo managementa, za katero Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 41) ter nekateri drugi avtorji menijo, da spada med najbolj popolne in ustrezne v svetovni literaturi.

Management ali po Lipovcu (1987, str. 136–137) ravnanje je »organizacijska funkcija in proces,

- ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (**tehnična določenost** ravnanja);

- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katere izvršni in zaupniški organ je (**družbena določenost** ravnanja);
- ki to svojo nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (**procesna določenost** ravnanja).«

Zgoraj izpostavljena opredelitev predstavlja poenotenje treh tipov definicij, ki jih ločeno navajajo številni avtorji. Do razlik med njimi, po mnenju Lipovca (1987, str. 137) prihaja zaradi »dvostranskosti« managementa, čigar ravnanje po eni strani izvira iz tehnične nujnosti povezovanja razdeljenega dela in hkrati po drugi strani dobiva vsa pooblastila in oblast za izvajanje te funkcije od upravljanja.

Lipičnikova (1998, str. 407) definicija managementa, ki je podobna zadnjemu, procesnemu delu Lipovčeve opredelitve, izpostavlja štiri ključne funkcije managementa, in sicer »**planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje**« ter nadaljuje, da je »management usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji«. Tudi mnogi drugi avtorji opredelijo predvsem procesni vidik ali funkcije managementa kot na primer Hunsaker (2001, str. 2), ki k navedenim štirim temeljnim funkcijam managementa doda še zelo ključno misel, in sicer, da mora biti manager ustrezno usposobljen za hkratno izvajanje vseh štirih funkcij.

Daft in Marciceva (2011, str. 8) navajata, da management skozi omenjene funkcije dosega cilje organizacije na uspešen in učinkovit način. Management bi lahko opredelili tudi kot **ustvarjalno reševanje problemov**, ki se pojavljajo v procesu, ki ga predhodno omenjamo, in vodi v doseganje ciljev, poslanstva in razvoja organizacije (Kotter, 1990, str. 86).

Že pri opredeljevanju organizacije sem izpostavila ljudi kot ključen dejavnik tvorbe. K temu se nagibajo tudi opredelitve, kot je naslednja, ki pravi, da je management proces doseganja rezultatov ob **naporu drugih ljudi**, ki pogosto zahteva razporeditev in kontrolo nad denarjem in fizičnimi viri (Mondy, Sharplin & Premeaux, 1991, str. 3). Navedeni avtorji tudi ločijo med štirimi funkcijami, le da namesto vodenja vpeljujejo pojem **vplivanje**. Po njihovem s prvo, planiranjem, determiniramo, kaj bi naj dosegli in kako bomo to udeležili; organiziranje je proces formalnega predpisa odnosov med ljudmi in viri za doseg cilja; vplivanje pomeni proces determiniranja in vplivanja na obnašanje drugih in zajema motivacijo, vodenje, komunikacijo, dinamiko skupine, moč oziroma vpliv, politiko in organizacijsko kulturo; ter slednje, kontroliranje, ki primerja izvedeno s standardi in po potrebi poseže po korekturnih aktivnostih (Mondy, Sharplin & Premeaux, 1991, str. 4–8).

Mondy, Sharplin in Premeaux (1991, str. 9) poudarjajo, da je znotraj vsake od že predstavljenih funkcij **odločanje** ključnega pomena – gre za proces generiranja in ocenjevanja alternativ ter sprejemanja odločitev o njih.

Spreminjanje razmer na trgu in v okolju je podjetja prisililo k novemu načinu dela in razmišljanja. Možnost obstoja in preživetja na trgu se ponuja samo najbolj dinamičnim in

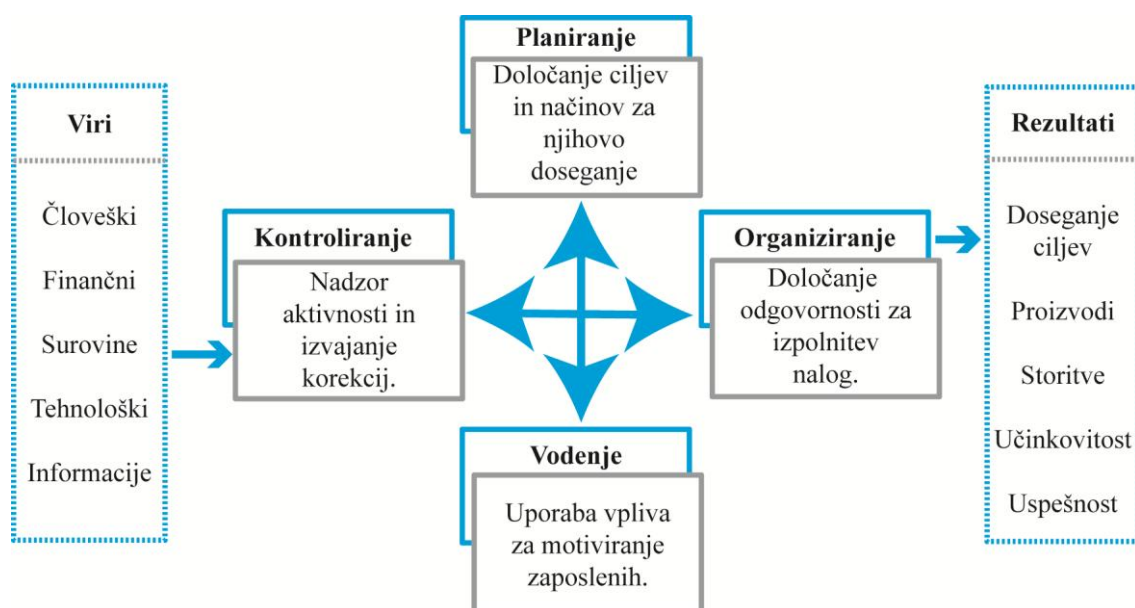
fleksibilnim. Zavedati se je pa treba, da klasične organizacijske strukture in tipi managementa zaradi svoje togosti ne uspejo slediti hitrim spremembam, zato so se številna podjetja preoblikovala in v središče postavila projekte in projektni management kot eno od podzvrsti managementa.

»**Projektni management** je s procesnega vidika enak splošni opredelitvi, razlikuje pa se po vsebini (področjih), načinu vodenja podrejenih ter seveda v različnih tehnikah in orodjih, razvitih za potrebe izvajanja projektov. Najpomembnejša razlika je v planiranju, saj manager projekta ne načrtuje ciljev, ampak jih dobi od naročnika projekta« (Stare, 2011, str. 38). Projektni management omogoča hiter odziv na spremembe, reinženiring organizacije, izboljšanje položaja na trgu ter razvoj novih produktov in storitev (Semolič, 2000, str. 21–24); in kot tak predstavlja sodobni način odziva na tržne zahteve.

Omeniti želimo še **strateški management**, zlasti osredinjen na najvišjih ravneh managementa in predstavlja tisti del managementa, ki se ukvarja s sprejemanjem velikih odločitev – odločitev, ki zadevajo celo ali velik del organizacije, s sprejemanjem odločitev, ki postavljajo smer organizacije za srednji ali dolgi rok, in s sprejemanjem odločitev, ki vključujejo izbiro in povezovanje virov na način, da jih ni možno enostavno in poceni spremeniti (Haberberg & Rieple, 2008, str. 47).

Funkcije managementa v širšem smislu v številnih svojih strokovnih izdajah izpostavlja Draft kot prikazan tudi na Slika 1. Poleg že omenjenih temeljnih managerskih funkcij so krogotoku dodani še viri, ki so potrebni, da se proces začne, in rezultati, ki nastanejo kot posledica prikazanega procesa. Tako je osrednja naloga managementa doseganje ciljev na učinkovit in uspešen način.

Slika 1: Proces managementa v organizaciji



Vir: R. L. Daft in D. Marcic, *Management: The New Workplace*, 2011, str. 9.

Rees in Porter (2001, str. 2) pa navajata splošen **cikel managementa**, ki ga sestavlja osem pomembnih mejnikov: faza opredeljevanja ciljev (na primer v kombinaciji z viharjenjem možganov), faza postavitve oziroma določitve ciljev, ki jih bomo zasledovali, faza planiranja, faza organiziranja virov, faza komuniciranja, faza motiviranja, faza povratne informacije in kontrole ter faza sanacijskih ukrepov v odvisnosti od spoznanj pri predhodni fazi. Faze oziroma mejniki so povezani v cikel, krog, kar pomeni, da proces nenehno teče in se nadaljuje brez definiranega zaključka.

Management je nesporno oblika dela, ki poleg že omenjenega odločanja vključuje še **usklajevanje** (angl. *coordination*) organizacijskih virov (zemlje, dela in kapitala), da bodo doseženi organizacijski cilji (Rue & Byars, 2003, str. 3). Avtorja dajeta viden poudarek usklajevanju in organizacijskim ciljem.

Prvi avtorji s področja managementa so šteli usklajevanje ali koordinacijo za eno od ključnih nalog, vlog ali funkcij managementa. Vendar razumevanje usklajevanja kot posebne naloge managerjev lahko pomeni, da druge naloge niso usklajene. To pa ne drži; zato novejši avtorji »usklajevanja ne štejejo več kot posebne managerske naloge, marveč kot način, vsebino dela pri vseh njihovih nalogah« (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 19).

Možina (v Možina et al., 2002, str. 13) je zapisal naslednjo misel, in sicer da je »management umetnost osredinjenja in združevanja na videz dveh nasprotujočih si dejavnikov«. In, nadaljuje, da se »od vodstva zahteva po eni strani trdnost pri delu in odločanju, po drugi strani pa gibljivost in prilagodljivost, kar kaže na skoraj sočasno akcijo in reakcijo, lokalno razumevanje in globalno perspektivo ter osredotočanje na današnje in jutrišnje probleme organizacije«. Avtor tako namiguje na ključne veščine, ki so izhajajoč iz napisanega celo zahtevane pri sodobnem managerju.

Management nekateri avtorji delijo na posamezne zvrsti. Drucker (2001, str. 18) izpostavlja splošni – **poslovni management, javno upravo in znanstveni management**. Poslovnega managementa na tem mestu ne bom zopet opredeljevala, saj je bilo o njem govora vse do sedaj. Management v javni upravi pa so, da bi se izognili enačenju s poslovnim managementom, preimenovali v javno upravo ter ga razglasili za ločeno vedo – s svojimi lastnimi univerzitetnimi oddelki, lastnim izrazoslovjem in lastno lestvico poklicnega napredovanja. Navedeni avtor v knjigi Managerski izzivi 21. stoletja omenja tudi znanstveni management in nadaljuje, da je management, ne glede na zvrst organizacije, natančno opredeljen organ, ki je »specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam«.

Znanstveni management (angl. *management science*) omenjajo tudi Vila (1994, str. 31) ter Daft in Marciceva (2011, str. 25), ki ga opredelita kot podskupino klasičnega vidika managementa (poslovnega managementa), saj poudarja znanstveno določene spremembe v praksi managementa kot rešitve izboljšanja produktivnosti dela. Med prve avtorje znanstvenega managementa sta uvrščena F. W. Taylor in H. Fayol. Kasnejši avtorji so ideje

znanstvenega managementa prenesli v okvir načel organizacije in nastal je tako imenovani klasični (poslovni) management (Rees & Porter, 2001, str. 47).

Zapisali smo, da je management pomemben na različnih področjih, zato na tem mestu povzemamo še opredelitev pojma s področja vojaških ved, in sicer avtorja Furlana (2006, str. 21), ki pravi, da je management »sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razporeditve ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Je pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva.« Iz narave dejavnosti, ki jo pokriva avtor, lahko razumemo striktnost in podrobnost opredelitve; hkrati pa opozarja na ločevanje med pojmom management in vodenje.

Ker smo velikokrat priča sinonimnemu razumevanju **managementa** (angl. *management*) in **vodenja** (angl. *leadership*), na tem mestu dodajam še razširjeno pojasnilo. Vodenje je po mnenju Iztoka Klančnika predvsem »dodajanje vrednosti ljudem« (Bertoncelj, 2010, str. 9). Ali kot njun odnos opisuje Kotter (1990, str. 85), sta si management in vodenje različna, a hkrati komplementarna in da v svetu nenehnih sprememb eno ne more delovati brez drugega in obratno. Ter, nadaljuje, da se managerji zavzemajo za stabilnost, medtem ko vodje moledujejo za spremembami, zato lahko samo organizacije, ki sprejemajo obe strani kontradikcije, uspevajo v vihnih časih.

Manager (angl. *manager*) pomaga organizaciji uresničiti trenutne zaveze, medtem ko vodja (angl. *leader*) premika organizacijo v prihodnost (Daft & Marcic, 2011, str. 386); torej skupaj predstavljata nepogrešljivo kombinacijo na poti do poslovnega uspeha.

Zanimivo tezo, morda celo najbolj ključno za razumevanje izpostavljene dileme, je postavil tudi Mintzberg (2004, str. 6), ki pravi, da je »management brez vodenja sterilen; vodenje brez managementa pa nefunkcionalno in spodbuja napuh«. Zato morajo managerji voditi in vodje morajo ravnati oziroma ravnateljati.

Vsak manager je torej v določenem delu tudi vodja. Vprašanje pa je, ali je tudi voditelj. SSKJ pojem voditelja namreč razlaga najprej v smislu položaja, v drugi razlagi pa kot značilnost oziroma osebno lastnost (prirojeno), zaradi katere mu njegovi sodelavci v večji meri sledijo na poti do cilja in z večjo zavzetostjo izvršujejo dodeljene naloge.

Troha (2009, str. 68) v zvezi z vodji ali voditelji – avtorica termina uporablja enoznačno – na vojaškem področju pojasnjuje dve hipotezi o tem, ali se vodja rodi ali priuči. Prva teza zagovarja, da se vodja rodi, kar pojasnjuje s tem, da ga kot voditelja določajo njegove (osebne) lastnosti. Nekoliko kasneje je bila razvita druga teza, in sicer, da se vodja svoje funkcije nauči, saj smo ljudje precej odvisni od dejavnikov okolja, ki vplivajo na naše vedenje in osebne lastnosti. Ker gre vsaka od tez v svojo skrajnost, Troha dodaja tretjo, in sicer, »da

so osebnostne lastnosti pomemben potencial za učinkovito vodenje, ki ga lahko razvijamo z učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem».

Menim, da se manager svoje funkcije lahko priuči, čeprav mora kot vodja imeti nekaj genskih dispozicij; na tej osnovi bom razvijala tudi misel tega magistrskega dela. Seveda pa me bodo bolj kot osebne lastnosti zanimale veščine, konkretno managerske veščine, in možnosti njihovega razvoja in izpopolnjevanja.

1.3 Opredelitev managerja

Managersko funkcijo izvajajo managerji, ravnatelji. Z ozirom na razvoj različnih dejavnosti, organizacij in organizacijskih oblik, je prišlo tudi do različnih pojmovanj ljudi, ki se ukvarjajo z managementom.

Nosilec skupne delovne naloge, ravnalne funkcije, je po mnenju Lipovca (1987, str. 137) **manager**, po avtorjevih besedah ravnatelj, ter »predstavlja vezni člen med upravljanjem, v kolikor tudi sam ni upravljalec podjetja, in izvajanjem, v kolikor tudi sam ni izvajalec ali eden od izvajalcev«.

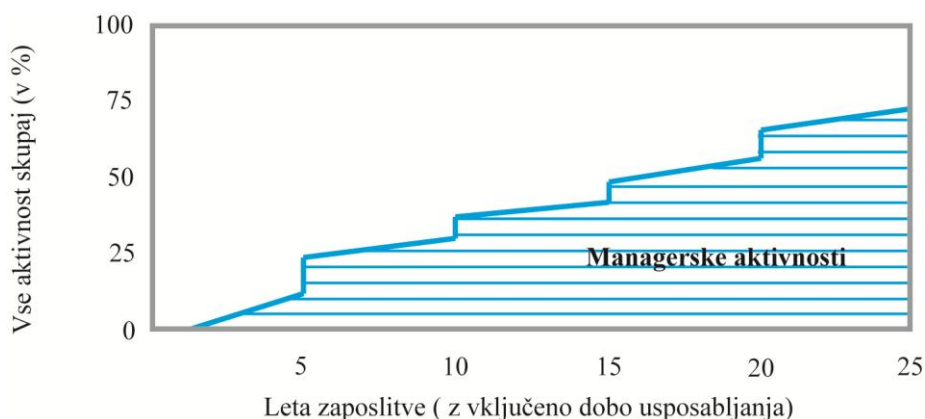
Manager je, po mnenju Kralja (2003, str. 19–20), pripravna beseda za opis vseh, ki opravljajo managersko delo. Sicer pa so v praksi rabi še: predsednik (uprave), ki ga je potrebno ločiti od »predsedujočega« (angl. *chairman*), direktor (glavni, generalni, funkcijski, področni ipd.), ravnatelj, upravitelj ali upravnik, poslovodja, poslovodnik, vodja, šef ipd.

Managerjevo delo lahko tudi delimo z vidika njegove usmerjenosti. Tako v **zunanjo sestavino** njegove naloge vsekakor spada, da vpliva na zunanje okolje podjetja in razvijanje razmerij s poslovnimi partnerji, z javnostjo in javnimi organi. **Notranja sestavina** njegove delovne naloge pa je razvijanje organizacijske strukture podjetja in zagotavljanje smotrnega delovanja podjetja, tako da bi čim ugodnejše vplivalo na okolje in se mu čim smotrnejše prilagajalo (Lipovec 1997, str. 138).

Lipovec (1997, str. 143) poudarja, da je v managerskem procesu velik poudarek dan prav nadzoru in disciplinskim ukrepom, s čimer se pa ne strinjata Rue & Byars (2003, str. 32), saj je profesionalni manager karierna oseba, ki nima nujno kontrolnega zanimanja za organizacijo, za katero dela; ima pa odgovornost do zaposlenih, deležnikov in javnosti.

Se pa v managementu pojavljajo tudi pomanjkljivosti, zlasti v manjših podjetjih, kjer več funkcij opravlja ista oseba. Rozman (v Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 15) izpostavlja očitek managementu, češ da ne opravlja svoje usklajevalne vloge, zlasti v manjših podjetjih, kjer so managerji še vedno specialisti – tehnologi ali pa managerji proizvodne ali drugih poslovnih funkcij. Avtor poudarja, da v teh primerih nihče ne opravlja najvišje ravni managementa, o kateri sicer podrobneje v poglavju 2.3, in »se ne bi smeli čuditi, zakaj je uspešnost tovrstnih podjetij tako majhna, temveč kako to, da še ni manjša«.

Slika 2: »Pomične stopnice« managerjev ali kako specialisti postanejo managerji



Vir: W. D. Rees in C. Porter, *Skills of Management*, 2001, str. 5.

Ker se zelo pogosto zgodi, da specialisti postanejo managerji, moramo na tem mestu vseeno poudariti, da so specialna znanja tovrstnim managerjem pogosto v podporo, zlasti za vzpostavitev spoštovanja do njih, a je treba paziti na ravnotežje med managerskimi in specialističnimi aktivnostmi. Rees in Porter (2001, str. 5) izpostavljata na Slika 2 prikazan stopničasti vzpon managerskih aktivnosti v sklopu vseh aktivnosti specialistov, ki postanejo managerji, skozi čas. Ob tem ne smemo spregledati, da se za delo specialista ponavadi učijo nekaj let, medtem ko za managerja lahko tudi samo en dan, zato je še toliko težje uravnati med tistim, kar znaš delati, in tistim, kar bi moral delati.

Poleg prehoda iz specialista v managerja je tudi pomemben preskok iz individualista v managerje, pri čemer ne smemo zanemariti **spremenjenih značilnosti dela** managerja (Daft & Marcic, 2011, str. 12). Individualist je specialist, ki sam izvaja strokovne naloge (samostojni igravec) in deluje relativno neodvisno. V nasprotju z njim je manager generalist, ki usklajuje različne naloge, ki jih po večini izvajajo drugi (oblikovalec mreže) in deluje zelo odvisno od drugih (Daft & Marcic, 2011, str. 12).

Managerji so posamezniki, ki dosegajo cilje ob sodelovanju, naporu in pomoči drugih ljudi; gre za vidik sodobnejših avtorjev, kjer je jasno izpostavljen pomen medosebnega sodelovanja za uresničitev zadanih ciljev. Njihove osnovne funkcije so štiri (Robbins & Judge, 2009, str. 6–7), ki jih navajajo številni avtorji in h katerim se bomo podrobneje posvetili v naslednjem poglavju.

V najbolj splošnem smislu pa ne smemo mimo spoznanja, da so managerji razpeti med kratkoročnimi pritiski in dolgoročnimi potrebami (Rees & Porter, 2001, str. 24), zato je njihovo delo posebej zahtevno in terja specifične veščine.

1.3.1 Naloge managerja

Običajno se govori o štirih temeljnih nalogah oziroma funkcijah managerjev, in sicer (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 5–6):

- **planiranje**, v okviru katerega opredelimo cilje in poti do njih (priprava strategije in taktike, izbor virov potrebnih za doseg cilja ipd.);
- **organiziranje**, torej dodajanje oblike in strukture izbrani vsebini, kar pomeni, da oblikujemo organizacijske enote ter strukturiramo naloge in odnose med deležniki in viri;
- **vodenje** zajema kadrovanje, komuniciranje in motiviranje zaposlenih, torej vplivanje na njihovo obnašanje in delovanje v organizaciji ter usmerjanje njihovega delovanja k uresničitvi postavljenih ciljev;
- **kontroliranje** pomeni nadziranje dela zaposlenih in preverjanje doseganja ciljev – v primeru odstopanja se izvedejo korekcije; sodobne organizacije dajejo poudarek samokontroli, zato dodatno usposablajo svoje zaposlene, da bodo večji ugotoviti in odpraviti svoje napake.

Te, osnovne štiri funkcije Kralj (2003, str. 16–18) dopolnjuje še s **snovanjem zamisli o poslovanju** (zamisli o poslovanju in razvoju) in **razvoju** z vidika vlog managerjev, ki jih povezuje v programirano usmerjanje k uresničevanju ciljev politike podjetja ter tekoče odločanje. V osredju vsake teh upravljalno-vodstvenih nalog so po avtorjevem mnenju odločanje, ukrepanje in za to potrebno pripravljanje informacij.

Z odločanjem se ukvarjajo tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993), ki so pojem razčlenili v tabelarični podobi (Tabela 1). Za tri zvrsti odločanja predstavljajo predmete odločanja, merila planiranja, merila kontrole in odgovorne.

Tabela 1: Zvrsti odločanja v podjetju

Zvrst odločanja	Odločanje o proizvodu in procesu	Operativno odločanje	Odločanje o celotnem poslovanju
Predmet odločanja	Proizvod, proces	Poslovna funkcija	Podjetje
Merilo planiranja	Predkalkulacija	Plan stroškov po stroškovnih mestih	Plan uspeha
Merilo kontrole	Pokalkulacija	Obračun stroškov po stroškovnih mestih	Bilanca uspeha
Odgovorni	Specialisti	Managerji poslovnih funkcij	Managerji podjetja

Vir: R. Rozman, J. Kovač in F. Koletnik, Management, 1993, str. 30.

Povezanost **izvedbenega, informacijskega in odločitvenega sistema** je ključno vodila vsakega managerja. Konkretno to pomeni, da najprej zberemo podatke, ki jih v informacijskem sistemu pretvorimo v informacije. Le-te so osnova odločitvenemu sistemu, katerega rezultat so odločitve pred izvedbo. Proces se na tej točki seveda nadaljuje, saj je rezultat izvedbe in njegova ocena ključna povratna informacija – vstopna točka v

informacijski sistem. Cilj sistema je izboljšati rezultate vmesnih procesov ob vsakokratnem zasuku sistema (Možina et al., 2002, str. 61).

Avtorji Dimovski, Pengerjeva in Žnidaršičeva (2003, str. 19) v odločanju vidijo eno najintenzivnejših managerskih vlog sodobne ekonomije, zato bom o njej nekoliko več navedla pri naslednjem podpoglavju.

1.3.2 Vloge managerja

V življenju se preizkušamo v različnih vlogah: znotraj družine, v službi, med prijatelji itd. »**Vloga** je ustaljena oblika načina vedenja, ki jih delimo na **medosebne** (odnose med ljudmi), informacijske (mreže stikov in informiranje) ter **odločevalske** (podjetniške odločitve, razreševanje problemov, razdeljevanje virov, pogajanja)« (Možina et al., 2002, str. 847).

Tabela 2: Deset managerskih vlog po Mintzbergu

Kategorija vlog	Vloga	Aktivnosti
Informacijska:	Nadzornik (pregledovalna):	Išče in prejema informacije, pregleduje periodiko in poročila, vzdržuje osebne stike.
	Razširjevalec (posredovalna):	Posreduje informacije ostalim članom organizacije, pošilja memorandume in poročila, opravlja telefonske klice.
	Govornik (predstavniška):	Prenaša informacije zunanjim osebam z govorom, poročili in memorandumi; nastopa v vlogi predstavnika svojega dela in dela organizacije.
Medosebna:	Predstavnik (zastopniška):	Izvaja ceremonialne in simbolične naloge, kot je sprejem obiskovalcev, podpisovanje dokumentov.
	Vodja (voditeljska):	Usmerja in motivira podrejene, usposablja, svetuje in komunicira s podrejenimi.
	Zveza (povezovalna):	Da bi organizacija uspešno delovala, mora biti vsak del dobro povezan navzven in z okoljem; vzdržuje stike znotraj in zunaj organizacije.
Odločitvena:	Podjetnik (podjetniška):	Inicira razvojne projekte, identificira nove ideje in delegira njihovo izvajanje naprej.
	Odpravljealec motenj (vloga reševanja problemov):	Rešuje konflikte, krize, nasprotja; prilagaja se spremembam v okolju; zadeva vlogo vrhnjega managementa.
	Razporejevalec virov (razdeljevalska):	Odloča o tem, kdo dobi vire; določa prioritete, predračun, terminski plan.
	Pogajalec (pogajalska):	Ta vloga je povezana z vrhnjim managementom kot pogajalcem; srečuje se s člani in skupinami, ker skuša doseči dogovor med različnimi mnenji.

Vir: Mintzberg, 1973, v V. Dimovski, S. Penger in J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 10; J. Kralj, *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*, 2003, str. 17.

V tuji in domači literaturi je največkrat omenjenih »Deset managerskih vlog po Mintzbergu«, ki k svoji razlagi dodaja, da je od individualne osebnosti odvisno, **kako** je posamezna vloga izvedena, ne pa, **da je** izvedena, in hkrati opozarja, da je sledeča predstavitev vlog le ena od

možnih (Mintzberg, 1973, str. 54–55). Slovenska literatura ponuja precej različnih prevodov Mintzbergovih; v Tabela 2 našteje so povzete iz knjige *Sodobni management* avtorjev Dimovskega, Pengerjeve in Žnidaršičeve; v stolpcu »Vloga« pa v oklepaj dodajam še Kraljev prevod nadalje predstavljenih vlog.

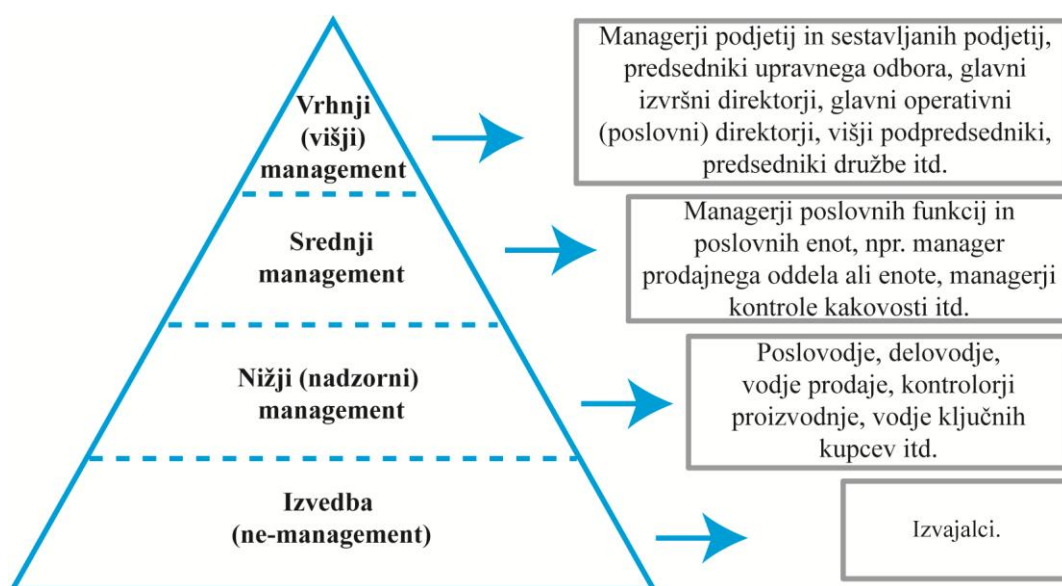
Mintzberg vlogo razume kot niz pričakovanj, ki jih odraža managerjevo obnašanje, in jih deli v tri kategorije, pri čemer vsaka vloga predstavlja aktivnosti, ki se jih managerji poslužujejo pri izvajanju temeljnih managerskih funkcij.

Delim mnenje, da je odločanje ena ključnih vlog sodobnega managerja, in sicer v smislu procesa iskanja poti do zelenega stanja, odločitve same pa odziv managerjev na probleme. »Slehera odločitev je rezultat dinamičnega procesa, na katerega vplivajo številni dejavniki, kot so okolje, znanje, sposobnosti in motivacija managerja« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 19). **Odločitve** delimo na **programirane in neprogramirane** – glavna razlika med njima je stopnja gotovosti oziroma negotovosti – ali gre za intuitivne odločitve ali ne.

1.4 Ravni managementa

Management je torej večpomenska beseda – lahko pomeni organ, stanje ali proces (dejavnost). »Kot organ vodi poslovanje podjetja ali njegove dele in je lahko tudi kot skupna oznaka za vse managerje v podjetju« (Kralj, 2003, str. 19). Na management kot organ se nanaša tudi to poglavje. Managerji se namreč glede na predmet usklajevanja, pa tudi glede na nekatere druge značilnosti, med seboj razlikujejo. V tem oziru avtorji najpogosteje omenjajo tri managerske ravni, za katere so si po vsebini dokaj enotni, čeprav jih različno poimenujejo.

Slika 3: Ravni managementa



Vir: Prirejeno po R. Rozman, J. Kovač in F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 2; V. Dimovski, S. Penger in J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 4; L. W. Rue in L. L. Byars, *Management: Skills and Application*, 2003, str. 5.

Oblika piramide na Slika 3 nakazuje, da se število managerjev progresivno zmanjšuje na vsaki višji managerski ravni. Podrobnejša opredelitev posameznih ravni managementa pa je predstavljena v Tabela 3.

Tabela 3: Najpogostejše managerske ravni po različnih avtorjih

Razlaga po Rozmanu, Kovaču in Koletniku ter Možini et al.:	Razlaga po Kralju:	Razlaga po Dimovskem, Pengerjevi in Žnideršičevi:	Razlaga po Rue in Byarsu:
Vrhovni, najvišji management	Vršni management (angl. <i>top management</i> ali <i>top executives</i>)	Vrhnji management (tudi generalni management)	Višji (angl. <i>senior</i>) management
Raven predstavljajo managerji sestavljenih podjetij, ki usklajujejo poslovne funkcije (nabavo, kadrovsko, proizvodno, prodajno in finančno). Zaradi velike zahtevnosti, moči in odgovornosti je ta raven managementa pogosto organizirana v obliki kolegijskega organa, ki ga vodi glavni vršni manager, ponavadi s pomočjo drugih, za strokovna področja ali dejavnosti odgovornih managerjev. Odgovorni so za postavljanje ciljev, oblikovanje in implementacijo strategij, spremljanje in analiziranje (sprememb) zunanjega okolja ter za sprejemanje strateških odločitev, ki zadevajo organizacijo kot celoto in imajo dolgoročen značaj; opredeli vizijo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo in vnaša podjetniški navdih, ki organizaciji pomaga, da je v stalnem koraku s hitrimi spremembami dinamičnega okolja.			
Srednja raven managementa	Srednji (angl. <i>middle</i>) management	Srednji (tudi generalni) management	Srednji (angl. <i>middle</i>) management
Sestavljajo jo managerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih ali poslovnih enot, oddelkov (na primer vodja oddelka, manager kontrole kakovosti, manager razvojnega oddelka ipd.) in so odgovorni višjim managerjem. Kratkoročno delujejo razmeroma samostojno, medtem ko se dolgoročno podrejujejo usklajevanju celotnega podjetja. Srednji management je odgovoren za uresničevanje strategij in politik, ki jih določa vrhnji management; v zadnjih nekaj desetletjih se je delo srednjega managementa zaradi razvoja vitkejših organizacij in specifičnega prenosa informacij dramatično spremenilo v smeri krčenja in preusmerjanja v projektne managerje – bistvo za projektne managerja je, da mora doseči rezultate točno določene naloge znotraj postavljenih časovnih okvirov in razpoložljivih sredstev; sodobni srednji management dela na več projektih in z več timi hkrati ter pogosto presega geografske, kulturne in funkcionalne meje.			
Prva linija managementa	Nižji management (delavski management, angl. <i>shop-floor management</i>)	Nižji management (funkcionalni managerji)	Nadzorni (angl. <i>supervisory</i>) management
So managerji (delovodje) manjših oddelkov, skupin, izmen, delavnic, poslovalnic, ki usklajujejo neposredno izvedbo in vodijo zaposlene, ne pa tudi drugih managerjev. Poleg managerskega dela vedno opravljajo tudi izvedbeno delo, podobno kot specialisti. Prva, nižja oziroma nadzorna raven managementa je odgovorna za proizvodnjo rezultatov, tj. proizvodov in storitev. Njegova naloga je upravljati odnose z zaposlenimi, ki niso management; njihova prvotna skrb zadeva izvajanje pravil in postopkov za doseganje učinkovite proizvodnje, pri čemer je časovni horizont kratek, poudarek pa je na doseganju dnevnih ciljev.			

Vir: R. Rozman, J. Kovač in F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 21–22; S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 54–55; J. Kralj, *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*, 2003, str. 14–19; V. Dimovski, S. Penger in J. Žnideršič, *Sodobni management*, 2003, str. 8–10; L. W. Rue in L. L. Byars, *Management: Skills and Application*, 2003, str. 4–5.

Razlika med t.i. **funkcionalnimi**, ponavadi nižjimi managerji, in **generalnimi managerji**, ponavadi srednjimi ali višjimi managerji, je v tem, da so »prvi odgovorni za oddelke, ki izvajajo eno samo funkcionalno nalogo in imajo zaposlene s podobnimi spretnostmi in znanji, ter da so drugi odgovorni za več oddelkov in izvajajo različne funkcije« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 10).

Ena ključnih nalog vrhnjih managerjev je zagotoviti dolgoročno blaginjo organizacije s prepoznavanjem in ravnanjem strateških izzivov (Piasecki, Fletcher & Mendelson, 1999, str. 216).

Različne ravni managementa se razlikujejo tudi po obsežnosti in intenzivnosti posamezne managerske funkcije, kot nakazuje tudi Slika 4 Rueja in Byarsa, na kateri vidimo deleže plasti posamezne funkcije (avtorja sicer izpostavljata pet funkcij), ki jo obvladuje manager določene managerske ravni. Avtorja najvišjemu managementu dokaj enakomerno razporejata deleže posameznih funkcij, medtem ko so pri nižjih managerjih le-ti najbolj nesimetrični.

Slika 4: Managerske funkcije in managerske ravni



Vir: L. W. Rue in L. L. Byars, *Management: Skills and Application*, 2003, str. 6.

Ker različne managerske ravni zahtevajo različne stopnje izvajanja managerskih funkcij, lahko logično sklepamo, da posledično managerji specifične ravni potrebujejo ravni primerne in zahtevane managerske veščine, kar bom podrobneje ugotavljala in preverjala v kasnejših poglavjih.

1.5 Sodobni vidik managementa

Drucker (2001, str. 43) izpostavlja, da mora biti »management opredeljen operativno«, in sicer, da zajema celoten proces in da spodbuja rezultate in uspešnost skozi celotno ekonomsko verigo. Nadalje opozarja, da rezultati katerekoli združbe obstajajo (še) le v zunanjem okolju (Drucker, 2001, str. 47), kjer se srečamo s strankami, poslovnimi partnerji, javnostjo itd.

Že nekaj časa govorimo o obdobju velikih sprememb, za katere Možina (v Možina et al., 2002, str. 35) pravi: »Težko jih je napovedati, še težje jih je obvladati.« Zavedati se pa moramo, da je tudi management dinamičen proces, na katerega vplivajo razni notranji in zunanji dejavniki kot so viri, sredstva, vplivi okolja, znanje, izkušnje itd. in ki se nikoli ne konča, a hkrati se lahko vedno, na katerikoli stopnji, ustavimo in pogledamo, kje smo, kaj smo dosegli mi in kaj drugi ter kateri način dela bi bil najbolj pravi za vnaprej (Možina et al., 2002, str. 36). Da bomo tudi za vnaprej izbrali pravo pot, se je potrebno ozreti po sodobnih vidikih managementa.

Obstaja ločevanje med staro in novo paradigmo managementa. V stari je prevladovala hierarhična organizacijska oblika, ki je bila koordinirana in kontrolirana po navpičnici z največjo močjo odločanja na višjih ravneh. Nestabilno okolje je povzročilo nastanek nove paradigme, kjer »primarna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč je **ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji**« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 67). Tako ne zadošča več le oblikovanje dobre celovite strategije; organizacija potrebuje tudi **inteligentne, opolnomočene kadre, odprtost in pripravljenost za eksperimentiranje, kakovostne interne komunikacije, ustrezno plačilno shemo in popolno zavezanost vrhnjega managementa**.

Po Savageu je povzeta tudi teorija o »Petih generacij managementa«; prva generacija izhaja iz začetka industrijske dobe in predstavlja zametek naslednjim generacijam. Druga generacija izhaja iz stališča, da ima posamezni zaposleni le enega nadrejenega. Kontrast temu predstavlja tretja generacija, ki zagovarja, da ima posamezni zaposleni več nadrejenih. Četrto generacijo zaznamuje vzpon računalniških omrežij, preko katerih povezujejo različne funkcije znotraj organizacije, tako vertikalno kot horizontalno. **Peta generacija managementa** omogoča vzporedno poslovanje tako med oddelki znotraj organizacije kot navzven, z drugimi organizacijami (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 68–69), kar je danes precej običajna praksa, ki nakazuje spremembe organizacije in vlog managerjev.

Peta generacija managementa namreč temelji na enostavnem principu, kjer mora biti **management v skladu z vizijami, znanjem, mislimi in občutenji**. Organizacije morajo, po mnenju Dimovskega, Pengerjeve in Žnidaršičeve (2003, str. 68), vpeljati **horizontalni način dela** ter oblikovati time, ki se usmerjajo na točno določene naloge. Bistvo pete generacije je v vprašanju **učinkovitega vodenja, s poudarkom na medsebojnem spodbujanju, usposabljanju ter razvijanju znanja vzdolž celotne organizacije**.

Strukturiran seznam dejavnikov uspeha starih in novih organizacij je poleg Dimovskega, Pengerjeve in Žnidaršičeve (2003, str. 80) predstavil tudi Vila (2000, str. 65). Avtorji navajajo, da je danes bolj od velikosti pomembna hitrost pri vseh aktivnostih, bolj kot jasnost vlog fleksibilnost, kar omogoča neprestano učenje in usposabljanje, bolj od specializacije se opira na integracijo in vzpostavitev horizontalnega sodelovanja, ter bolj od kontrole se ceni inovacija in razmišljanje izven standardnih okov. Premik dejavnikov uspeha v primerjavi med

starimi in novimi organizacijami je dovolj očiten, da ga pri svojem poslovanju upoštevajo številne združbe.

Izzivi, s katerimi se dandanes soočajo številne organizacije, ki konkurirajo na globalnem trgu, so »**sprejemanje sprememb, konkuriranje preko internetnega poslovanja, ravnanje z znanjem (t.i. management znanja) in informacijami, podpora kulturni različnosti ter ohranjanje visokih etičnih standardov in družbene odgovornosti**« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 66).

To pomeni, da predpostavke, na katere smo se včeraj opirali, lahko čez noč postanejo neveljavne ali celo zavajajoče. Drucker (2001, str. 15) celo pravi, da so v družbenih vedah, kot je management, osnovne predpostavke ena najpomembnejših stvari; spreminjanje osnovnih predpostavk pa je še pomembnejše.

Kar pa ne pomeni, da managerji ne bodo več planirali, organizirali, vodili in kontrolirali. Izpostaviti želim le, da se ta **proces veliko hitreje odvija** in da dejavniki sodobnega okolja sprožajo potrebo po nekaterih **novih oblikah managementa** (na primer strateški, projektni itd.), da ne rečemo celo po novih orodjih, metodah in tehnikah managementa. V ospredju so tako že strateški management, operativni management, management spreminjanja ali inovacijski management in projektni management ter management podjetij v krizi (krizni management). Drugi poudarki so še **ravnanje celovite kakovosti, management ali ravnanje trajnostnega razvoja, globalizacija gospodarstva, vse večja različnost zaposlenih ter poudarek na družbeni odgovornosti in morali in ne na ustvarjanju dobička** (Možina et al., 2002, str. 82–83).

Globalni trgi se navezujejo na dejstvo, da je svet en sam potencialni trg. Organizacije se soočajo z **globalno konkurenco**, na osnovi katere Dimovski, Pengerjeva in Žnidaršičeva (2003, str. 301) izpostavljajo eno najučinkovitejših strategij za doseganje konkurenčne prednosti, tj. strategija povezovanja s poslovnimi partnerji v svetu.

Eden ključnih povzročiteljev nepredvidljivih sprememb je **internet in pojav drugih sodobnih informacijskih tehnologij**, ki močno spreminjajo način delovanja managerjev (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 305), od katerih se zahteva hitrejše odzivanje in sprejemanje odločitev, torej ravnanje.

Radikalne tehnološke inovacije, ki nam po eni strani omogočajo, da lažje, hitreje in učinkovitejše obvladujemo naše delovne obveze, nas po drugi strani silijo k nenehnim usposabljanjem, da se z njimi sploh lahko uspešno rokujemo (Rees & Porter, 2001, str. 59).

Drucker (2001, str. 38) pa poudarja, da bo moral management vse bolj temeljiti na predpostavki, da niti tehnologija niti končna uporaba nista temelj za osnovne usmeritve managementa. Nasprotno, ta dva dejavnika sta, po mnenju avtorja, omejitvi. Temelji, na podlagi katerih je treba v prihodnje delovati, so **vrednost v očeh strank in njihova odločitev**, kako bodo porazdelile dohodke, ki so jim na voljo.

Temeljni fenomen, ki ga vnaša sodobna ekonomija v proces proizvodnje, točneje v tehnologijo proizvodnje, je t.i. »tehnologija masovnega prilagajanja porabniku« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 307). Gre za idejo, da je »kupec kralj« in celotni sistem zato naravnano tako, da organizacije preobračajo celotno verigo vrednosti v prid **zadovoljevanja potreb kupcev**, s čimer se avtorji pridružujejo ideji Petra Druckerja.

Tako je eden od ciljev managementa torej tudi potreba po **preoblikovanju organizacij in organizacijskih struktur** (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 303), zlasti v smeri hitrega odziva in fleksibilnosti ter inovacij in integracij preko funkcionalnih in drugih meja organizacij (Tabela 4).

Tabela 4: Novi izzivi organizacijskega okolja

Novi izzivi poslovnega okolja	
Močna konkurenca	Povečana konkurenčnost razjeda tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti, kot so stroški, kvaliteta, poslovanje s časom in znanje (angl. <i>Know-How</i>). Deregulacija poslovanja daje vedno večji pomen tržnim mehanizmom.
Globalizacija	Mednarodne geografske meje postajajo bolj prepustne in spreminjajo naravo ekonomskih transakcij.
Kratek življenjski cikel izdelka	Krajši življenjski cikel je posledica tehnološkega napredka, povezanega s širjenjem proizvodov, ki se dobro prodajajo.
Sprememba tehnologije	Visoko razvita informacijska tehnologija postaja cenejša in ustvarja nove priložnosti za izdelke, storitve in trge.
Turbolenca okolja	Zahteve kupcev in struktura trgov se hitreje spreminjajo in so nepredvidljive.
Odgovornost korporacije	Organizacije so postale odgovornejše za vrsto državljanskih dolžnosti, ki vključujejo pestrost, kvaliteto dela, okoljevarstvene in zaposlitvene standarde.
Prilagajanje potrebam kupcev	Zadovoljevanje kupca zahteva večje prilagajanje izdelkov in storitev.

Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 304.

Še bolj nazoren je v tem pogledu Drucker (2011, str. 27), ki pravi, da namesto, da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se morajo managerji naučiti kako iskati, razviti in preskusiti **organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge**. Pomemben izziv so tudi **ljudje, sodelavci**, saj jih »ne moremo upravljati, ampak jih je treba voditi s ciljem ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanj vsakega posameznika« (Drucker, 2001, str. 31).

Inovacije so v sodobnem času ključnega pomena in tako Daft in Marciceva (2011, str. 7) skozi raziskavo ugotavljata, da so inovacije pomembnejše od zmanjšanja stroškov za dolgoročno uspešnost; krčenje stroškov je morda učinkovito na kratki rok, a na dolgi rok lahko organizaciji celo škodi.

Da pa bomo kos vsem navedenih izzivom sodobnega časa, pa se je potrebno nenehno **izobraževati, usposablјati in trenirati** veščine za delo. Zavedati se namreč moramo, da je ključno vprašanje managerja in drugim umskih delavcev »Kaj je njegova naloga? Kakšen naj

bi bil njegov prispevek v organizaciji? Kakšne prednosti imajo? Kakšen je njegov način dela? Katere vrednote zastopa?« in ne več »Kako je treba opraviti delo?«, kot je to veljalo doslej pri fizičnem delu (Drucker, 2001, str. 139).

Seveda pa potrebujemo večše managerje, ki morajo predvsem uresničiti cilje skozi organizacijo; kot izvršilna funkcija organizacije so odgovorni za razvoj in koordinacijo sistema, manj pa za izvedbo posameznih nalog; ter prepoznati morajo vlogo in pomembnost ljudi, sodelavcev, kar je ključni vidik dobrega managerja (Daft & Marcic, 2011, str. 7–8) – preteklega, sedanjega in prihodnjega.

Vsi imamo šibke točke, slabosti, ki se še nazorneje pokažejo **v pogojih hitrih sprememb in negotovosti**. Zato morajo managerji združiti in uporabiti vse svoje veščine v korist organizacije in njenih deležnikov (Daft & Marcic, 2011, str. 11).

Poleg že izpostavljenih značilnosti sodobnega managementa, jih nekaj specifičnih povzemamo tudi v naslednji navedbi (Daft & Marcic, 2011, str. 19–20):

- strukture so bolj sploščene, odločanje poteka na podlagi razpoložljivih informacij in zaposlene vodijo vizija in vrednote;
- pooblaščen zaposleni izkorišča priložnosti in rešuje probleme, ko se pojavijo;
- cenjen delavec je tisti, ki se hitro uči, deli znanje in nima težav s tveganjem, spremembami in negotovostjo;
- ljudje si bolj kot zgolj ene pozicije v organizaciji želijo delati na raznolikih projektih in delovnih mestih, če gledamo celotno njihovo kariero;
- v vzponu so oblike dela v omrežjih in virtualnih oblikah; managerji tako nadzirajo in koordinirajo ljudi, ki se na delo dejansko nikoli (v živo) ne srečajo.

Če pogledamo še širše, z makro perspektive, naletimo še na nekaj ključnih trendov, ki bodo zaznamovali našo prihodnost, to so **usihajoča rodnost, porazdelitev dohodkov, razvijajoče se specifične gospodarske panoge, globalna konkurenčnost ter vse večje neskladje med gospodarsko in politično resničnostjo** (Drucker, 2001, str. 49).

In vse to zahteva nove in izpopolnjene veščine managerjev, ki bodo kos tranziciji na svojem delovnem mestu: digitalizirana tehnologija, fleksibilno in virtualno delo, opolnomočeni zaposleni in samovodenje, izvedba je rezultat timskega dela ter odnosi, ki temeljijo na sodelovanju (Daft & Marcic, 2011, str. 19).

Sodoben management je torej vse bolj dinamičen, strateško usmerjen, globalno naravnan, kulturno neobremenjen, fleksibilen, poudarja inovativnost, povezovanje preko funkcionalnih in drugih meja, družbeno odgovoren ter predstavlja etični vzgled. Ključna sprememba v primerjavi s klasičnim managementom pa je v tem, da ravna z znanjem vzdolž celotne organizacije, vpeljuje opolnomočenja zaposlenih ter spoštuje kupce – tako njihovo vrednotenje rezultatov in same organizacije kot tudi njihovo dilemo porazdelitve omejenega

dohodka v smislu »biti moramo vredni njihovega izkazanega zaupanja«. Iz spremenjenih tržnih razmer pa izhajajo povsem specifične potrebe po managerskih veščinah, ki jih bomo spoznali v poglavju, ki sledi.

Magistrsko delo nadaljujem z naslednjo mislijo Robbinsa in Judgeja (2009, str. 5), ki pravita, da je z managerji **z dobrimi medosebnimi veščinami** lažje ustvariti prijetno delovno okolje, ki kot tako omogoča lažje zaposlovanje in ohranjanje kvalificirane delovne sile, ki ne nazadnje vodi v dober poslovni rezultat.

2 MANAGERSKE VEŠČINE

Sodobne tržne razmere so ključni izzivi današnjega časa. Managerji si tako ne postavljajo le vprašanja, kako biti v koraku s časom, temveč kako biti korak pred drugimi, saj si bodo le tako zagotovili mesto na konkurenčnem trgu. Poglavja se lotevam iz uvodne misli Petersona in Van Fleeta o pomanjkanju managerjev s potrebnimi veščinami za delo. V poglavju o managerskih veščinah si bom tako pogledala, s kakšnimi veščinami se ali bi se morali, po mnenju domačih in tujih avtorjev, sodobni managerji spogledovati.

Včasih se vsi sprašujemo, kako in s čim v določenem trenutku lahko uspemo. V poslovnem svetu enoznačnega odgovora ni; včasih je to poslovna ideja, včasih sodelavci, včasih napredna tehnologija in včasih je razlog tudi v managerjih samih, ki so večji uspešno in učinkovito povezati in izkoristiti dane možnosti. V tem poglavju se bom zato posvetila zmožnostim v širšem smislu in postopoma prešla do spoznanj o osrednji temi – managerskih veščinah.

Ob prebiranju slovenske literature o veščinah sem zasledila, prav tako kot na področju managementa, izrazoslovno neenotnost. Obravnavati želim pojem, za katerega se v angleščini uporablja besedna zveza »*management/managerial skill (-s)*«. Ker domači avtorji uporabljajo različne prevode, si najprej pogledjmo, kaj imamo in kaj bi bilo najbolj primerno uporabljati.

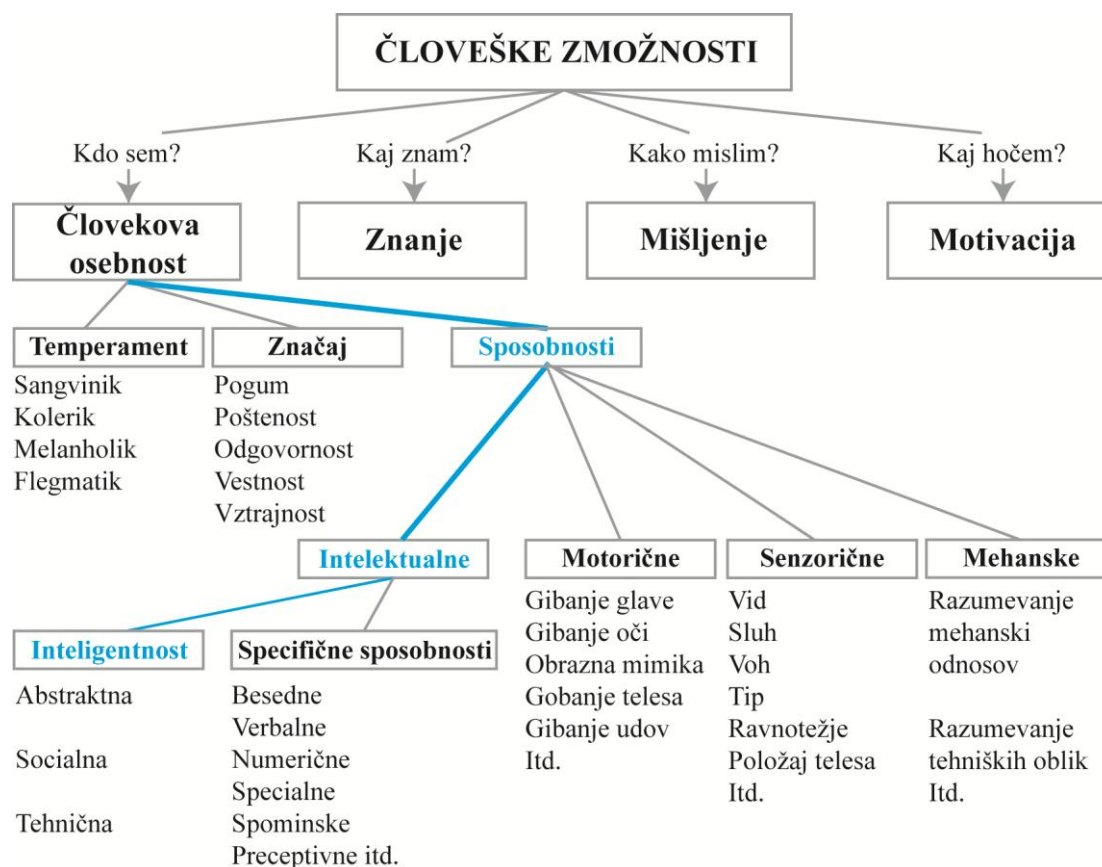
Veliki angleško-slovenski slovar besedo »*skill*« prevede z naslednjimi besedami: »veščina, spretnost, izkušnost, strokovno znanje, talent, pripravnost ...«. Zato sem najprej s SSKJ ter z Velikim slovensko-angleškim in angleško-slovenskim slovarjem poiskala kombinacije in razlage naslednjih pojmov:

- **kompetenca** (angl. *compentence*) – obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom; pristojnost, pooblastilo; in področje dejavnosti ter tudi včasih razumljeno kot zmožnost – lastnost, značilnost koga, da more uresničiti, opravljati kako dejanje, dejavnost;
- **spretnost** (angl. *ability*) – lastnost, značilnost spretnega človeka in dejavnost, ki zahteva tako lastnost;
- **zmogljivost** (angl. *capacity*) – sposobnost koga, določena z dejanjem, delom, ki ga zmore, sposobnost vsebovati, sprejeti kaj vase, zlasti v večji količini in vse razpoložljive naprave, sredstva, ki kot celota služijo za opravljanje kake dejavnosti;
- **usposobljenost** (angl. *aptitude*) – sposobnost za opravljanje določenega dela;

- **sposobnost** (angl. *skill, capability*) – lastnost, značilnost, potrebna za opravljanje kake dejavnosti;
- **veščina** (angl. *skill*) – lastnost, značilnost veččega in dejanje, dejavnost, ki zahteva to lastnost.

Lipičnik (1998, str. 26–28) kot strokovnjak s področja ravnanj z ljudmi pri delu govori o **človeških zmožnostih** tako v širšem kot ožjem smislu (Slika 5).

Slika 5: Človeške zmožnosti v širšem smislu



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 27.

Človeške zmožnosti v širšem pomenu besede zajemajo: človekovo osebnost, znanje, mišljenje in motivacijo. Slednje tri so po avtorjevem mnenju poglavitne človekove mobilizacijske sile in mu dajejo možnost za doseganje uspeha, zato jim upravičeno lahko rečemo zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 26–28).

Osebnostne lastnosti so, tako Lipičnik, »človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, a dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji« (na primer temperament in značaj). Znanje omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki smo jih že videli in rešili. Spretnost je izraz, ki je sicer uporabljen v različnih pomenih, a vseeno je večinoma rezerviran za motorično področje – motorično znanje in sposobnosti na primer pri športu ali delu (Lipičnik, 1998, str. 27–28).

Majcnova (2009, str. 21) uporablja izraz kompetence, s katerim prav tako misli na zmožnosti zaposlenih za opravljanje dela v najširšem smislu, saj pravi, da so »kompetence posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti ..., bodisi potrebne za delo bodisi tiste, ki jih zaposleni imajo. Zato ločimo kompetence za delo in kompetence zaposlenih«. Po mnenju avtorice delu ustrezne kompetence omogočajo uspešno izvedbo delovne naloge (Majcen, 2009, str. 24).

Po temeljitnem pregledu knjižnične baze literature ugotavljam, da se angleška beseda »*skill*« najpogosteje prevaja kot veščina, sposobnost, zmožnost in kompetenca. Slednja – kompetenca je izraz, ki se v osnovi uporablja za »pristojnost« in kot drugo ga Lipičnik in še nekateri drugi avtorji uporabljajo v okviru človeških zmožnosti v širšem smislu, zato menim, da bi še en pomen vnesel še večjo zmedo. Usposobljenost je nekaj, kar izhaja iz nadarjenosti in se redko uporablja v kontekstu »*management skills*« ali »*managerial skills*«. Spretnost je v splošnem rezervirana za motorične sposobnosti, zmogljivost pa za tehnično opremo.

Ostaneta nam še edino pojma sposobnost in veščina. **Sposobnost**, za katero se v angleščini uporablja »*skill, capability*« in še druge besede, je izhajajoč iz SSKJ sicer primeren pojem za to, kar želimo obravnavati (tj. *skill*). A izhajam iz predpostavke, da če si sposoben manager, je to šele potreben, ne pa zadosten pogoj, da bi bil kos sodobnim gospodarskim izzivom. Zato so managerske sposobnosti nekaj, kar se od nosilca managerske funkcije pričakuje in z izpopolnjevanjem določene sposobnosti želim nakazati višjo stopnjo te sposobnosti, usposobljenosti – torej veščino.

Ocenjujem, da je **veščina** najprimernejši izraz za izpopolnjeno sposobnost, čeprav avtorji kot na primer Lipičnik pravijo, da gre za hrvaško besedo, ki pomeni sposobnost. Želim namreč ločiti med tem, da je na primer manager sposoben komunicirati od tega, da je več uspešne in učinkovite komunikacije.

Veščina je obnašanje, ki je kontrolirano tako, da dosega cilje (Evenden & Anderson, 1992, str. 93). Avtorja sta leta 1992 tudi zapisala, da bo manager v prihodnje predstavljal naslednje tri vloge: vlogo iskalca pravih ljudi (sodelavcev), vlogo pozitivnega ravnanja z ljudmi in vlogo razvojnika, za kar bodo potrebne sposobnost najti prave ljudi, osebne in medosebne sposobnosti ter sposobnost izboljšanja zmogljivosti.

Rozman (2000, str. 66) omenja, da sposobnosti, avtor uporablja ta izraz, spoznavamo z **različnimi testi**; standardni testi (na primer *General Management Aptitude Test – GMAT*) pretežno merijo prirojene dele sposobnosti – usposobljenost, medtem ko specifični testi, kot sem zasledila na primer *Management Skills and Styles Assessment*, merijo razvitost managerskih veščin in pokažejo, ali potrebujemo dodatna usposabljanja za posamezno managersko veščino.

Nekateri zagovorniki managerskih usposabljanj in razvoja veščin pravijo, da postanejo udeleženci usposabljanj zato bolj učinkoviti managerji, ker učne tehnike vplivajo na naravne

(prirojene) sposobnosti. Zato ne glede na to, ali je razvijanje sposobnosti in veščin ozko opredeljeno kot usposabljanje ali širše kot izobraževanje, je prepričanje v vrednost te naložbe redko postavljena pod vprašaj (Hunt & Baruch, 2003, str. 729).

Katz (v Peterson & Van Fleet, 2004, str. 1298–1299) zagovarja, da za nosilca managerske funkcije osebne lastnosti niso pomembne, ampak le osnovni nabor managerskih veščin, ki pa ni prirojen, ampak se jih lahko naučimo. Ne smemo pa spregledati, da je večšine težje uravnavati in razvijati v času manjše stabilnosti okolja (Beatty & Morgan, 1975, str. 1).

Še en avtor, in sicer McKenna (2004, str. 665), ki se sicer izrecno ne opredeli, ali se z managerskimi sposobnostmi rodimo ali ne, pravi, da se jih lahko naučimo oziroma razvijemo v večšine s pomočjo vaj in povratnih informacij ter kot take tudi kontroliramo. Po njegovem so managerske veščine vedenjske in sestavljene iz prepoznavnih nizov ukrepov, ki jih posamezniki izvedejo in ki jih vodijo do določenih rezultatov.

Ne glede na različna mnenja ocenjujem, da so genske predispozicije sposobnosti možne in dobrodošle, ki pa jih, če jih ne razvijamo ali jih razvijamo z neustreznimi razvojnimi in učnimi pristopi, zatremo in ne pomenijo dejavnika, ki bi imel pomemben vpliv na uspešnost dela. Zato nadaljujem ob predpostavki, da imajo ključen vpliv na razvitost sposobnosti in veščin različne oblike izobraževanj, usposabljanj in izkustvenega učenja kot so na primer interesne aktivnosti v prostem času.

V zadnjem času se veliko govori o **človeškem kapitalu**, ki ga lahko pojasnimo kot ekonomsko vrednost znanja, izkušenj, veščin in zmogljivosti zaposlenih (Daft & Marcic, 2011, str. 273). Kompleta, ki je za sodobnega človeka, ne le managerja, ključnega pomena, saj so managerske veščine tako kot za poslovni sektor pomembne tudi za neprofitni sektor in širšo javnost (Carneli & Tishler, 2006, str. 31).

McKenna opozarja še na eno situacijo, in sicer, da so si veščine lahko tudi nasprotujoče, za kar navaja primer, da morajo biti managerji hkrati humani in proizvodno usmerjeni. V nadaljevanju bom prikazala sicer ločene opredelitve posameznih sposobnosti in veščin različnih avtorjev, a hkrati opozarjam na njihovo prekrivanje in tesno povezanost.

2.1 Ključne managerske veščine

Ideja o managerskih veščinah sicer ni nova; že leta 1973 je Mintzberg (1973, str. 193–195) zapisal, da bo razvijanje sposobnosti in izpopolnjevanje veščin najbrž naslednja revolucija v izobraževanju in usposabljanju managerjev. Naučiti se bomo morali, kot nadaljuje avtor, izbrati tiste kandidate, ki poosebljajo zelo specifične veščine, ki jih delo managementa zahteva in bo zahtevalo.

Leta 1973 je Mintzberga (1973, str. 189–193) predstavil naslednji nabor managerskih veščin: **kolegialne veščine** (angl. *peer skills*), **veščine vodenja** (angl. *leadership skills*), **veščine**

reševanja konfliktov (angl. *conflict-resolution skills*), **veščine obdelave informacij** (angl. *information-processing skills*), **veščine odločanja v razmerah negotovosti** (angl. *skills in decision-making under ambiguity*), **veščine razporeditve virov** (angl. *resource-allocation skills*), **podjetniške veščine** (angl. *entrepreneurial skills*) ter **veščine introspekcije, pogleda navznoter** (angl. *skills of introspection*).

Navezujoč na veščine razporejanja virov, konkretnije upravljanje s časom kot nesporno odliko dobrega managerja, se nanaša tudi Møllerjeva trditev (v Trunk, 2010, str. 10), da je »kultura dobre uporabe časa izziv sleherne organizacije. Ta ljudem namreč ne pomaga zgolj dosegati dobre rezultate, temveč vpliva tudi na njihovo vedenje, motivacijo, samozavest«.

Včasih so bili managerji cenjeni zaradi tehničnega znanja, zlasti v času industrijske revolucije in močnega vzpona te dejavnosti. Danes pa so **ključnega pomena ljudje, s katerimi managerji delajo**, saj je v njihovi simbiozi mogoče poiskati neprecenljive vire uspeha in razvoja organizacij. Zato morajo managerji vseh ravni veliko pozornosti posvetiti zlasti okrepitvi medosebnih veščin. Iz Mintzbergovega povzetka seznama managerskih veščin je ta poudarek že mogoče zaznati.

Od poznih osemdesetih do danes pa se je zgodilo veliko sprememb. Organizacije se postale bolj ploščate in manj hierarhične. Zaradi tehnologije (elektronske pošte in interneta) se je, po mnenju Gentyja, Harrisa, Bakerja in Leslieja (2008, str. 169), spremenilo tudi sodelovanje med sodelavci. Njihova raziskava je namreč pokazala, da sodobni managerji čutijo večjo potrebo po oblikovanju odnosov in ravnanju s časom ter manj po administrativnih in organizacijskih veščinah. Še vedno pa sta pomembni veščini komuniciranja in odločanja. Avtorji prav tako delijo mnenje, da se managerske veščine razlikujejo med managerskimi ravni (Gentry et al., 2008, str. 179–180).

Poleg medosebnih so, po mnenju mnogih avtorjev, pomembne še tehnične in konceptualne veščine, torej tri skupine, ki si jih bom podrobneje pogledala v podpoglavju, ki sledi.

2.1.1 Najpogostejše omenjene tri skupine managerskih sposobnosti

Ob proučevanju raziskovalnih izsledkov s področja managerskih veščin sem ugotovila, da je številnim avtorjem skupna razvrstitev v naslednje tri skupine (Hunsaker, 2001, str. 4–5; Robbins & Judge, 2009, str. 8–9; Rue & Byars, 2003, str. 7–8):

- **tehnične veščine** (angl. *technical skills*), ki so na kratko veščine uporabe tehničnega znanja oziroma možnost, da managerji udeležijo specifično strokovno znanje ali izkušnje, ter managerjem pomagajo razumeti, v kakšnem odnosu so različne poslovne strani v primerjavi s poslom kot celoto; odločanje, planiranje organiziranje so ključne managerske aktivnosti za omenjeno skupino veščin;
- **medosebne veščine** (angl. *human skills*), ki jih razumemo kot veščine dela z ljudmi, razumevanja, zmožnost sodelovanja in motiviranje drugih tako individualno kot v

skupinah in se zahtevajo pri intervjuvanju kandidatov za delo, oblikovanje partnerskih odnosov, pri reševanju konfliktov itd.; in

- **konceptualne veščine** (angl. *conceptual skills*) ali mentalne veščine analiziranja in postavljanje diagnoz v kompleksnih situacijah, ki privede do dobrih odločitev, kot na primer tudi trening ljudi za uporabo novega sistema oblikovanja proračuna, brošure itd.

Tehnične in konceptualne veščine nekateri imenujejo tudi »**z nalogo povezane veščine**« (angl. *task-related skills*) kot so določanje ciljev, predvidevanje prihodnjih poslovnih potez ipd. (Al-Madhoun & Analoui, 2002, str. 431–433). K medosebnim veščinam pa nekateri uvrščajo še osebne veščine in jih skupaj imenujejo »**mehke veščine**« (angl. *soft skills*) ali tudi »**veščine usmerjene v ljudi**«, ki pripeljejo do organizacijskih sprememb v povečevanju vrednosti vloge managerja v organizaciji (Morrison, 2008, str. 381). Lipovec (1998, str. 27) slednje imenuje »**socialne veščine**«.

Vsebinsko zelo blizu je tudi naslednja razvrstitev veščin (Ramšak Pešec, 2009, str. 62):

- **kognitivne** (lahko bi jih enačili s skupino konceptualnih veščin), s katerimi obvladujemo splošne principe, zakone teorij in konceptov (divergentno mišljenje, kritično presojanje, ustvarjalnost, reševanje problemov, analitično mišljenje, obvladovanje števil);
- **funkcionalne** (lahko bi jih enačili s skupino tehničnih veščin) veščine, potrebne za reševanje problemov v vsakdanjih situacijah in opravljanje konkretne dejavnosti (obvladovanje jezika in komuniciranja), obvladovanje tehnologij, medkulturna kompetentnost, sposobnost za učenje in načrtovanje osebnega razvoja in kariere, podjetniška sposobnost, mednarodno okolje, globalizacija;
- **osebnostne in socialne** (lahko bi jih enačili s skupino medosebnih veščin), ki posamezniku omogočajo ustvarjanje in obvladovanje odnosov z drugimi (obvladovanje socialnega prostora, obvladovanje razmerij in odnosov, obvladovanje timskega dela, osebne in socialne vrednote, etične dimenzije, karakter, kreativnost, sočutje).

Lipičnik (1998, str. 418) sposobnosti, kot jih imenuje, vidi v tesni povezanosti z dosežki pri delu in poleg uvodoma tega podpoglavja omenjenih treh ključnih skupin sposobnosti, izpostavlja kot posebno skupino, imenovano **komunikacijske sposobnosti**. Komuniciranje je po mnenju avtorice Bogdanovski (2009, str. 54–55) tudi druga najstarejša obrt na svetu in nadaljuje, da so za dobro interno komunikacijo v podjetju odgovorni managerji oziroma, kot jim pravi, vodje.

2.1.2 Managerske veščine po Hunsakru

Hunsaker (2001, str. 4–5) izpostavlja štiri temeljne in šest specifičnih veščin, iz katerih izhaja sedemnajst funkcijskih veščin, ki so ključne za managerjev uspeh. Poleg treh že omenjenih temeljnih oziroma ključnih veščin omenja še **politične veščine**, po katerih se avtor loči od mnogih predhodnih in ki pomenijo sposobnost krepitev pozicije, graditve baze moči in vzpostavljanja pravih povezav.

Avtor nadaljuje s specifičnimi veščinami, ki pojasnjujejo več kot polovico učinkovitosti managerjev:

- **kontroliranje organizacijskega okolja in njegovih virov** (angl. *controlling the organization's environment and its resources*) – gre za večščino biti proaktiven in na čelu sprememb okolja, kar privede do pravočasnega planiranja in razporejanja virov ter odzivanja s hitrimi odločitvami;
- **organiziranje in usklajevanje** (angl. *organizing and coordinating*) – gre za organizacijo nalog in njihovo usklajevanje s soodvisnimi odnosi;
- **ravnanje z informacijami** (angl. *handling information*) – ki nam omogoča uporabo informacij in komunikacijskih kanalov za prepoznavanje problemov, razumevanje spreminjajočega se okolja in sprejemanja učinkovitih odločitev;
- **zagotavljanje rasti in razvoja** (angl. *providing for growth and development*) – managerji morajo poskrbeti tako za svoj osebni razvoj in rast kot tudi za svoje zaposlene, zlasti skozi proces učenja ob delu;
- **motiviranje zaposlenih in obvladovanje konfliktov** (angl. *motivating employees and handling conflicts*) – managerji povečujejo pozitivni vidik motiviranja, zaradi katerega so zaposleni voljni opraviti naloženo delo, pri čemer morajo izločiti zametke konfliktov, ki bi morebiti zavirali motivacijo;
- **reševanje strateških problemov** (angl. *strategic problem solving*) – managerji so za svoje odločitve sami odgovorni, a morajo ob tem tudi zagotoviti učinkovite veščine odločanja pri svojih podrejenih.

Opisane veščine je mogoče združiti s funkcijami managementa, na osnovi česar dobimo po Husakrovem (2001, str. 5–10) mnenju naslednjih sedemnajst veščin:

- **veščine samozavedanja** (angl. *self-awareness skills*) – je prvi korak v programu razvoja veščin in pomeni, da se moramo najprej sami dobro poznati (kaj so naše prednosti in slabosti) in s sabo dobro ravnati, da bomo potem kot manager uspešni pri drugih ljudeh – zaposlenih;
 - **poznavanje samega sebe** (angl. *knowing yourself*) – je zavedanje, kaj počnemo, kako delamo in kakšne so posledice naših ravnanj;
 - **razvoj samega sebe** (angl. *developing yourself*) – izvira iz konstantne želje po izboljševanju in dejstvu, da zmeraj lahko postanemo še boljši;
 - **samo-usmerjeno načrtovanje kariere** (angl. *self-directed career planning*) – ki zdaleč ni več v domeni organizacije, ampak vsakega posameznika, še posebej v kolikor želi ostati konkurenčen na trgu dela;
- **splošne povezovalne veščine** (angl. *general integrative skills*) – gre za osebne veščine, zaradi katerih se managerji ustrezno odzovejo v različnih situacijah:
 - **medosebna komunikacija** (angl. *interpersonal communicating*) – četudi imamo najboljšo vizijo, načrte, zasnove in tim, se ne bomo mogli izogniti neuspehu, če ne bomo znali učinkovito (formalno in neformalno) komunicirati – komunikacija je namreč lepilo organizacije;

- **vrednotenje raznolikosti** (angl. *valuing diversity*) – zavedati se moramo, da vrednote, potrebe, zanimanja in pričakovanja zaposlenih nikoli niso bile enotne in nikoli ne bodo, zato morajo managerji biti občutljivi in dovzetni na to vrsto raznolikosti v svoji organizaciji;
- **razvijanje etičnih kaŕipotov** (angl. *developing ethical guideposts*) – javnost ima vse več informacij in še posebej hitro se širijo informacije o gospodarskih zločinih, škodovanju ugledu organizacije in karierah – tako je dandanes manager pod še večjim javnim nadzor kot kadarkoli doslej;
- **ravnanje s časom in stresom** (angl. *managing time and stress*) – številne naloge – krčenje stroškov, pritisk za učenje novih veščin idr. – ustvarjajo vse bolj stresna delovna mesta; ključno je, da znamo ravnati s svojim časom in tako zmanjšamo stres;
- **veščine planiranja in kontroliranja** (angl. *planning and control skills*) – v organizaciji imamo postavljene cilje, zato je najprej potrebno pot skrbno načrtovati, potem nadzorovati in primerjati doseganje ciljev ter korigirati začrtane poti v skladu s spremembami in ŕelenimi cilji;
 - **planiranje in postavljanje ciljev** (angl. *planning and goal setting*) – nam omogoča, da ne skrenemo iz začrtane poti in nam kaŕe, kaj so pomembni vidiki našega dela;
 - **ocenjevanje delovanja oziroma izvedbe** (angl. *evaluating performance*) – z namenom, da bomo cilj dosegli tako in v takšni meri kot smo si ga zastavili, moramo primerjati realizacijo s planom;
 - **ustvarjalno reševanje problemov** (angl. *creative problem solving*) – učinkovit manager identificira kritične probleme, poišče primerne podatke, iz njih izlušči smiselne informacije in na taki osnovi sprejme najboljšo odločitev v smeri uspešne rešitve problema;
- **veščine organiziranja** (angl. *organizing skills*) zajema določitev, katere naloge morajo biti opravljene, kdo jih bo opravil, kdo bo komu odgovarjal in kje bodo potrebne biti sprejete odločitve:
 - **snovanje dela** (angl. *designing work*) – tako, da bodo zaposleni v čim večji meri vložili svoj talent in znanje v realizacijo zadanih nalog;
 - **prepoznavanje in zaposlovanje sodelavcev oziroma zaposlenih** (angl. *identifying and hiring employees*) – managerji morajo prepoznati za delo kvalificirane ljudi in jih postaviti na za njih najustreznejša delovna mesta;
 - **ustvariti visoko zmogljiv tim** (angl. *creating high-performance team*) – gre za skupek ljudi, ki bodo v timski ali skupinski povezanosti dali še boljše rezultate kot bi jih, če bi delali samostojno;
 - **ugotavljanje in spreminjanje organizacijske kulture** (angl. *diagnosing and modifying organizational culture*) – vplivi na organizacijsko kulturo prihajajo od vsepovsod, a zavedati se moramo, da je tudi managerjevo obnašanje eden od primarnih vplivov nanjo;
- **veščine vodenja** (angl. *leading skills*) – zajema kreiranje vizije ter kasneje usmerjanje in koordiniranje zaposlenih v smeri doseganja zastavljenih ciljev;

- **ustvariti zasnovo moči** (angl. *building power bases*) – da bomo postavljene cilje dosegli, je potrebna trdna zasnova, ki managerjem dovoljuje, da bodo imeli moč vplivati na druge tako, da bodo naloge, za katere želijo, da bodo opravljene, tudi opravljene;
- **voditi spremembe** (angl. *leading change*) – managerji imajo odgovornost ravnati s procesom sprememb;
- **motiviranje** (angl. *motivating others*) – vsega ne moremo opraviti sami, zato moramo naloge delegirati ali jih opraviti skupaj z drugimi, pri čemer pa morajo le-ti biti ustrezno motivirani; naloga managerjev je tudi, da poiščejo morebitne demotivatorje in jih odpravijo;
- **razvijanje podrejenih** (angl. *developing subordinates*) – managerji so vse pogostejše trenerji kot šefi, kar pomeni, da ustvarjajo klimo, v kateri se njihovi zaposleni oblikujejo v uspešne in učinkovite sodelavce;
- **ravnanje s konflikti** (angl. *managing conflict*) – čeprav konflikti lahko povzročijo razpad organizacije, so po drugi strani lahko tudi odličen generator novih idej in priložnosti razvoja.

Managerske veščine, ki jih navaja Hunsaker, niso nekaj povsem drugačnega od veščini, ki smo jih predstavili v predhodnem podpoglavju. Razlika je le v njihovi strukturi predstavitve. Hunsakerjeva predstavitev, s tem ko jih deli na temeljne, specifične in funkcijske, je bolj razdelana, podrobna in poglobljena.

2.1.3 Managerske sposobnosti po Mintzbergu

V začetku prejšnjega desetletja je Mintzberg objavil novo listo managerskih veščin (avtor uporabi izraz kompetence). Poleg medosebnih veščin navaja še tri, povsem drugače artikulirane, skupine veščin od predhodno predstavljenih avtorjev, to so osebne in informacijske veščine ter procesne oziroma organizacijske veščine (Tabela 5).

Tabela 5: Lista managerskih veščin po Mintzbergu

Skupine managerskih veščin	Podskupine managerskih veščin
Osebne veščine (angl. <i>personal competencies</i>)	Management samega sebe – navznoter (refleksije, strateško razmišljanje); management samega sebe – navzven (čas, informacije, stres, kariera).
Medosebne veščine (angl. <i>interpersonal competencies</i>)	Vodenje posameznikov (izbira, mentoriranje, navduševanje, ukvarjanje s strokovnjaki); vodenje skupin (oblikovanje timov, reševanje konfliktov, vodenje sestankov); vodenje organizacije/enot (organiziranje, združevanje, ustvarjanje kulture, ravnanje s spremembami); povezovanje organizacije/enot (mreženje, predstavljanje, sodelovanje, promoviranje/lobiranje, pogajanje, politiziranje).

se nadaljuje

nadaljevanje

Skupine managerskih veščin	Podskupine managerskih veščin
Informacijske veščine (angl. <i>informational competencies</i>)	Verbalna komunikacija (poslušanje, intervjuvanje, nastopanje/predstavljanje, pisanje, zbiranje in razširjanje informacij); neverbalna komunikacija (opaziti in zaznati); analiziranje (obdelava podatkov, modeliranje, merjenje, ocenjevanje).
Organizacijske veščine (angl. <i>actional competencies</i>)	Razporejanje (postavljanje prioritet, oblikovanje dnevnega reda, časovni raspored); upravljanje in ravnanje (razporejanje virov, delegiranje, sistematizacija, postavljanje ciljev); snovanje (planiranje, priprava vizije); mobiliziranje (projektni management).

Vir: H. Mintzberg, *Managers Not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, 2004, str. 260.

Po poglobljenem pregledu ocenjujem, da so tudi Mintzbergove veščine vsebinsko podobne najpogostejše omenjenim trem skupinam; razlikujejo se le po tipu grupiranja. Mintzberg torej ocenjuje, da so poleg medosebnih pomembne še osebne in informacijske veščine ter veščine, ki se nanašajo na konkretno delo.

2.1.4 Managerske veščine po Whettenu in Cameronu

Prenekateri so si že postavili vprašanje, katere so ključne veščine učinkovitih managerjev. Eno takih raziskav sta izvedla Whetten in Cameron, njune zaključke povzemam v Tabela 6.

Tabela 6: Najpogostejše navajane veščine učinkovitih managerjev

1.	Verbalna komunikacija vključujoč poslušanje (angl. <i>verbal communication, including listening</i>)
2.	Ravnanje s časom in stresom (angl. <i>managing time and stress</i>)
3.	Ravnanje z individualnimi odločitvami (angl. <i>managing individual decisions</i>)
4.	Prepoznavanje, opredeljevanje in reševanje problemov (angl. <i>recognizing, defining, and solving problems</i>)
5.	Motiviranje in vplivanje na druge (angl. <i>motivating and influencing others</i>)
6.	Delegiranje (angl. <i>delegating</i>)
7.	Postavljanje ciljev in artikuliranje, izražanje vizije (angl. <i>setting goals and articulating a vision</i>)
8.	Samozavedanje (angl. <i>self-awareness</i>)
9.	Ustvarjanje timov (angl. <i>team building</i>)
10.	Ravnanje s konflikti (angl. <i>managing conflict</i>)

Vir: D. A. Whetten in K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 2002, str. 8.

Whetten in Cameron (2002, str. 17), tako kot Mintzberg, izpostavljata osebne in medosebne managerske veščine, hkrati pa dodajata še en nabor, imenovan skupinske veščine (Tabela 7), ki bi jih lahko uvrstili tudi med medosebne.

Tabela 7: Model ključnih managerskih sposobnosti po Whettenu in Cameronu

Skupine managerskih veščin	Podskupine managerskih veščin
Osebnostne veščine (angl. <i>personal skills</i>)	Razvoj samozavedanja (angl. <i>self-awareness</i>); ravnanje s stresom (angl. <i>managing stress</i>); ustvarjalno reševanje problemov (angl. <i>problem solving</i>).
Medosebne veščine (angl. <i>interpersonal skills</i>)	Skrb za ustrezno komunikacijo (angl. <i>communicating supportively</i>); pridobivanje moči in vpliva (angl. <i>gaining power and influence</i>); ravnanje s konflikti (angl. <i>motivating employees</i>); motiviranje zaposlenih (angl. <i>managing conflict</i>).
Skupinske veščine (angl. <i>group skills</i>)	Opolnomočenje in delegiranje (angl. <i>empowering and delegating</i>); oblikovanje učinkovitega tima .

Vir: D. A. Whetten in K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 2002, str. 18.

1. Osebnostne veščine: Avtorja navajata, da nujno ne vključujejo drugih ljudi oziroma ne pridejo do izraza v povezavi z drugimi ljudmi – so osebnostne narave in predstavljajo:
 - **samozavedanje** je vidik, na katerem gradimo čustveno inteligentni management, saj se nekdo, ki se nikoli ne zaveda svojih čustev, ne more uglasiti s čustvi drugih (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 48); stopnja samozavedanja je po eni strani posledica kulturni razlik in po drugi vrednost, stil učenja, medosebnih potreb in odnosa do sprememb (Whetten & Cameron, 2002, str. 60–82).
 - **ravnanje s stresom in časom** je ena od najbolj ključnih in tudi najbolj zapostavljenih veščin sodobnih managerjev. Po mnenju Whettena in Camerona (2002, str. 104–105) je nevedeč manager ključen vzrok za stres na delovnem mestu.
 - **reševanje problemov** je lahko analitično (po fazah: opredelitev problema, generiranje alternativnih rešitev, ocenjevanje in izbor najboljše odločitve ter implementacije izbrane rešitve) ali ustvarjalno (zahtevan je inovativni odziv, za kar je potrebno razširiti perspektivo problema in razviti rešitve, ki še zdaleč niso same po sebi umevne ali očitne) (Whetten & Cameron, 2002, str. 192).
2. Drugo skupino veščin Whetten in Cameron imenujeta medosebne veščine – s to skupino se strinjata tudi avtorici Burkeova in Collinsova (2001, str. 246), ki navajata, da mora biti uspešen manager več razvijati in mentorirati zaposlene (sodelavce), jasno komunicirati, razrešiti konflikte, analizirati probleme in sprejeti dobre odločitve. Al-Madhoun in Analoui (2002, str. 441) izhajajoč iz njune raziskave v Palestini prav tako poudarjata, da so medosebne veščine najpomembnejša kategorija, ki jo je potrebno še razvijati za povečanje učinkovitosti managerjev njihove države. Medosebne veščine so:
 - **skrb za ustrezno komunikacijo** – Problemi v komunikaciji med managerji in sodelavci so zelo pogoste omejitve za doseganje uspeha. Razlog je po mnenju Whettena in Camerona (2002, str. 240) v tem, da komunikacija ni podprta s pozitivnimi medosebnimi odnosi. In nadalje opozarjata, da se posledice zmedene komunikacije

kažejo tudi v mentoriranju (angl. *coaching*¹) in svetovanju. Učinkoviti managerji se držijo načela podporne komunikacije, to pomeni, da komunicirajo natančno in odkrito ter vzpostavljajo pozitivni medosebni odnos z drugimi komunikatorji (Whetten & Cameron, 2002, str. 220).

- **pridobivanje moči in vpliva** – Umetnost je moč pridobiti in jo spremeniti v vpliv. Viri moči so lahko različni: osebni atributi ali pozicijske značilnosti. Managerji morajo zato opraviti svoje delo in pridobiti zaupanje v zvezi s pomembnimi cilji. Na tem mestu še poudarim, da se nakopičena moč lahko zlorablja in je potem uničujoča tako za organizacijo kot za osebo samo.
- **motiviranje zaposlenih** – Učinkovit program motiviranja mora obvezno vključevati vzpostavitev jasnih pričakovanj izvrševanje nalog in dela (postavljanje jasnih ciljev), odpraviti morebitne ovire za izvajanje nalog, izboljšati in okrepiti vedenje, pripraviti pozornost vzbujajoče nagrade, za katere velja pravičen sistem ter zagotoviti pravočasne nagrade in natančne povratne informacije (Whetten & Cameron, 2002, str. 309–328).
- **ravnanje s konflikti** – Čeprav nemalokrat pozabljamo, da so konflikti često vzrok napredka in inovacij, pojem spremlja negativna oznaka. S konflikti so namreč zelo pogosto povezana nasprotovanja in nestrinjanja, neugodje in zamere, ki preprečujejo, da bi konflikt rešili in se morda še česa novega naučili. Model ravnanja s konflikti, ki ga izpostavljata Whetten in Cameron (2002, str. 377) navaja štiri elemente: ugotavljanje vzroka konflikta in s tem povezanih situacijskih vidikov; izbira primerne managerske strategije reševanja konfliktov temelječe na rezultatih ugotavljanja vzroka v povezavi s osebnimi željami; učinkovita uvedba strategije, še posebej pri procesu skupinskega reševanja problemov, čemur sledi uspešna rešitev spora, ki je najbolj ključna od popolne izločitve konflikta.

3. Ker pa ljudje redko delamo samostojno, še zlasti, ko imamo v mislih večja podjetja in večje projekte, je pomembno, da omenimo še skupinske (kolektivne) veščine:

- **opolnomočenje in delegiranje** – pomeni, da drugim pomagamo razviti občutek lastne učinkovitosti, osebnega nadzora, pomena in zaupanja. Številni dejavniki, kot so turbulentnost, kompleksnost in konkurenčnost okolja v managerjih vzbujajo občutek ogroženosti, zato postanejo rigidni in povečajo kontrolo nad zaposlenimi.
- **oblikovanje uspešnega tima** – vsi smo člani množice timov (v službi, doma in v družbi). Uveljavljenost timov se je v zadnjih časih močno povečala, saj so rezultati njihovega dela mnogokrat zavidanja vredni in daleč presegajo rezultat posameznika. Da posameznike povežemo, še ne pomeni, da smo dobili tim. Za uspešen tim je potrebno še marsikaj več – začnši pri vodenju, učinkovitosti članov tima in nenehni težnji po razvoju tima.

¹ Jernej Zoran v prevodu knjige *Coaching za vsakogar* (Levine, 2010, str. 10) pravi, da »angleška beseda coaching izvira iz besede coach, ki pomeni voditi nekoga na neko mesto«. Naloga »coacha« je, da pomaga osebi, da sama ugotovi, kje se trenutno nahaja, kaj bi želela doseči in kaj lahko naredi, da bo to dosegla. Ključno je, da nudi podporo osebi, ki se sooča z določenim izzivom. V slovenščini je v pogosto v uporabi kar »coach« ali trener ali mentor. V okviru tega magistrskega dela bom besedo »coach« prevajala z mentor.

Posamezne managerske veščine Whettena in Camerona so prav tako vsebinsko podobne predhodnim avtorjem. Razlika je le v tem, da se avtorja osredotočata le na t.i. mehke ali socialne veščine, ki jih podrobneje proučita in predstavita.

2.1.5 Managerske veščine po drugih avtorjih

Sodobne ekonomske razmere zahtevajo tudi specifične managerske sposobnosti in veščine, kot so na primer: veščine ugotavljanja in razčlenjevanja problemov, veščine gledati na stvari in dogajanje z vidika celote, veščine logičnega razmišljanja in sklepanja, veščine komuniciranja in motiviranja in ustvarjalnost (Možina et al., 2002, str. 56). Avtor še nadaljuje, da so zaradi pomembnosti dela pomembne tudi izkušnje in učenje iz njih, torej znanje.

Rozman (v Možina et al., 2002, str. 56) poudarja, da so zaželeno znanje in sposobnosti managerjev drugačni od specialistov. Specialisti morajo biti predvsem sposobni reševati probleme na svojem področju, medtem ko morajo biti managerji predvsem vešči probleme ugotoviti in razčleniti, da jih bodo potem specialisti rešili. Od managementa so zato zelo odvisni ne le njihovo delo, marveč tudi delo in izraba ter razvijanje sposobnosti specialistov.

Kot omenjeno v poglavju o managementu, ni namreč redkost, da **strokovnjak z odličnimi tehničnimi veščinami postane manager**; ponekod je določena raven tehničnih veščin celo predpogoj za položaj managerja, kar kaže na to, da nekateri managerji postanejo managerji zaradi tehničnega znanja ter veščin in ne zaradi managerskih veščin (Peterson & Van Fleet, 2004, str. 1297). Tak prestop je ponavadi za managerja zelo težak in hkrati od njega zahteva, da v kratkem času razvije obilo novih veščin, ki jih od njega terja novo delo.

Robbins in Judge (2009, str. 45) navajata ključne **intelektualne veščine** managerjev, kot jih pojmuje tudi Lipičnik, in sicer usposobljenost (nadarjenost) za številke (angl. *number aptitude*), verbalno sporazumevanje (angl. *verbal comprehension*), hitrost zaznave (angl. *perceptual speed*), induktivno sklepanje (angl. *inductive reasoning*), deduktivno sklepanje (angl. *deductive reasoning*), prostorska vizualizacija (angl. *spatial visualization*) in spomin (angl. *memory*).

Po mnenju Reesa in Porterja (2001, str. 79) so ključne veščine managerja bolj **matematično naravnane**, in sicer računanje, statistika in številke; a hkrati v knjigi *Skills of Management* navajata še veščine delegiranja, motiviranja, komuniciranja, selekcioniranja, ocenjevanja, svetovanja, pogajanja, kratkoročnega odzivanja, strateškega razmišljanja in druge kot smo jih spoznali pri večini ostalih avtorjev.

Managerja lahko simbolično prikažemo kot dirigenta, ki začenja vsako potezo tako, da vsak član orkestra proizvede želeni zvok za povezovalni izid – simfonično glasbo. Kako dobro se bo slišala glasba, je odvisno od energije in managerskih veščin maestra. Odkar velja

prepričanje, da je management »učinkovito delovanje v sodelovanju z drugimi«, so veščine za ravnanje z ljudmi ključnega pomena za doseg ciljev (Ng, 2011, str. 104).

Manager mora tudi videti »**celo sliko**« (angl. *big picture*), mora biti radoveden in vedoželjen, pozoren, tudi do detajlov, imeti vizijo in entuziazem, več kriznega managementa, ravnati odprto in zgledno, biti več v delegiranju in komuniciranju ter imeti talent za razvijanje ljudi in mentoriranje (Ng, 2011, str. 104).

Izhajajoč iz raziskave Kayda (2000, str. 16), so ključne managerske veščine (na področju prodajne funkcije) 21. stoletja, naslednje:

- **pripraviti strateško vizijo** (angl. *provide strategic vision*) – pripraviti plan in motivirati, da se plan doseže;
- **orkestrirati organizacijske vire** (angl. *orchestrate organizational resources*) – vzpostavljati odnose in time večjih zaposlenih za jasno definirano vlogo;
- **vplivanje na organizacijsko strategijo** (angl. *influence organizational strategy*) – prepoznati priložnosti, deliti informacije z zaposlenimi in sprejeti primerne rešitve.
- **strateško mentoriranje** (angl. *coach strategically*) – osredotočanje na priložnosti in predstavitev učinkovitih za realizacijo ciljev potrebnih veščin;
- **diagnostično delovanje** (angl. *diagnose performance*) – spremljanje dosežkov posameznikov in timov, izvajanje izpopolnjevanj določenih veščin;
- **izbira visoko potencialnih ljudi** (angl. *select high-potencial people*) – pri čemer moramo najprej razumeti potrebne veščine, na osnovi katerih se lotimo iskanja in zaposlovanja novih sodelavcev;
- **koriščenje tehnologije** (angl. *leverage technology*) – spremljati nove in napredne tehnologije, s katerimi lahko izboljšamo procese;
- **izkazati osebno učinkovitost** (angl. *demonstrate personal effectiveness*) – z vplivanjem na ključne odločevalske ljudi, izpogajanjem rešitev in reševanjem problemov.

Omeniti želim še spoznanje raziskave, sicer s področja računovodske panoge, ki opaža **različno dojemanje managerskih veščin med spoloma**. V raziskavo so bile najprej zajete naslednje managerske veščine, ki so jih managerji, ne glede na spol, razvrstili (Burke & Collins, 2001, str. 249) od najbolj točkovane (za njih pomembne) do najmanj točkovane (za njih najmanj pomembne): komuniciranje, mentoriranje in razvoj zaposlenih, samoorganizacija in ravnanje s časom, analiziranje problemov in sprejemanje odločitev, delegiranje, osebna prilagodljivost in ravnanje s konflikti.

Pri razlikovanju managerskih veščin med spoloma pa so bile ugotovljene statistično značilne razlike pri treh veščinah, in sicer: veščinah komuniciranja, mentorstva in razvoja sodelavcev ter ravnanja s časom. Te so se tudi izkazale kot izstopajoče veščine managerk (Burke & Collins, 2001, str. 250–251) in manj njihovih moških kolegov.

Še eni izsledki raziskave potrjujejo, da se moški in ženske v funkciji managerjev razlikujejo po razvitih managerskih veščinah. Moški namreč izkazujejo potrebo po krepitvi veščin, ki se nanašajo na odnose s strankami – te veščine zahtevajo več intuitivne zaznave, poslušanja, skrbi, podpore in vzgoje – pri katerih so ženske zaradi njihovega procesa socializacije v zaznavni prednosti (Baacko, Carr-Ruffino & Pelletier, 1994, str. 22).

Inovativne rešitve pogosto nastanejo ob kombiniranju različnih disciplin, zato si bom pogledala še Model veščin na vojaškem področju, ki so ga razvili Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs in Fleishman (2000, str. 11–25). Izpostavljajo naslednje veščine učinkovitega vodenja oziroma ravnanja: veščina reševanja problemov, veščina socialne presoje (zavzemanje različnih stališč pri obravnavi problemov, zavedati se in poznati, kako drugi delujejo v organizaciji, komuniciranje, prepričevanje, obvladovanje konfliktov, motiviranje) in znanje.

Obstaja tudi t.i. model »7S«, ki predstavlja »**trde veščine**« (angl. *hard skills*) kot so strateške, strukturne in sistemske ter »**mehke veščine**« (angl. *soft skills*) kot so stil managementa, združevanje, povezovanje vseh veščin in vrednote (Pascal & Athos v Hrehova & Kamenec, 2011, str. 61).

Avtorji poudarjajo, da so za posameznika, poleg veščin, ključne še osebnostne lastnosti, katerim v tej magistrski nalogi ne bom posvetila posebne pozornosti. Ob tem pa ne smem zanemariti še vplivov iz okolja in izkušenj, ki si jih pridobimo skozi kariero.

Zanimivo področje odpira tudi Berce (2009, str. 21–29) s člankom »Tao veščine za vodenje projektov«, v katerem projicira starodavne in sodobne modrosti umetnosti borilnih veščin na področje vodenja, managementa, in nenazadnje na naše vsakodnevno življenje. Avtor omenja filozofsko izhodišče življenja v harmoniji z naravnim zakonom in izpostavi »tao vodenje«, ki združuje **osnove vodenja z načinom življenja**: najmanjši napor (enostavnost ali preprostost je najkrajša pot med dvema točkama oziroma do cilja); prilagajanje okolici in svojemu nasprotniku (oziroma članom skupine, ki jo vodimo); odzivnost in moč (oziroma umirjenost vodje in zgledno delovanje); obvladovanje lastnega telesa in duha, ega; zaupanje; usmerjanje (oziroma voditi ljudi prek njihovih zanimanj in znanj); odgovornost itd.

Borilne veščine in njihovi nauki so nam lahko dobra osnova na poti razumevanja, kaj dober manager potrebuje in na kak način lahko to tudi doseže. Ker borilne veščine spadajo med hobije oziroma interesne aktivnosti, ki se tako že vključujejo v teorijo o managementu, ocenjujem, da bom s tem magistrskim delom še bolj spodbudila razpravo o povezovanju teh dveh področij.

2.1.6 Izpeljava nabora ključnih veščin sodobnega managerja

Na podlagi predhodno predstavljenih managerskih veščin tako domačih kot tujih avtorjev izpeljujem nabor ključnih veščin sodobnega managerja. V Tabela 8 povzemam »top 20 managerskih veščin«.

Tabela 8: Nabor ključnih veščin sodobnega managerja

Oznaka	Opis managerskih veščin
MV-1:	Znanje o delu, stroki in panogi;
MV-2:	poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih;
MV-3:	veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog;
MV-4:	veščine hitrega in suverenega odločanja;
MV-5:	usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja);
MV-6:	odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine);
MV-7:	komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka);
MV-8:	dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine);
MV-9:	veščine ravnanje s časom (spopadanje s stresom – pritiski in hitre spremembe – ter dobra in daljša koncentracija);
MV-10:	oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine) ;
MV-11:	veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje delovnih nalog in zadolžitev;
MV-12:	pogajalske veščine;
MV-13:	veščine introspekcija in samozavedanje (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak);
MV-14:	razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja);
MV-15:	fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost);
MV-16:	opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine);
MV-17:	veščine helikopterskega pogleda (oddaljite se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije);
MV-18:	gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja;
MV-19:	veščine kritičnega razmišljanja;
MV-20:	razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).

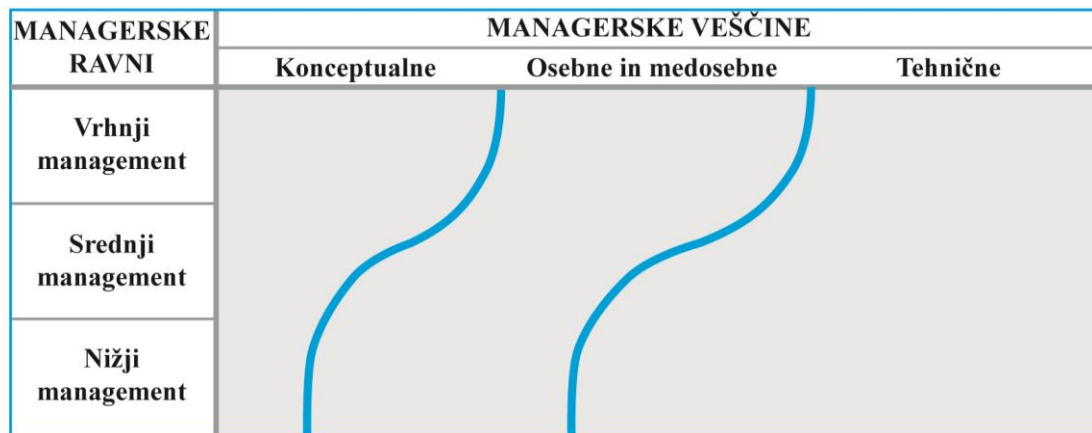
Pripravljen nabor managerskih veščin bom uporabila v okviru empirične raziskave o vplivu hobijev oziroma interesnih aktivnosti na managerske veščine.

2.2 Pregled managerskih veščin po managerskih ravneh

Delo managerjev se razlikuje v odvisnosti od managerske ravni. Daft in Marciceva (2011, str. 10) poudarjata, da so managerji odgovorni za različne oddelke, delajo na različnih hierarhičnih ravneh in so obdani z različnimi sredstvi za doseg ciljev. Iz tega izhaja, da se

management deli na managerske ravni, le-te se pa med sabo razlikujejo tudi po managerskih veščinah.

Slika 6: Managerske veščine po managerskih ravneh



Vir: L. W. Rue in L. L. Byars, *Management: Skills and Application*, 2003, str. 8.

Veščine je potrebno imeti razvite v odvisnosti od managerske ravni (Slika 6) in jih neprenehoma izboljševati ter izpopolnjevati. Konceptualne veščine so veščine razumevanja abstraktnih ali splošnih idej in kako jih prenesti oziroma uvesti na specifična področja ali v specifične situacije; veščine so še posebej zahtevane pri vrhnjih managerjih, ki morajo imeti jasno sliko celote (Mondy, Sharplin & Premeaux, 1991, str. 11).

Tehnične veščine sestavljajo specifično znanje, metode in tehnike za izvedbo nalog. Te veščine so najbolj pomembne za nižji management, saj jih uporabljajo pri uvajanju novih sodelavcev in spremljanju dnevnih aktivnosti. Višje kot se vzpenjamo po hierarhični lestvici, manj je veščina pomembna, saj ti managerji nimajo neposrednega stika s tehnično operativnimi problemi in aktivnostmi.

Osebnostne in medosebne veščine (angl. *human skill*) pomenijo sposobnost razumevanja, motiviranja in shajanja z različnimi ljudmi. Je tudi edina veščina, ki je enako pomembna na vseh ravneh managementa, in jo sestavljajo komuniciranje, vodenje in motiviranje (Mondy, Sharplin & Premeaux, 1991, str. 12).

Zgovorni so tudi izsledki raziskave Analouija (1995, str. 61), v kateri dokazuje neposredno povezavo med hierarhično ravno managerjev in potrebami po posameznih managerskih veščinah. Izkazalo se je, da se managerji bliže strateški poziciji in najvišje ravni managementa bistveno bolj zavedajo pomena in koristnosti po usposabljanju in izpopolnjevanju v medosebnih veščinah. Izsledki druge raziskave pa dodajajo, da managerji nižje ravni čutijo večjo potrebo po veščinah ravnanja s časom kot njihovi kolegi na višjih ravneh (Gentry et al., 2008, str. 179–180).

V raziskovalnem članku iz leta 1994 so se tri avtorice (Baack et al., 1994, str. 16–21) spraševale o veščinah managerjev najvišje ravni in prišle do naslednjih naborov veščin:

- **veščine vizionarstva, kreiranja vizije in inspiracije** (angl. *the visioning/inspiring skills cluster*): konceptualizacija, samozavest, logično razmišljanje in ustna komunikacija – iz katerih so izluščile naslednje *specifične veščine*: učinkovita komunikacija, ravnanje s samozavestjo, ohranitev drže pod pritiskom in predstavljanje organizacije navzven;
- **podjetniške veščine** (angl. *the entrepreneurial skills cluster*): usmerjenost v dosežke, proaktivni pogon, diagnostična raba konceptov in ukvarjanje z učinki – iz katerih so izluščile naslednje *specifične veščine*: prevzem iniciative, osredotočanje na zadovoljstvo strank, povečanje produktivnosti preko zavedanja o stroškovni učinkovitosti ter reševanje problemov in sprejemanje odločitev;
- **medosebne veščine** (angl. *the people skill cluster*): uporaba socializirane moči, pozitivna naravnost, vodenje skupinskih procesov in veščina samoocenjevanja – iz katerih so izluščile naslednje *specifične veščine*: zagotavljanje usposabljanj in razvoja za zaposlene, razvoj veščin vodenja, razumevanje organizacije, njenih ljudi in njene polite ter upravljanje svoje kariere, da bodo doseženi realni cilji;
- **izvedbene veščine** (angl. *the implementing skill cluster*): razvijanje drugih, uporaba enostranske moči in spontanost – iz katerih so izluščile doseganje rezultatov kot ključno *specifično veščino*.

Avtorja Carmeli in Tishler (2006, str. 10) sta v svoji raziskavi prav tako ugotavljala, katere so ključne managerske veščine managerjev in managerskih timov najvišje ravni v organizaciji. Izpostavljata naslednjih devet managerskih veščin: prepričljivost, administrativne veščine, tekočo komunikacijo, znanje o skupinskih nalogah, diplomacijo in taktnost, socialne veščine, ustvarjalnost, konceptualne veščine ter preudarnost in bistrost. Članek zaključujeta z ugotovitvijo, da je **prepričljivost** najbolj odločilna veščina, ki določa stopnjo uspešnosti organizacije (Carneli & Tishler, 2006, str. 30).

2.3 Učenje in razvijanje managerskih veščin

Mintzberg (1973, str. 188) je že zdavnaj napisal, da ko bodo šole managementa postale sposobne učiti specifične veščine povezane z delom managerja, da bodo takrat pomembno vplivale na prakso managementa. In izpostavil, da se veščin lahko učimo na tri načine:

- v obliki **kognitivnega učenja**, ki zajema branje knjig in poslušanje predavanj;
- **učenje s simulacijo**, pri čemer gre za učenje in razvijanje veščin v simuliranih situacijah v na primer obliki igranja vlog; in
- **učenje pri delu** in pomeni izpopolnjevanje v realnih situacijah, kjer pa si vse manj smemo privoščiti neuspele poizkuse.

Mintzberg (2004, str. 5) je še posebej kritičen do prve oblike, kognitivnega učenja, češ, da je najmanj učinkovita, saj, kot navaja primer, se tudi plavanje ne naučimo z branjem o njem. In

v kasnejših letih dopolni, da je ideja o uporabi učilnic v pomoč razvoju ljudi, ki se z managementom že ukvarjajo, sicer dobra, »a se pretvarjati, da bomo tako razvili managerje iz ljudi, ki se z managementom še nikoli niso ukvarjali, je sramota«. Z usposabljanji v učilnicah se ne strinja tudi avtorica Castellano (2011, str. 23) kot smo izpostavili uvodoma.

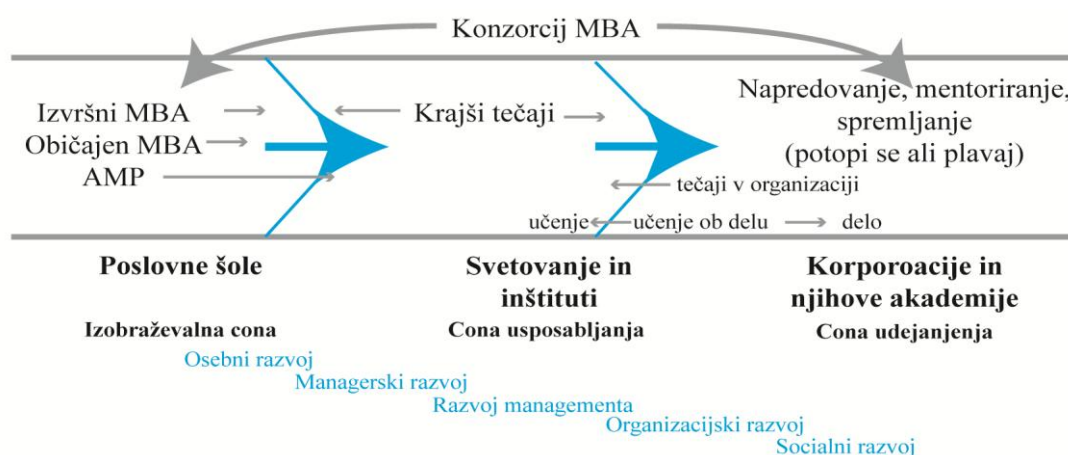
McKenna (2004, str. 665) se v svojem članku sprašuje, ali se posameznik lahko nauči veščin za delo managerja in odgovarja pritrdilno. Zato nadaljuje z vprašanji, ali se jih lahko priuči brez predhodnega **poznavanja okolja**, kjer bo veščine uporabil, ter ali lahko na novo priučene veščine uporabimo v vseh organizacijskih okoljih – in odgovori nikalno. Managerske veščine namreč niso ločene od dovzetnosti in naklonjenosti posameznika, zato usposabljanje managerskih veščin ne more potekati v vakuumu ali v izmišljeni simulaciji organizacijskega okolja (McKenna, 2004, str. 668).

Ob želji po razvijanju pa ne smemo spregledati tudi ovir, zaradi katerih je omenjen razvoj otežen ali nemogoč (Beatty & Morgan, 1975, str. 2):

- managerjem moramo dovoliti spremeniti njihovo vedenje;
- usposabljeni se morajo za vedenje in veščine, ki jih delovno mesto zahteva;
- zahteva se tudi ugotavljanje posebnih organizacijskih situacij; kot tudi ali se organizacijska struktura nagrajevanja ujema z zahtevanim vedenjem, veščinami;
- organizacijsko kulturo, ki ne podpira izboljševanja managerskih veščin, spremenimo.

Ironija je namreč, da večina šol managementa uči morda prave ljudi, a na napačen način z napačnimi posledicami, zato Mintzberg (2004, str. 7) daje nasvet, da bodo tovrstne šole morale dajati uravnoteženo pozornost tako managementu kot poslu in to bodo »prave« šole managementa prihodnosti. Kakšna je po njegovem mnenju oblika razvoja in izobraževanja v managementu pa povzemam na Slika 7.

Slika 7: Oblike razvoja in izobraževanj v managementu



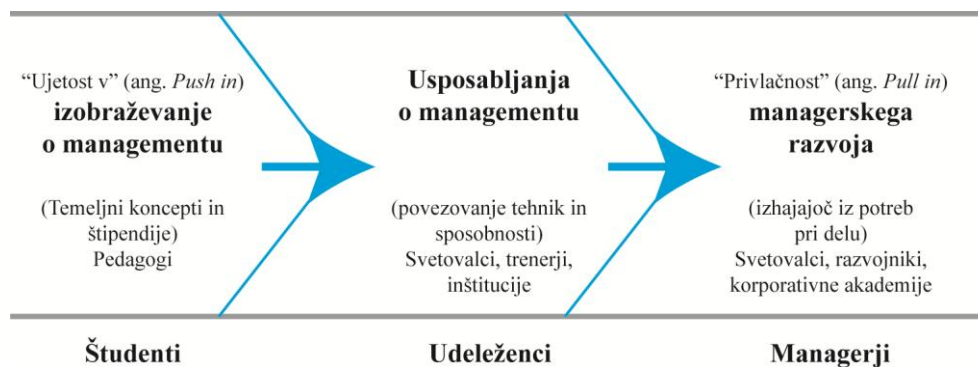
Vir: H. Mintzberg, *Managers Not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, 2004, str. 235.

Organizacije, ki zaposlujejo managerje, so redko vključene oziroma sodelujejo pri njihovem izobraževanju – morda v redkih primerih kot štipendistke, so pa glavne udeleženke pri njihovem razvoju (Mintzberg, 2004, str. 197). Scharf in Bell (2002, str. 328) v raziskavi o vplivu sodelovanja študentov v času študija s podjetji oziroma udejstvovanju študentov v podjetjih, ki izvajajo mentorsko podporo, ugotavljata povečanje razvitosti veščin za delo, konkretno veščin komuniciranja, priprav in izvedb predstavitev, analitičnih veščin, veščin sprejemanja odločitev in reševanja problemov.

Projekt se je izkazal za učinkovitega, saj so študentje pridobili dragocene, t.i. mehke veščine, ki se jih težje priučijo ali razvijejo v učilnicah. Organizacije bi se namreč morale zavedati, da je čas, ki ga posvetijo študentom, zanemarljiv v primerjavi s prednostmi, ki jim ga tako udejstvovanje prinaša na kratek in še posebej na dolgi rok, saj bodo le tako imeli možnost zaposliti kader, ki ga potrebujejo in si ga želijo (Scharf & Bell, 2002, str. 331).

Izsledki raziskave o vplivu usposabljanj na področju medosebnih veščin potrjujejo Golemanovo tezo iz leta 1996 (v Hunt & Baruch, 2003, str. 745–747), da je medosebne veščine z usposabljanji možno razviti, čeprav so bili pozitivni učinki skromni in niso potrdili znatnega vpliva. Avtorja članka se namreč sprašujeta, zakaj večina programov, če je primarni cilj usposabljanj (medosebnih) veščin izboljšati učinkovitost managerjev in njihovih timov, **usposablja managerje in time ločeno** (Hunt & Baruch, 2003, str. 750). In, nadaljujeta, da je morda ravno v tej ločenosti usposabljanj vzrok, da raziskava ni pokazala znatnega vpliva usposabljanj na razvitost veščin in višjo učinkovitost managerjev.

Slika 8: Zemljevid izobraževanja in razvijanja managerjev



Vir: H. Mintzberg, *Managers Not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, 2004, str. 198.

Mintzberg na Slika 8 predstavlja zemljevid izobraževanja in usposabljanja managerjev, iz katerega lahko jasno razberemo, da izobraževanju osnovnih konceptov sledijo usposabljanja in šele nato lahko govorimo o razvoju pravih managerjev. Avtor pravi, da smo kot študentje potisnjeni oziroma ujeti v učenje temeljnih konceptov o managementu (ne da bi to morda eksplicitno želeli); sledi prehod iz teorije v prakso, ko znanje oplemenitimo s konkretnimi

izkušnjami ter se nato na osnovi potreb pri delu in zanimanja po izpopolnjevanju prepustimo privlačnosti managerskega razvoja.

Silbergh in Lennonova (2006, str. 498) v raziskavi o razvijanju vodstvenih veščin managerjev ugotavljata učinkovitost dveh modelov – **tradicionalno in spletno učno okolje** – in ali je dojemanje učinkovitosti usposabljanja statistično povezano s katero od neodvisnih spremenljivk. Avtorja potrjujeta, da je managerske veščine možno razviti; vprašanje je le, v kakšnem učnem okolju je usposabljanje najbolj učinkovito.

Ugotovitve študije so bile, da čas vpisa na usposabljanje, čas preživet na vodilnem položaju, zaupanje v uporabo informacijske tehnologije in pretekle izkušnje iz usposabljanj preko spletnih učnih okolij nimajo statistično značilnega odnosa z nobeno od odvisnih spremenljivk (Silbergh & Lennon, 2006, str. 506), kar je mogoče največje presenečenje izsledkov raziskave.

Nadalje pa, da sektor zaposlitve, spol, starost, državljanstvo, raven vodilne vloge, fleksibilnost in stil učenja ter začetna ocena uporabnosti spletnega učnega okolja potrjujejo statistično značilen odnos z odvisnimi spremenljivkami. Obstaja pa tudi nekaj neodvisnih spremenljivk – kot na primer skupino, v katero so posamezniki uvrščeni, sprejemni izpit oziroma vpis, splošni vtis o učinkovitosti posameznih metod ipd. – ki kažejo statistično značilen odnos z večjim številom odvisnih spremenljivk (Silbergh & Lennon, 2006, str. 507–508). Ker raziskava enoznačnega odgovora, ali se je možno v spletnem učnem okolju managerske veščine priučiti ali le utrditi tradicionalne veščine, ni dala, avtorja predlagata nadaljnje raziskave v smeri trdnjega dokazovanja raziskovane tematike.

Na eni od ameriških univerz so za bodoče učitelje razvili in vpeljali program, ki poslušalce **uči različnih veščin**, tudi take, ki so ključne za managerje (kot na primer razvijanje in predstavljanje informacij, reševanje problemov, osebni management, organizacijske veščine, veščine timskega dela, pogajalske veščine idr.), ter metode, kako te veščine bodoči učitelji prenesejo na svoje učence. Zavedajo se potrebe po zgodnjem usposabljanju akademskih, tehničnih in socialnih veščin, s katerimi bi bili kos nenehno spreminjajoči se tehnologiji, globalni konkurenčnosti in socialni raznolikosti (Zinser, 2003, str. 402–405).

Naloga uspešnih podjetij je, da izobraževanje in razvoj zaposlenih predstavlja **planiran napor organizacije pomagati zaposlenim** se naučiti oziroma osvojiti določeno veščino. Najpogostejša oblika je usposabljanje na delovnem mestu, kjer izkušen delavec priuči sodelavca, kako naj dela, ali pa gre za rotacijo zaposlenih med delovnimi mesti. Ob uspešni implementaciji se ta oblika smatra za najhitrejšo in najuspešnejšo obliko spodbujanja učenja na delovnem mestu. Nekoliko redkeje, a vendarle, naletimo tudi na **korporativne univerze**, kjer se izobraževanje in usposabljanje odvijata znotraj organizacije; zanje je pa značilno, da ponujajo široke možnosti učenja za zaposlene – občasno tudi za stranke, dobavitelje in druge strateške partnerje (Daft & Marcic, 2011, str. 289).

Okolje, v katerem delujejo managerji, se nenehno spreminja in povečuje se konkurenčnost, zato je za managerje ključno, da razvijejo večšino prilagajanja. To pa jim omogoča naslednjih **sedem ključev** (Yelvertin, 1997, str. 725–726):

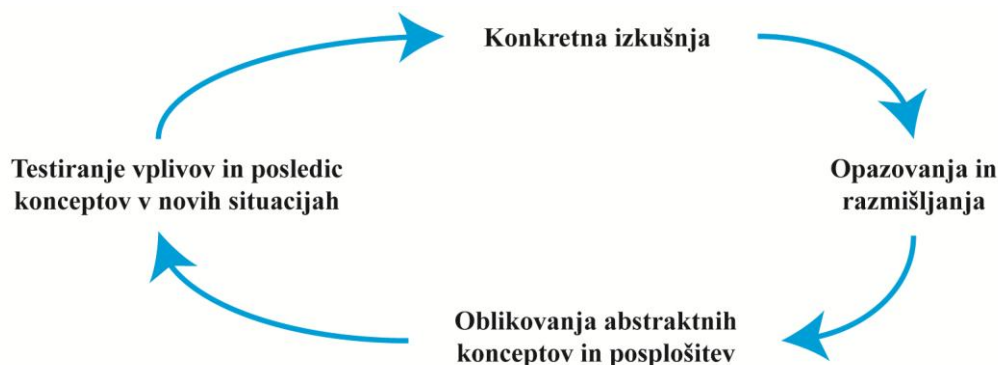
- premikanje managerja med oddelki, da preizkusi različne vloge, saj se bo le tako bolj razvijal, bolje razumel celoten poslovni proces, bolje razumel učinek svojih odločitev na celotno organizacijo, prenašal bo dobre prakse, se naučil vodenja v različnih situacijah ter razvijal močno mrežo (angl. *network*) znotraj in zunaj podjetja.
- na managerje je potrebno prenesti odgovornost – jim dovoliti uspeti ali neuspeti;
- managerji morajo poskrbeti za svojo zamenjavo – nenehno morajo učiti še nekoga, da jih lahko zamenja, sicer ni učeče se organizacije;
- managerji potrebujejo dobrega mentorja, ki razvija medosebne veščine in jih opomni na morebitne napake (učinek povratne informacije);
- ko razvijamo managerje, jim povejmo »Ne poskušaj ravnati in upravljati s svojo kariero«, čeprav so srečni, kjer so, se zmeraj ozirajo po višji stopnji, zato naj vedo, da jim želiš pomagati, da postanejo še uspešnejši;
- uspešen manager se uči iz napak;
- managerji morajo razviti močne osebne vrednote, s katerimi dosežejo »ja, lahko – odnos« (angl. *can-do attitude*), neprestano učenje in uživanje ob delu z ljudmi in timi.

Daft in Marciceva izpostavljata tudi različne stile učenja, ki so posledica razlik v ljudeh, ki se na primer ločijo tudi po tem, da so eni bolj poslušalci, drugi pa bolj gledalci. Različni stili učenja pomenijo različne načine podajanja in sprejemanja določenega znanja in konceptov. Avtorja ločujeta med naslednjimi stili učenja: **divergentno** (konkretne izkušnje, reflektivno/odsevno opazovanje – direktor kadrovske), **posnemanje** (abstraktna konceptualizacija – strateški planer), **konvergentno** (abstraktna konceptualizacija, aktivno preizkušanje – inženir) in **prilagajanje** (konkretna izkušnja, aktivno preizkušanje – marketing, prodaja) (Daft & Marcic, 2011, str. 368).

Znani so različni načini učenja pri delu, Daft in Marciceva (2011, str. 290), in sicer: **napredovanje znotraj delovnega mesta**, ki omogoča podjetju, da obdrži in razvija dragocene zaposlene, ki tako rastejo ter širijo in razvijajo svoje veščine; **mentoriranje** pomeni, da izkušen zaposleni vodi in je v podporo manj izkušenemu sodelavcu; in »**coaching**«, ki ga kot izjemo navajata avtorja, gre pa za metodo usmerjanja, poučevanja in usposabljanja osebe s ciljem razviti specifične managerske veščine.

Ljudje se torej učimo na različne načine: **na podlagi izkušenj, ob refleksijah, idejah in vodičih (koncepti), ali testiranju idej in dobrih praks** (Evenden & Anderson, 1992, str. 296). Znane so tudi besede Konfucija: »Sem slišal in sem pozabil. Sem videl in sem si zapolnil. Sem naredil in sem razumel.« In nič drugače ni z učenjem managerskih veščin. Moč učenja na podlagi izkušenj je daleč najmočnejša metoda učenja omenjenih veščin. Hunsaker (2001, str. 11–12) predstavlja **Model izkustvenega učenja**, ki ga povzemam tudi na Slika 9.

Slika 9: Model izkustvenega učenja



Vir: P. L. Hunsaker, *Training management skills*, 2001, str. 12.

Model izkustvenega učenja temelji na opazovanju in vaji ter zajema štiri faze: **aktivna participacija pri novi izkušnji** (angl. *concrete experience*), **raziskovanje izkušnje** (angl. *reflective observation*), **integracija zaključkov nove izkušnje** (angl. *abstract conceptualization*) ter **aplikacija pridobljene izkušnje na novo področje, situacijo** (angl. *active experimentation*) (Hunsaker, 2001, str. 11).

Avtorja Whetten in Cameron navajata pet stopenj, kot povzeto v Tabela 9, v razvoju managerskih veščin, ki managerje pripeljejo do učinkovite osvojitve specifične veščine.

Tabela 9: Model razvijanja managerskih veščin

Komponenta, faza	Vsebina, orodje	Cilji
1. Ocena veščin	Instrumenti raziskovanja, igranje vlog.	Oceniti je potrebno trenutno raven veščin in znanja; ustvariti pripravljenost na spremembe.
2. Učenje veščin	Pisani teksti, vedenjske smernice.	Naučiti prava načela in predstaviti utemeljitev za vedenjske smernice.
3. Analiza veščin	Primeri.	Predstaviti primere primerne in neprimerne vedenja; analizirati vedenjska načela in razloge za njihovo delovanje.
4. Izpopolnjevanje veščin	Vaje, simulacije, igranje vlog.	Vaditi vedenjske smernice; prirediti načela osebnemu stilu; dobiti povratne informacije in asistenco.
5. Uporaba veščin	Naloge (vedenjske in pisne).	Prenos učenja iz učilnice v realne življenjske situacije; spodbujati nenehni osebni razvoj.

Vir: D. A. Whetten in K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 2002, str. 13.

Homer, kot sem že uvodoma izpostavila, opozarja na tratenje časa z izobraževanjem in predlaga skrbno izbrana in **fokusirana usposabljanja** ter, da naj organizacije vzpostavijo sistem managerskih veščin, ki jih organizacija ima in s katerim bi lahko po eni strani bistveno hitreje poiskali na primer primerne projektnega managerja in po drugi strani bi sistem

zaposlenemu nakazal številne karijerne možnosti in poti (Homer, 2001, str. 60). S takim sistemom bi se pogosto izognili nepotrebnemu dodatnemu zaposlovanju.

A tudi v tem primeru moramo računati na pomanjkanje kakšne managerske veščine in v takih primerih bi se skladno s potrebami izvedla dotična usposabljanja. Organizacije tako lahko **planirajo uskladitev usposabljanja veščin s ključnimi strateškimi cilji** (Homer, 2001, str. 60–61).

Slovenska vojska je za svoje voditelje, vojaške managerje, vzpostavila »**vadišče za usposabljanje voditeljskih (managerskih) veščin**«, kjer poveljnike skozi 40 vaj, sicer v »varnem« okolju, učijo in jim izpopolnjujejo komunikacijo, odločanje, reševanje problemov, motiviranje, načrtovanje, spremljanje in ocenjevanje izvedenih nalog – veščin, ki so pomembne pri neposrednem delu s sodelavci. Poudarek je na praktičnem urjenju, kot sami imenujejo, voditeljskih veščin s temeljnim ciljem – prenos in uporaba naučenega v stvarno delovno situacijo. Opirajo se na izkustveno učenje, ki jim pomaga razvijati lastnosti in sposobnosti, ki udeležencu omogočajo, da se znajde v nepredvidljivih in zapletenih situacijah, za katere ni vnaprej opredeljenega pravilnega odgovora (Troha, 2009, str. 79).

Izpostavila sem veliko informacij, ki so bistvenega pomena za učinkovito izbiro, razvoj, usposabljanje in spodbujanje razvoja managerjev na delovnih mestih (Gentry et al., 2008, str. 180). Učenje in razvijanje veščin lahko potekata v učilnicah ali v bolj ali manj simuliranih situacijah, kot jih zagovarja večina. Ne smemo pa zanemariti **interesnih aktivnosti** v prostem času, ki se sicer odvijajo pretežno v sproščenem duhu, a hkrati smo pri njih aktivni tudi s kakšno od managerskih veščin, ki jo tako bolj ali manj zavedno dodatno razvijamo in izpopolnjujemo.

Ker nekatere raziskave še vedno dokazujejo **primanjkljaj določenih managerskih veščin** (veščine odločanja, veščine ocenjevanja, dinamičnost v okviru odločanja idr.) so nadaljnje potrebe, namere in odločitve po usposabljanjih povsem na mestu. Opaženo je tudi pomanjkanje veščin reševanja pravnih vprašanj, ekonomskih in osebnih ter finančnih in materialnih problemov, zato je spodbujanje razvijanja managerskih veščin še toliko bolj zaželeno (Hrenová & Kamenec, 2011, str. 65).

2.4 Plačni sistem na osnovi veščin

Vse bolj aktualen, čeprav morda za enkrat še najbolj v Ameriki, postaja na veščinah temelječ plačni sistem. Zaposleni **z višjo ravnijo razvitosti veščin dobivajo višje plačilo** in obratno. Zaposlenim je tako v interesu, da se naučijo novih veščin – po eni strani zato, ker so **tako bolj dragoceni za organizacijo, po drugi strani pa so bolj zaposljivi**, če/ko iščejo drugo službo (Daft & Marcic, 2011, str. 293).

Zanimanje vzbujajoča je alternativna oblika obstoječim plačilom za opravljeno delo, ki temelji na tem, koliko veščin zaposleni premore oziroma koliko del lahko opravlja (Robbins

& Judge, 2009, str. 231). Sistem, ki ga avtorja omenjata, temelji na predpostavki, ali večšino obvladaš ali ne in ne, na kakšni stopnji jo obvladaš.

Prehod iz plačila temelječem na delu (angl. *job-based pay*) na nov sistem – plačilo temelječe na veščinah (angl. *skill-based pay*) pa sproži tudi marsikateri konflikt. Mericle in Dong-One (1999, str. 549) zagovarjata inovativno različico plačila, ki po njunem mnenju kompenzira obseg, intenzivnost in tip veščin. Menita tudi, da je sistem mogoče vpeljati tako v novih kot tudi v že dlje časa obstoječih organizacijah, potreben je le pravilen pristop (Mericle & Dong-One, 1999, str. 549).

Nov plačni sistem je nedvomno priložnost za podjetja, ki se srečujejo s hudim konkurenčnim pritiskom, ki so v upadu, ali za tista, ki želijo spodbuditi vključenost zaposlenih (Lawler, Ledford & Chang, 1993, str. 22).

Najprej je potrebno določiti nabore veščin, ki so odvisni od narave in ravni dela ter samih zaposlenih. Prehoda na nov sistem se lahko lotimo **z radikalnim ali postopnim pristopom**, odvisno od situacije in časa, ki ga imamo na voljo. Na prvi pogled najbolj problematičen se zdi vidik pravic iz delovne dobe, ki pa niso nujno kratene, ampak so lahko celo okrepljene – na primer možnost usposabljanja veščin se dodeli glede na delovno dobo, tako so zaposleni z daljšim zaposlitvenim staležem v prednosti, prej razvijejo potrebne veščine, povečajo svojo fleksibilnost in se izognejo odpuščanju (Mericle & Dong-One, 1999, str. 574–576).

Čeprav so začetni **stroški vpeljave sistema** plač na osnovi veščin precej visoki, se moramo zavedati, da so pozitivni rezultati vidni šele na dolgi rok (Mericle & Dong-One, 1999, str. 576). Ne le, da se delodajalec lahko odloči, da namesto, da zaposlenega pošlje na izobraževanje, ga raje vpiše na **kratkotrajnejša in ciljno naravnana usposabljanja, ki so stroškovno ugodnejša**; delodajalcu pa sistem omogoča tudi **večjo natančnost plačnega sistema** in na dolgi rok privarčuje tudi pri znižanju stroškov plač (Hughes, 2003, str. 179).

Pravičnejši plačni sistem, večje zadovoljstvo in fleksibilnost zaposlenih, doseganje višjih prihodkov so le nekatere prednosti za zaposlene. Zaposleni tako ne obstanejo na neki karierni in plačni točki, ne glede na to ali nadaljujejo z izobraževanji in pridobijo diplomo, saj imajo možnost za višjo plačilo za osvojene veščine, ki jih zahteva njihovo delo (Hughes, 2003, str. 183). Organizacije **postanejo učeče se organizacije** in timi postanejo samouravnavaajoči se timi (angl. *self-managing teams*); zaposleni tako imajo možnost napredovanja (Lawler, Ledford & Chang, 1993, str. 23–24).

Da pa bo na veščinah temelječ plačni sistem vzdržal, je potrebno ocenjevanje tako samih veščin kot tudi učinkov programov usposabljanja. Pri ocenjevanju veščin moramo biti pozorni na troje (Hughes, 2003, str. 180):

- **globino veščine** (angl. *depth of skill*), s čimer mislimo na povečanost usposobljenosti znotraj področja veščine – na primer znanje strojne in programske opreme;

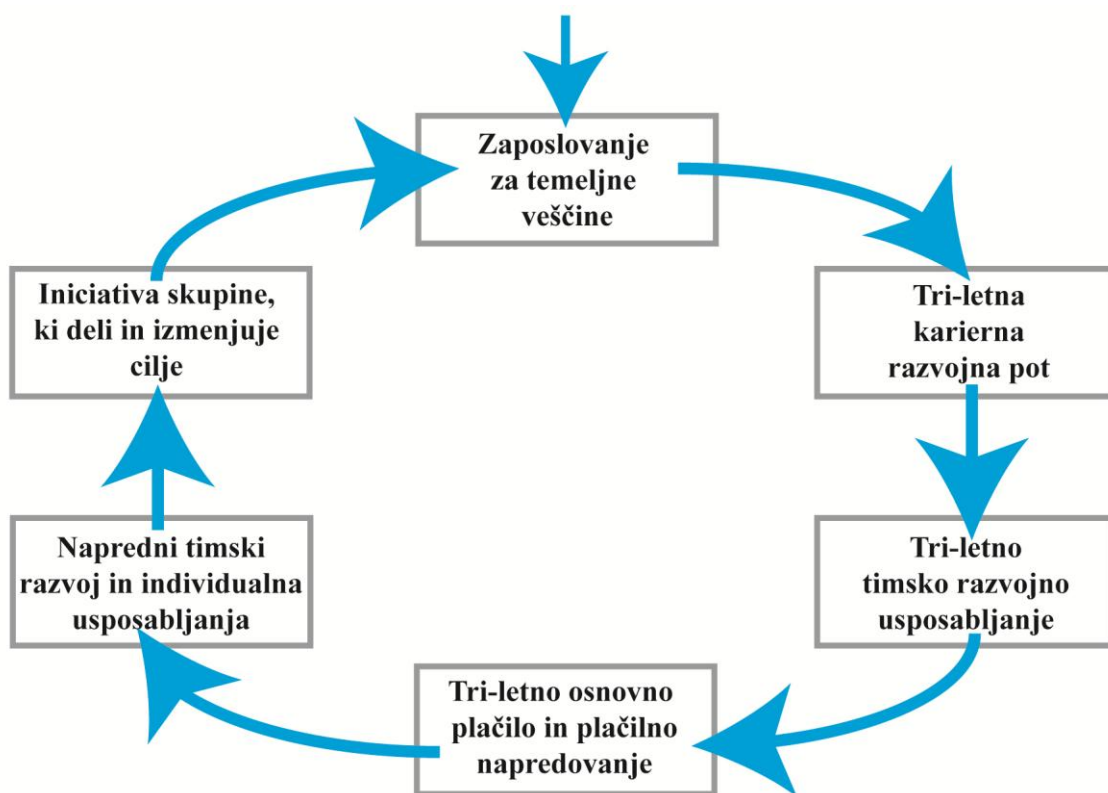
- **vodoravnost veščine** (angl. *horizontal skill*) – medsebojna povezanost veščin znotraj področja veščin – na primer poznavanje napredne programske opreme;
- **navpičnost veščine** (angl. *vertical skills*) – veščine, ki zagotavljajo vzpon na karierni poti v management področja veščin – na primer razvoj nadzorne veščine managementa.

V raziskavi učinkov usposabljanj managerskega razvoja z metodo 360 stopinj povratnih informacij so ugotovili pozitivne učinke na splošnem profilu managerjev in ne na ravni posamezne managerske veščine. Se pravi, povečanje razvitosti katere od managerskih veščin pri posameznem udeležencu ni bila tako prepoznavna kot povečanje profila proučevanih managerjev (Rosti & Shipper, 1998, str. 84–85), kar potrjuje povezanost veščin.

V sistemu temelječem na obvladovanju veščin je povišanje plače možno najhitreje v roku enega meseca od zadnjega povišanja. Obvladanje veščin je najprej potrebno dokazati; veščina pa mora biti aktualna, kakovostna in času primerna. Demonstraciji veščin mora biti priča vsaj en član kontrolnega tima (Johnson & Ray, 1993, str. 115).

Karierni razvojni program temelječ na veščinah (angl. *skill-based career development program*) je vpeljalo tudi podjetje Sony. Sistem, kot prikazan na Slika 10, predstavlja šest stopenj, ki tvorijo skrbno načrtovan celoviti proces (Healey, 1998, str. 15).

Slika 10: Karierni razvojni program temelječ na veščinah v podjetju Sony



Vir: A. Healey, *Implementing a skill-based career development program*, 1998, str. 17.

Zaposleni pri Sonyju se prva tri leta spopadajo z (Healey, 1998, str. 17–18):

- **biti član podjetja:** biti točen v službo, imeti pravočasno odmore in izogibajo se korektivnim ukrepom za kršitev standardov ravnanja;
- **razvojem tehničnih veščin** – sledijo tehničnim veščinam drugih članov tima, torej tistim, ki dlje časa delajo v podjetju;
- **razvojem timskih veščin** – postati morajo usklajen član tima.

Po treh letih pa lahko ali nadaljujejo razvoj tehničnih veščin na individualni ravni, ali nadaljujejo razvoj timskih veščin v manjših skupinah znotraj tima ali prosijo za drugo priložnost v drugi poslovni enoti in za drugo priložnost v obstoječi poslovni enoti (Healey, 1998, str. 18).

Njihov plačni sistem pa sestavljajo štirje deli, in sicer plačilo osnovnih veščin, plačilo nabora tehničnih in timskih veščin, plačilo poti veščin (angl. *skill path*) – kombinacijo naborov veščin ter stopnje plačila v odvisnosti od osvojenih veščin (Healey, 1998, str. 20).

Na veščinah temelječ management (angl. *skill-based management*) vpeljuje **spremembe v razmišljanje in vrednote organizacije** – kot na primer **večjo zavedanje svojih veščin, večjo odgovornost managerjev višjih ravni za skupni nabor veščin zaposlenih, s strateškimi odločitvami podprtimi kriteriji za razvoj zaposlenih, taktike razvoja zaposlenih** idr. (Riehl, 1998, str. 53).

Prednosti, ki si jih tako lahko, po mnenju Riehla (1998, str. 55), obetamo z managementom na osnovi veščin, so v **hitri osvojitvi tehnoloških in metodoloških sprememb, izoginitvi begu najboljših zaposlenih, večji donosnosti usposabljanj in večji podpori poslovnih ciljev**.

Odkrito katalogiziran nabor veščin določene organizacije pa zahteva tudi jasno namensko rabo in mora poskrbeti za vsakršno zlorabo. V večšine zaposlenih ne sme imeti vpogleda vsak; mora pa vsak kadarkoli imeti vpogled v svoje veščine in možnost primerjave profila s profili drugih delovnih mest (Riehl, 1998, str. 54–55).

Plačni sistem na osnovi veščin ima sicer nekaj slabosti, a vsekakor je vreden omembe zaradi številnih prednosti tako za delodajalce kot tudi zaposlene, nenazadnje managerje. Občutek obojestranske pravičnosti in razvoja je po našem mnenju ključna formula prihodnjih uspešnih odnosov med organizacijami in zaposlenimi. Ideja o vseživljenjski karierni orientaciji postaja vse bolj aktualna, a zavedati se moramo, da zanj niso izključno zadolženi in odgovorni delodajalci, ampak tudi zaposleni sami. Zato se v naslednjem poglavju lotevam hobijev oziroma interesnih aktivnosti, s katerimi se ukvarjamo v prostem času in katerih vpliv na razvitost managerskih veščin želim v magistrskem delu dokazati.

3 HOBIJI OZIROMA INTERESNE AKTIVNOSTI

Narava nas uči, da mora biti **ravnotežje** ključna prioriteta našega življenja, saj nas ekstremi pogosto pripeljejo v položaj negativnih posledic. Enako je pri naših vsakodnevnih aktivnostih, ki morajo biti uravnotežene, če se oziramo po dolgoročnih uspehih. »Zavedati se moramo, da je kakovost življenja pravica in priložnost vsakega posameznika in prosti čas je eden izmed načinov za njegovo doseganje in ohranjanje« (CPI, 2010, str. 1). Kar pomeni, da izključno predajanje delu načinja našo kakovost življenja, zato smo dolžni poskrbeti za protiutež, kot je na primer ukvarjanje s hobiji oziroma interesnimi aktivnostmi.

»Imeti čas zase in za tiste, s katerimi se želimo družiti, ni samo pravica, ampak tudi pogoj za ohranjanje **psihofizičnega ravnotežja** in uspešnega obvladovanja drugih področij življenja« (Černigoj-Sadar, 1996, str. 204). **Blaginja in kvaliteta življenja** sta naša ključna pojma. »Pojem blaginje se nanaša na zadovoljenost potreb populacije [...], vključuje tiste potrebe, ki jih je mogoče zadovoljiti z materialnimi dobrinami in neosebniimi uslugami, medtem ko je pojem kvalitete življenja širši in vključuje tudi tiste potrebe, ki jih je mogoče zadovoljiti skozi medosebne in družbene odnose« (Venta-Kolarič, 1984, str. 13).

Čas, ki ga imamo na voljo, ljudje različno preživljamo. »**Naraščanje količine časa**, namenjenega rekreaciji, sprostitvi in turizmu, je ena izmed največjih družbenih sprememb v zadnjih petdesetih letih« (CPI, 2010, str. 3). A ključno je to, da je način preživljanja prostega časa povsem osebna odločitev vsakega posameznika. Lahko bi celo rekli, da je prosti čas plod današnje potrošniške družbe, ki tako opozarja na še eno tržno nišo, in medijev, ki nas nenehno opominjajo na obilo interesnih možnosti.

Ne smemo namreč spregledati, da živimo v **svetu neskončnih neizpolnjenih možnosti**. In kot pravijo Hosta, Čater in Kline (2009, str. 3), »vsaka želja rodi novo željo, vsak napredek naj bi omogočal več možnosti gibanja, večjo svobodo«. Tako se tudi na področju prostega časa ne moremo izogniti **vplivu globalizacije**, ki je »izboljšala blaginjo in standard skoraj povsod po svetu, paradoksalno pa je poslabšala prehranjevalne navade in povzročila negativne vedenjske vzorce, kot sta na primer sedenje in stres pri delu« (Ratkajec, Škerjanc & Manfredo, 2010, str. 83).

Prav tako se je **razširilo učno okolje**, ki je prestopilo pragove učilnic, preseglo pojem formalne izobrazbe (Strojin, 2010, str. 28) in na pomenu so pridobile tudi neformalne in priložnostne (informalne) oblike učenja kot je ukvarjanje s hobiji.

3.1 Opredelitev pojmov prosti čas, interesna aktivnost in hobi

V **sredini 20. stoletja** so se najprej v šolah pojavile t.i. svobodne in prostočasne dejavnosti, ki so, kot že samo ime pove, temeljile na »samoodločanju in samouresničevanju človeka« (Lešnik 1987, str. 25). Nadaljnji razvoj je v ospredje postavil interes, ki je vplival na preimenovanje v interesne dejavnosti (Troha, 1985b, str. 26).

»Prosti čas kot množični pojav je **produkt industrijske družbe**, za katero je značilno ločevanje med delovnim in bivalnim okoljem, med produkcijo, reprodukcijo in potrošnjo« (Černigoj-Sadar, 1996, str. 197). To mnenje deli tudi Fromme (2001, str. 610), ki prosti čas (angl. *leisure time*) pojmuje kot **moderni fenomen** in prav tako jasno ločuje med delom in ostalim življenjem.

Černigoj-Sadarjeva (1996, str. 197) prosti čas opredeljuje kot »hkratnost aktivnosti, ki naj ne bi bile neposredno povezane z ekonomsko vlogo, ter pozitivnih izkušenj, ki jih doživljamo po končanem delu oziroma po opravljenih obveznostih, ki nam jih določijo drugi.« Avtorica nadaljuje, da čeprav sta možnost proste izbire in samoekspresije sestavna dela konvencionalne definicije prostega časa, sta vsebina in količina prostega časa po njenem mnenju določeni z vsakokratnim zgodovinskim in socialnim kontekstom.

SSKJ **prosti čas** pojmuje kot čas, s katerim človek po opravljenem poklicnem delu lahko sam razpolaga. »**Prosti čas** je čas, ki ni zapolnjen z obveznostmi, je čas za razbremenitev od naporov v šoli, pri delu in drugih vsakodnevnih obveznostih ter čas, ko se svobodno odločamo za različne dejavnosti« (CPI, 2010, str. 1). Prosti čas je torej »čas za razbremenitev in regeneracijo, čas za druženje in zabavo; torej čas **zunaj svojih obveznosti**« (Lešnik, 1987, str. 7-8). Avtor opozarja, da ne le z namenom za oddih in rekreacijo, zabavo, temveč tudi za razvoj osebnosti, samopodobe in osebnostno rast, izobraževanje. »Je čas človekovega oblikovanja, duševnega razvoja, je njegova svoboda, čas, ko se lahko posveti svojim interesom«.

Kot **nedelovni čas** razume prosti čas tudi Kuharjeva (2007, str. 455), in nadaljuje, da je to »čas zase, za predah, zabavo, umiritev in počitek; čas, ko lahko počneš, kar želiš, po lastni izbiri oziroma ko se ukvarjaš z aktivnostmi, ki nudijo raznolikost, razvedrilo, sprostitve, socialno in osebno izpolnitev«.

Mednarodna skupina raziskovalcev pod vodstvom J. Dumazedierja (v Tepavčević, 2003, str. 27) pa se je odločila za naslednjo opredelitev: »Prosti čas tvorijo številne aktivnosti, znotraj katerih lahko posameznik izrazi svojo lastno svobodno voljo – po počitku, zabavi, izpolnjevanju svojega znanja, izboljševanju svojih sposobnosti in veščin ali po povečanju svojega prostovoljnega sodelovanja v družbenem življenju – potem, ko je opravil svoje poklicne, družinske in socialne obveznosti.«

Po temeljitem pregledu literature ugotavljam, da se večina opredelitev nagiba v smeri, da prosti čas razume kot čas izven službenih obveznosti, ko se rekreiramo in nabiramo moči in energijo za delo. Seveda pa lahko v prostem času tudi lenarimo ali se preprosto prepustimo brezdolju, torej se ne ukvarjamo prav z nobeno, niti pristočasno aktivnostjo.

Vsi pa imamo tudi odgovornost do svojih družin, prijateljev in do samih sebe, zato lahko interesne aktivnosti prilagodimo socialnemu krogu – in tako si potem za vsako aktivnost

vzamemo določen čas (Rossiter, 2009, str. 60). Iz tega izhaja, da se moramo tudi v prostem času, čeprav veliko bolj na prostovoljni in svobodni bazi, odločati in izbirati med razpoložljivimi možnostmi.

Zaradi naraščajočega zanimanja za **prosti čas** (nem. *Freizeit*), pa je le ta postal pomembna kategorija znanstvenega proučevanja, kot na primer v okviru nemškega Inštituta za znanost o prostem času in turizmu (nem. *Institute für Freizeit- und Tourismuswissenschaft – IFT*).

Pestrost interesnih dejavnosti je odvisna od kulturne, politične in gospodarske razvitosti družbenega okolja. »Čim boljši je socialnoekonomski položaj, tem večja je možnost izbire. Vendar pa način preživljanja prostega časa ni povezan zgolj z ekonomskimi in socialnimi viri, ampak tudi s psihičnimi in duhovnimi sposobnostmi posameznika/posameznice, da prekine rutino vsakdanjega življenja in si vzame čas zase, prisluhne sebi in okolju, v katerem živi. Torej je ta čas izredno pomemben za vzpostavljanje psihofizičnega ravnotežja, za odmik od vsakdanjih problemov, kar daje možnost pozitivnih sprememb« (Černigoj-Sadar, 1996, str. 197).

Preživljanje **prostega časa** je izredno subjektivna kategorija; po navadi odrasli, zlasti zaposleni ljudje prosti čas porabijo »za lastno regeneracijo, za kompenzacijo identitetnih izgub in razreševanje konfliktov, ki nastanejo v drugih sferah življenja, za druženje in vzdrževanje socialnih mrež« (Ule, 2000, str. 57–70).

Izraba prostega časa se kot rečeno od posameznika do posameznika razlikuje, tako zaradi socialnih razlik in materialnih možnosti, kakor tudi različnih potreb za realizacijo pravice do prostega časa, ki je povezana s problemi delitve dela in s prevladujočimi družbenimi in osebnimi vrednotami (Tepavčević, 2003, str. 28).

Prostočasne aktivnosti se lahko **spreminjajo glede na dogajanja v našem življenju**. Če imamo na primer veliko stresa, je zelo pomembno, da se v prostem času sprostimo. Če imamo veliko dodatne energije, smo v prostem času lahko precej aktivni (My Hobby and Leisure Time, 2009, str. 4).

A ko govorimo o prostem času, govorimo o zelo dinamični kategoriji. Prosti čas ne le, da ni strnjen, ampak se njegovo trajanje spreminja tudi med dnevi, odvisno od naših obveznosti. Pogosto prostega časa tudi nujno **ne preživimo sami**, zato je nezanemarljiv vpliv drugih ljudi. Ne glede kako in s kom preživljamo prosti čas, pa je to čas, ko zadovoljujemo različne potrebe.

Bolj kot to, koliko prostega časa imamo, je pomembno, **kako ga izkoristimo**. Vedeti, kako resnično uživati v prostem času, je lahko zelo koristno. V prostem času lahko študiramo, ustvarjamo, spoznavamo nove ljudi ipd. Lahko se začnemo ukvarjati z novim hobijem ali prostočasno dejavnostjo, ki je tako idealen način za razvijanje novih veščin in zanimanj (My Hobby and Leisure Time, 2009, str. 1).

Prostočasne aktivnosti pa se med seboj lahko tudi močno razlikujejo in posledično **zadovoljujejo različne potrebe**. Prav zaradi njihove raznolikosti ljudje med njimi izbiramo skladno s svojimi potrebami in interesi. Značilnost tovrstne izbire temelji na svobodnem in odgovornem odločanju za kvaliteto življenje.

Aktivnosti prostega časa so lahko povezane tudi z **negativnimi vplivi** na naše življenje. Zlasti vplivi medijev in potrošništva (Kuhar, 2007, str. 466) lahko privedejo do komercializacije prostega časa, ki ga zaznamuje prisilna (nuja) ali pasivna (gledanje televizije, poležavanje, obsedenost z igrami) postavka. S slednjo obliko preživljanja prostega časa sicer pozabimo na vsakodnevni stres, morda celo stiske, a ne prinaša dolgoročnega zadovoljstva. Pasivnost v prostem času vodi do pasivnosti pri delu in celo do socialne osamljenosti. Strah vzbujajoče je zlasti zatekanje v virtualno realnost (Ule, 2000, str. 60), ki slabi socialne veščine.

Na tem mestu želim poudariti, da dokler **pasivno preživljanje prostega časa** ne preraste v navado in način življenja, ni problematično, saj pomeni le čas za popolno sprostitev, ki pa ga potrebuje prav vsak izmed nas.

Glede na razvoj (obveznih) aktivnosti prostega časa (nem. *Freizeitaktivitäten*, *Freizeitbeschäftigung*) (masovni izdelki, storitve in infrastruktura – industrija prostega časa, nem. *Freizeitindustrie*), je za nekatere dandanes prosti čas **obvezujoča aktivnost**, ki v skrajnih primerih predstavlja celo stres (Kreibich, 2005, str. 13). V teh primerih moramo biti pozorni, da bomo pravočasno in ustrezno ukrepali, četudi bo to pomenilo prekinitev ukvarjanja z določeno aktivnostjo.

Ločimo tri **funkcije** prostega časa (CPI, 2010, str. 1):

- **počitek** (razbremenitev od intelektualnih ali fizičnih naporov);
- **razvedrilo** (prinaša nam ugodje);
- **razvoj osebnosti** (telesne, intelektualne, čustvene, estetske, delovne, moralne, socialne kvalitete oziroma veščine), tesno povezan z neformalnim izobraževanjem in socializacijo.

V primeru prvih dveh funkcij se pri hobiju osredotočamo na tisto, kar počnemo in ne razmišljamo na vsakdanje težave, ki nas pestijo (Perin, 2009, str. 49). Pri tretji funkciji pa je potrebna že nekoliko večja angažiranost in zavzetost, zaradi česar si lahko v večji meri obetamo učinke na razvijanje veščin.

Sprva je prosti čas pomenil čas, ko se spočijemo in regeneriramo po delu, morda celo čas, ko nič ne delamo in je naš cilj samo dobro počutje; nadaljnje funkcije pa so še (Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, str. 23):

- **druženje**, ko se lotimo družabnih aktivnosti s prijatelji, družino;
- **usposabljanje**, v katerem se stalno izpopolnjujemo, izobražujemo v smislu vseživljenjskega učenja in kulturne vzgoje.

Se je pa prosti čas razvijal še naprej v čas, ki ga porabimo **za potrošništvo** in čas **za doživetja** (Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, str. 24).

Pogosto se v povezavi s prostim časom pojavlja pojem hobi. SSKJ pojasnjuje, da je hobi najljubše delo v prostem času; imenovano tudi konjiček. **Hobi** (angl. Hobby, nem. *das Hobby*) je torej dejavnost, ki jo oseba opravlja v svojem prostem času, izhajajoč iz interesa in za užitek. Hobiji pogosto privedejo ali razvijajo veščine, znanje in izkušnje. Hobiji pa predstavljajo del našega prostega časa. Prosti čas je lahko hobi v smislu vrtnarjenja, slikanja, zbirateljstva ipd. Prosti čas pa je tudi sproščanje v smislu spanja, gledanja televizije, ležanja, ki so bolj prostočasne aktivnosti kot hobiji (My Hobby and Leisure Time, 2009, str. 3–4). Hobiji bi torej naj imeli določeno dodano vrednost v primerjavi s prostočasnimi aktivnostmi.

Hobiji so sicer zelo pomembni, a ni nujno, da zanje zapravimo preveč denarja (Perin, 2009, str. 50). Nekateri se izogibajo hobijem, ker menijo, da so predragi; nekateri, ker ne vedo kaj imajo na voljo in kam se lahko vključijo. Nekateri se celo počutijo krive, če prosti čas izkoristijo zase (My Hobby and Leisure Time, 2010, str. 7). A kot že rečeno, življenje zahteva ravnotežje. **Ukvarjanje s hobijem ni sebično dejanje**, ampak nujno za mentalno zdravje in splošno dobro počutje. Čeprav se morda zdi, da je v današnjih (kriznih) časih, ko si vsi in vsepovsod zategujemo pasove, neodgovorno porabljeni čas in denar za nekaj, kot je hobi, strokovnjaki opozarjajo, da nam čas za razvedrilo pomaga zbistriti misli in ostati srečni (Redbook – The Surprising Benefits of Finding A New Hobby, 2009, str. 1). Hensley (2008, str. 83) pa še dodaja, da je odlašanje najslabša navada človeka, ki bi rad postal pozitivno naravnan in razvil svojo ustvarjalnost.

Po pregledu ključnih pojmov ugotavljam, da prosti čas imenujemo tisti del dneva, ko ne opravljamo službenih obveznosti. V prostem času lahko popolnoma nič ne počnemo ali se ukvarjamo s kakšno bolj ali manj koristno dejavnostjo ali aktivnostjo, ki jo lahko imenujemo hobi ali interesna aktivnost. Pojma aktivnost in dejavnost bom obravnavala kot sopomenki; prav tako hobi in interesna aktivnost.

3.2 Pomen in skupine hobijev oziroma interesnih aktivnosti

V predhodnem poglavju sem opravila pomembno razmejitev med pojmi, s katerimi bom nadalje razvijala temo magistrskega dela. In kot predstavljeno, je »ključnega pomena zavedanje pomena časa in prostega časa v njuni medsebojni povezanosti z delom in drugimi področji življenja. Prostočasne, recimo jim interesne, dejavnosti oziroma hobiji nam pomagajo pri samousmerjanju, spodbujajo našo notranjo motivacijo, nam pomagajo pri spoznavanju lastnih sposobnosti ter nudijo izkušnjo zadovoljstva« (CPI, 2010, str. 4).

Kakovostno preživljanje prostega časa je lahko tudi pomembno **za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje**. »Povezovanje in druženje v ožjem in širšem okolju na osnovi interesov ustvarja ugodno klimo za razvoj lastne osebnostne podobe. Z vidika vseživljenjskega učenja

je pomembno navajanje na samoorganizacijo oziroma »samoregulacijo«, kar omogoča razvoj posameznika tudi na drugih področjih in v različnih obdobjih življenja« (Kolar, 2008, str. 5).

Za učinkovito uravnavanje življenjskih aktivnosti je pomembna **veščina učenja zavedanja samega sebe**. Zato v tem času čutimo smernice v preživljanju prostega časa, ki omogočajo poglobljanje vase in premišljevanje (Čuk Rupnik, 2010, str. 27).

»Posamezniki, ki **kvalitetno preživljajo prosti čas**, imajo željo po samouresničevanju, uresničevanju ciljev, so pogosto tekmovalni in vztrajni, skrbijo za svoj psihofizični razvoj, se zavedajo pomembnosti zdravja, samospoštovanja, znanja in širjenja svojega obzorja. Imajo visoko motivacijo in samozaupanje, razvijajo svojo identiteto ter so si na jasnem o tem, kdo so in kaj želijo v življenju doseči. Usmerjeni so predvsem v prihodnost in prevzemajo odgovornost za svoje odločitve, dejanja, uspehe, neuspehe, predvsem pa za svoje življenje. V svojem prostem času so vključeni v neko dejavnost ali se ukvarjajo s hobiji, ki so jim zanimivi, iščejo nove izzive, rešitve, nove cilje v življenju, se družijo s prijatelji in ljudmi, ki imajo podobne želje, interese, razmišljanje kot oni sami« (Lešnik 1982, str. 8).

Ena od študij je pokazala, da uživanje v hobiju izboljša kakovost življenja, in sicer zmanjšuje stres, izboljša dnevne aktivnosti in normalizira avtomatsko delovanje živčnega sistema (Keishi et al., 2010, str. 119). Z regresijsko analizo pa je bilo tudi potrjeno, da je večja splošna stopnja aktivnosti pozitivno povezana z večjo srečo, z boljšim delovanjem in nižjo smrtnostjo (še posebej socialne in produktivne aktivnosti, medtem ko so samotne aktivnosti povezane le s srečo); pogostejše kot se ukvarjamo s aktivnostmi (hobiji), večje je zadovoljstvo življenja (Menec, 2003, str. 74).

Prostočasna dejavnost mora biti nasprotna službenim obveznostim, kar pomeni, če v službi razmišljamo, potem bi naj v prostem času izbrali fizično rekreativno dejavnost, šport, ki je prehitel za misli – recimo borilne veščine, squash; če smo v službi fizično aktivni, pa bi morali izbrati hobije, pri katerih bi razmišljali – recimo šah, sudoku; in če v službi opravljamo delo, ki nas navdaja z občutkom nemoči, izberimo prostočasno opravilo, ki ima jasen uvod, jedro in zaključek – recimo vrtnarjenje kot v intervjuju s Mazzinijem povzema Prinčičeva (2012, str. 21).

V slovenski literaturi je največ govora o interesni dejavnosti učencev v času osnovne šole, zato tudi Kolar (2008, str. 5–6) navaja, da učenci pri izvenšolskih (prostočasnih, interesnih) aktivnostih:

- zadovoljujejo lastne potrebe (izbirajo in se odločajo za aktivnosti po lastni presoji in interesih ter razvijajo lastne interese, nagnjenja, sposobnosti in talente);
- razvijajo miselne procese, ki omogočajo širjenje in uporabo znanja in pripomorejo h globljemu razumevanju;
- pridobljeno znanje in sposobnosti usmerjajo v odgovorno ravnanje v naravnem okolju in družbenem življenju;

- se moralno, intelektualno in osebnostno razvijajo;
- spoznavajo in razvijajo spoštovanje do sebe in drugih;
- medsebojno komunicirajo in razvijajo socialno-komunikacijske spretnosti in sposobnosti (prispevajo k medsebojnemu odnosu, razvijajo ustvarjalno in kritično mišljenje in presojanje, navajajo se na reševanje konfliktov, vplivajo na soustvarjanje klime);
- presegajo mejo med obveznim in razširjenim programom;
- povezujejo teorijo in prakso;
- spoznavajo poklicne interese in potrebe po koristni in kulturni izrabi prostega časa.

Ocenjujem, da omenjeni pozitivni vidiki ne veljajo samo za učence, ampak tudi za odrasle aktivne v interesnih dejavnostih. Ravno zato sem mnenja, da je potrebna širša razprava o pomenu tovrstnih dejavnosti skozi različna življenjska obdobja ljudi.

Makesova (18 Ways Your Child Can Benefit From Hobbies) navaja, da je ukvarjanje s hobijem po njenem mnenju **najboljša možnost obogatitve** otroka; kar utemeljuje z naslednjimi razlogi: ima veliko zabavno vrednost, omogoča dobro izkoriščanje prostega časa, onemogoči otroku, da se začne dolgočasiti, spodbuja uporabo zunanjih virov informacij, uči različne veščine (šivanje – ročne spretnosti, športne aktivnosti – krepi celotno telo, puzzle so izziv za možgane, nastopanje in debate razvijajo komunikacijske veščine), izboljša motorične spretnosti, veščino poslušanja in socialne veščine, razvija fizično moč, vzdržljivost, strateško razmišljanje, moč besed in števil ter občutek za dosežke, izboljša veščino dedukcije (sklepanje iz splošnega na posamezno) in **managerske veščine** (v smislu ravnanja s časom, razporeditve med nalogami in prostim časom), poveča samozavest, pospeši refleksne odzive ter seznani s porazi in zmagami (lahko privede do konkretnih nagrad).

Po mojem mnenju lahko Makesove razloge obogatitve otrok s hobiji projeciramo tudi na odrasle ljudi, ki se aktivno ukvarjajo s hobiji. Hobiji namreč prinašajo določeno **širino v naše življenje**, ki pa je hkrati tudi nepogrešljiva pri našem kariernem udejstvovanju.

Izmed številnih pomenov, ki jih navaja Kladnik (1979 str. 10–20) bom predstavila le nekatere najpomembnejše v okviru vzgojnega in izobraževalnega pomena:

- **vzgojni pomen** – se navezuje na socialne odnose ter komunikacijske in druge medosebne veščine: navajajo na delovno disciplino, na sodelovanje znotraj skupine in na kulturno izkoriščanje prostega časa, zadovoljuje interese in potrebo po aktivnosti in ustvarjalnosti ter po uveljavljanju, razvijajo nove interese, samozavest in čut odgovornosti ter vplivajo na razvoj motivov in na oblikovanje značaja;
- **izobraževalni pomen** – se navezuje na razvijanje veščin opazovanja, zaznavanja, logičnega in kritičnega mišljenja, domišljije; hobiji povezujejo teorijo s prakso, bogatijo in večajo znanje, razvijajo telesne in duševne sposobnosti ter logično mišljenje in pomagajo pri izbiri poklica.

Hosta, Čater in Kline (2009, str. 11) so prepričani, da **urbanost** omogoča preživetje mimo naravnega, kar pa je nepremostljiv paradoks, saj se po njihovem mnenju telo kljub vsem tehnološkim pripomočkom in medicinskim dognanjem še vedno podreja zakonom narave. Menim, da so nam pri tem lahko v pomoč hobiji, zlasti tisti, skozi katere se vračmo k naravi.

Izvedba interesnih dejavnosti temelji na številnih postavkah, od katerih bom navedla le najbolj splošne, ki veljajo tako za odrasle in ne le za otroke (Kolar, 2008, str. 7):

- konceptu interesnih dejavnosti (načela, cilji);
- zadovoljevanju interesov udeležencev;
- udeležencevem sooblikovanju vzgojno-izobraževalnega programa interesnih dejavnosti v fazah načrtovanja, izvajanja in evalviranja;
- razvoju kompleksnih miselnih procesov, ki omogočajo širjenje in uporabo znanja in pripomorejo h globljemu razumevanju;
- sodobnih metodah in oblikah dela, upoštevaje posebnosti posameznikov in zakonitosti skupinske dinamike;
- sproščenem delovnem vzdušju, kakovostnih medsebojnih odnosov, ki omogočajo sproščenost, občutek varnosti, sprejetost, spoštovanje in zaupanje;
- skrbi za varnost pri izvajanju interesnih dejavnosti.

Pomembna je tudi kakovost izvajanj programov interesnih dejavnosti. Da pa bomo kakovost zagotovili, je potrebno v obzir vzeti naslednja **načela** (Kolar, 2008, str. 6):

- **načelo interesa:** med interesom in motivacijo obstaja pozitivna zveza, ki vpliva na razvoj sposobnosti, spretnosti in veščin ter uporabnost pridobljenega znanja;
- **načelo prostovoljnosti:** pomeni, da je vključitev v interesno dejavnost prostovoljna in lahko bi dodali tudi svobodna, saj se vsak sam odloči h katerim interesnim dejavnostim se bo pridružil;
- **načelo soustvarjanja in spodbujanje posameznikove lastne aktivnosti:** je pomembno prav tako z vidika razvijanja interesa, saj nas aktivna vloga v planiranju, izvajanju in evalvaciji še bolj pritegne k udejstvovanju v interesni dejavnosti;
- **načelo prehajanja:** izhajajoč iz vidika svobode v okviru interesne dejavnosti imamo tudi možnost omenjeno dejavnost kadarkoli zapustiti, zlasti če ne zadovolji naših pričakovanj ali jo ocenimo za neustrezno;
- **načelo vseživljenjskosti:** družba znanja zahteva vseživljenjsko spogledovanje z učenjem, saj le na tak način nenehno skrbimo za razvoj svojih sposobnosti, spretnosti in veščin;
- **načelo povezovanja:** pomen interesnih aktivnosti ne le v koristnem in kakovostnem preživljanju prostega časa, ampak predstavljajo tudi pomembno orientacijo nadaljnega šolanja, usposabljanja in poklicnega usmerjanja;
- **načelo sodelovanja:** temelji na razvijanju osebnih in medosebnih veščin, v smislu komuniciranja, spodbujanja odgovornosti in spoštljivosti do dela in ljudi.

- **načelo (samo)vrednotenja:** tovrstna analiza nam omogoča spoznanje naših prednosti in pomanjkljivosti ter predstavlja osnovo za iskanje smisla in pomena vključenosti v posamezno interesno dejavnost – iz česar bi lahko izhajalo tudi načelo smiselnosti.

K omenjenim načelom bi lahko dodala še nekatere, ki izhajajo iz dosedanjih spoznanj, in sicer:

- omenila sem, da se v različnih obdobjih življenja ukvarjamo z različnimi prostočasnimi aktivnostmi (**načelo raznovrstnosti dejavnosti in načelo ustreznosti glede na starost, lahko bi rekla tudi spol**);
- ukvarjanje z interesno dejavnostjo po navadi ni prepuščeno naključju, ampak jo določata vsaj znana kraj in čas dogajanja (**načelo organiziranosti**);
- eden ključnih kriterijev, po katerih se interesne dejavnosti ločijo med seboj, je **individualnost/skupinskost**, ki ga prav tako razumem kot načelo,
- poklici nas velikokrat tudi omejujejo, zato se odločimo za interesne dejavnosti, v katerih lahko izživljamo svoja ostala nagnjenja in interese (**načelo kreativnosti**);
- na podlagi vseh dosedanjih načel lahko upravičeno sklepam, da interesne dejavnosti v splošnem temeljijo na neprofesionalnosti (**načelo amaterstva**), razen redkih izjem, ko se na primer iz hobija razvije poklic;
- vpliv medijev ali status interesnih aktivnosti narekuje tudi aktualnost hobijev v določenem času in prostoru (**načelo aktualnosti** in morda celo **družbene sprejemljivosti**).

Različne interesne dejavnosti lahko, bolj ali manj namerno ali zavestno, vplivajo na **celotni razvoj posameznika** v smislu motoričnega, intelektualnega, čustvenega in socialnega razvoja. Do danes se je razvilo ogromno hobijev oziroma interesnih dejavnosti, ki se med sabo bolj ali manj razlikujejo, zato jih je smiselno segmentirati. V Tabela 10 navajam dve segmentaciji iz literature in dodajam tretjo – izpeljano na osnovi teoretičnih spoznanj in primerov iz vsakdanjega življenja.

Tabela 10: Segmentacija hobijev oziroma interesnih aktivnosti

Segmentacija po Lešniku	Segmentacija po Trohi	Izpeljana segmentacija s konkretnimi primeri
Telesne dejavnosti: krepijo telo in duha – v smislu fizične moči, zadovoljstva, samopodobe, samozavesti, zdravega načina življenja itd.	Telesnovzgojne interesne dejavnosti: izhajajo iz težnje po razbremenitvi ter krepitvi telesa in duha, kot so na primer: igre z žogo, tenis, planinske aktivnosti ipd.	Šport (pohodništvo, tek, nogomet itd.) Ekstremni šport (potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje itd.) Ples (trebušni, družabni, itd.)
	Družbenohumanitarne dejavnosti: mednje uvrščamo najrazličnejše dobrodelne dejavnosti, ki izkazujejo našo dobrosrčnost in željo pomagati drugim.	Udejstvovanje na dobrodelnih področjih (v dobrodelnih organizacijah, zavetiščih itd.)

se nadaljuje

nadaljevanje

Segmentacija po Lešniku	Segmentacija po Trohi	Izpeljana segmentacija s konkretnimi primeri
Ustvarjalne dejavnosti: ustvarjanje in razvijanje omogoča krepitev talentov, notranjo motivacijo, iznajdljivost, fleksibilnost in kognitivne sposobnosti, ki omogočajo pot iskanja novih rešitev in spoznanj. Filozofične ali razmišljujoče dejavnosti: gre za globlje razumevanje življenjskih nazorov, smisla življenja in iskanja lastnega poslanstva. Osrednja točka je sicer posameznik, ki pa svoje ugotovitve in poglede izmenjuje z okoljem.	Kulturnoumetniške interesne dejavnosti: k aktivnostim kulturnoumetniškega značaja prištevamo: likovne, gledališke, literarne, glasbene, plesne, knjižničarske, oblikovalne dejavnosti ipd.	Glasba (petje, igranje instrumenta, komponiranje itd.) Umetnost in obrt (fotografiranje, nastop v gledališki igri, pripovedovanje zgodb, izdelava mila, vezenje itd.) Zbirateljstvo (znamk, zlatnikov, metuljev itd.)
Družabne dejavnosti. Informativne dejavnosti: usmerjene so v nove izkušnje in spoznanja, pridobivanje informacij, ki potešijo našo radovednost, širjenju znanja in razgledanosti. V sodobnem času so povezane z mediji in na sploh z informacijsko tehnologijo.	Poljudnoznanstvene interesne dejavnosti: so povezane z intelektualno ustvarjalnostjo, samostojnostjo. Pot do spoznanj je induktivna in ima za posledico nastanek ali razvoj določenih tehničnih sredstev (teorija se sreča s prakso). Sem uvrščamo interesne dejavnosti, kot so: fizika, kemija, astronomija, etnologija, ekologija, matematika, računalništvo ipd.	Družabne in računalniške igre (poker, človek ne jezi se, tetris, video-igrice itd.) Rc hobiji (radijsko/daljinsko vodena vozila – avtomobili/letala itd.)
Družabne dejavnosti: v smislu mreženja, sodelovanja, pripadnosti določeni skupini ali timu. Te dejavnosti krepijo osveščenost in odgovornost posameznika za skupne družbene situacije in probleme ter krepijo vlogo (ugled in status) aktivnega pripadnika družbenega okolja.	Tehničnoproizvodne interesne dejavnosti: gre za tesno soodvisnost znanosti, tehnologije in tehnike. Sem sodijo interesne dejavnosti, kot so: modeliranje, čebelarstvo, gospodinjski, vrtnarski tečaji ipd.	Hobiji na prostem (astronomija, kamping, polet z balonom itd.) Ukvarjanje z živalmi (kinologija, jahanje konja, sprehajanje zapuščenih psov v zavetiščih itd.) Hobiji v naravi (sadjarstvo, vinogradništvo, gojenje orhidej itd.)
		Potovanja, učenje jezikov & kulinarika (tečaji kuhanja, somelierstvo itd.)
Neopredeljene dejavnosti: gre za svojevrstne dejavnosti, ki niso povezane s prej omenjenimi.		Branje, poslušanje glasbe, gledanje tv, obisk gledališč/prireditve (obisk nogometne tekme ipd.)

Vir: R. Lešnik, *K temeljem pedagogike in didaktike prostega časa*, 1982, str. 176; V. Troha, *Odvisnost položaja interesnih dejavnosti od vsebin in podružabljanja osnovne šole*, 1985a, str. 18-21.

Segmentacija hobijev oziroma interesnih aktivnosti na osnovi praktičnih primerov bo osnova za pripravo raziskovalnega vprašalnika v nadaljevanju in analizo pridobljenih odgovorov.

Preverila sem tudi izsledke že izvedenih raziskav. Ena od ameriških raziskav navaja, da ima osem od desetih odraslih vsaj eno najljubšo prostočasno aktivnost; raziskava Scarborough research iz leta 2001 je nadalje pokazala naslednjo razširjenost hobijev: 59 % hoja, 45 % vrtnarjenje, 35 % plavanje, 26 % fotografiranje, 25 % kolesarjenje, 23 % ribolov, 21 % kegljanje, 21 % kampiranje itd. (Anonymous, 2003, str. 1).

V Sloveniji je bila sredi 90. let prejšnjega stoletja izvedena raziskava o hobijih med odraslimi, ki je pokazala, da »prebivalci in prebivalke Slovenije preživijo svoj prosti čas večinoma doma, pri svojih sorodnikih in prijateljih. Druženje na javnih mestih je značilno predvsem za del mlade generacije, obiski kulturnih prireditev pa so domena predvsem mlade generacije in višjih izobraženih. Med najpogostejše omenjenimi aktivnostmi so, poleg gledanja TV, druženje s prijatelji in znanci, vrtnarjenje, ročna dela in hobiji ter različne oblike rekreacije. Kultura ohranjanja dobre psihofizične kondicije ne obstaja. Velikemu deležu oseb ne uspe združiti dveh osnovnih razsežnosti prostega časa, to je zadovoljstva in osebne izbire. Čim višji je socialnoekonomski položaj, tem pestrejši je način preživljanja prostega časa in tem pogostejše so želje po novih aktivnostih« (Černigoj-Sadar, 1996, str. 211).

V nadaljnjem proučevanju slovenske literature kasnejših raziskav o hobijih odraslih nisem zasledila. Menim, da od takrat večjih sprememb ni zaznati – oziraje na populacijo kot celoto; v okviru magistrskega dela in raziskave pa me bo zanimalo stanje pri managerjih.

3.3 Vpliv hobijev oziroma interesnih aktivnosti na managerske veščine

Sklepi sestanka Evropskega sveta v Lizboni marca 2000 potrjujejo, da je Evropa prestopila v **obdobje znanja**, z vsem, kar ta termin pomeni za kulturno, ekonomsko in družbeno življenje. Ideja ključnih sporočil je, da bi obširna in skladna strategija vseživljenjskega učenja za Evropo morala (Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000, str. 3):

- zagotoviti splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev in obnovo spretnosti (veščin), ki so potrebne za nenehno participacijo v družbi znanja;
- bistveno dvigniti raven vlaganj v človeške vire ter tako dati prednost tistemu, kar je za Evropo najpomembnejše – njenim prebivalcem;
- razviti učinkovite metode učenja in poučevanja ter okoliščine za nenehno učenje, tj. v vseh življenjskih obdobjih (angl. *lifelong*), in za večrazsežnostno učenje (angl. *lifewide*);
- pomembno izboljšati poti, ki nam omogočajo, da razumemo in ocenjujemo udeležbo in dosežke, še posebej v neformalnem in informalnem (priložnostnem) učenju;
- zagotoviti, da bo vsakemu omogočen enostaven dostop do kvalitetnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih po vsej Evropi in skozi vse življenje;
- zagotoviti možnosti za vseživljenjsko učenje vsakemu učencu, kolikor je le mogoče blizu, v njihovih lastnih okoljih in s podporo ICT, kjer je to primerno.

Glede na to, da se predstavljeni sklepi nanašajo na vso evropsko populacijo, si toliko manj znam predstavljati, da managerji, ne glede na državo ali karierno raven, ne bi permanentno skrbeli za svoje znanje in razvijali veščine, ki jih zahteva njihovo delo.

Ivančičeva (1996, str. 72) ugotavlja, da se udeleženci izobraževanj, še posebej izobraževanj za pridobitev izobrazbe, v prostem času tudi pogosteje od neudeležencev ukvarjajo z dejavnostmi, ki jih povezujemo z zadovoljevanjem potreb po samouresničevanju.

Interesne dejavnosti so nedvomno **učne priložnosti**, vprašanje je le, ali želene veščine sovpadajo z učnim potencialom izbrane interesne aktivnosti. Zavedati se namreč moramo, da se hobiji med sabo razlikujejo, tudi v oziru učnega naboja, zato je pomembna osveščenost, ali se s hobijem ukvarjamo zgolj zaradi počitka in razvedrila, ali si želimo skozi tovrstno udejstvovanje **razvijati tudi določene veščine**. V primeru, da je cilj slednje, je izbira hobija toliko manj prepuščena naključju in interesu.

»Hitri družbeni, ekonomski, znanstveni in tehnološki razvojni procesi zahtevajo od človeka, da se v vseh življenjskih obdobjih učinkovito odziva na spremembe. To narekuje potrebo po **razvoju temeljnih izhodišč vseživljenjskega učenja** [...] Interesne dejavnosti so zaradi svoje specifičnosti za spodbujanje in razvoj teh izhodišč zelo primerne« (Kolar, 2008, str. 5). Ravno na osnovi takih spoznanj sem menja, da bi morali vplivu hobijev na razvijanje veščin posvetiti več pozornosti, tako v teoriji kot v praksi.

Obstajajo tri temeljne kategorije namerne učne aktivnosti (Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000, str. 8):

- **formalno učenje**, ki ga poznamo iz različnih institucij v obliki izobraževanj in usposabljanj, ob koncu katerih prejmemo spričevala, diplome in druga potrdila o uspešni opravi;
- **neformalno učenje** je oblika učenja, na primer na delovnem mestu, v okviru sindikata in drugih civilnih družb, ki sicer ne prinašajo formaliziranih certifikatov, a pomembno prispevajo k razvoju naših naborov znanj in veščin;
- **informalno (priložnostno) učenje** je naravni spremljevalec vsakdanjega življenja in ni nujno, da je namerno. Zato ni redkost, da ga posamezniki ne prepoznamo kot vrsto učenja, ki širi naše znanje in razvija veščine.

Poleg šolskega, visokošolskega in nadaljevalnega izobraževanja se pojavlja udejstvovanje v prostem času kot četrta samostojna oblika izobraževalnega sistema. Po letu 2000 se je tako okrepilo zanimanje za neformalno in priložnostno (informalno) učenje v prostem času. V projektu IFKA (nem. *Institut für Freizeitwissenschaft und Kulturarbeit*) so spoznali, da čustveno obarvano in samousmerjeno izobraževanje na z izkušnjo orientiranih krajih pomeni **ključ do učnega okolja družbe znanja**. Izkušnja namreč stimulira učenje, za katero smo se odločili. Novi učni prostori imajo tako naraščajoč pomen in potencial za razvoj zanimanj in vse splošne usposobljenosti (Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, str. 39).

Pomembno je, da se pri hobiju izognemo perfekciji, ker lahko uniči motivacijo za hobi (Redbook – The Surprising Benefits of Finding A New Hobby, 2009, str. 2). Včasih se je tudi težko odločiti, kateri od hobijev je najljubši, saj vsi skupaj tvorijo ravnotežje življenja (Korvola, 2005, str. 112). Vsekakor pa se lahko odločimo, s katerimi se bomo ukvarjali za zabavo in s katerimi bomo razvijalo kakšno šibko veščino.

Hobiji lahko intelektualno spodbujajo ali sproščajo. **Nekatere se opravlja individualno, druge v družbi** (družine, prijateljev, kolegov, lahko tudi sodelavcev ali popolnih neznancev) – s čimer se kreira priložnost, da spoznaš nove prijatelje. Veščine, ki jih razvijamo s hobiji, so po mnenju Rossiterja (2009, str. 60) naslednje:

- komunikacija – pomembna v vseh odnosih (konflikti, nesporazumi ipd.);
- ravnanje s časom – usklajevanje urnika, prilagajanje;
- vzajemnost – razporeditev bremena/naloge med člane tima.

Ritual sodelovanja pri hobijih je lahko vir udobja; **moč rituala** je namreč v njegovi sposobnosti, da zagotovi kontinuiteto, red in predvidljivost (Yatczak, 2011, str. 71). Hkrati pa so posamezniki, ki prisluhnejo svoji strasti, zanimanju in motivatorjem – pogosto spoznani v okviru hobijev – **bolj zadovoljni in nagrajeni v karieri** (Morrow, 2011, str. 22).

Zanimivo je tudi že večletno zanimanje proučevanja temeljnih organizacijskih vprašanj v okviru športa, kot na primer: konkurenca in rivalstvo, vodenje in organizacijska uspešnost, kompenzacija in iniciativa, individualno in timsko delovanje, strast življenja in opravljanja dejavnosti ipd. (Day, Gordon & Fink, 2012, str. 29–30).

Ker v družbi narašča težnja po poenostavljanju, je pomembno, da današnji otroci vidijo, da nekatere stvari v življenju še vedno zahtevajo potrpežljivost in veščine. Ker današnji otroci takoj dobijo vse, kar si želijo, obstaja upravičen strah, da bo tem ljudem, ko bodo odrasli in se zaposlili, primanjkovalo potrpežljivosti. Hobiji lahko to preprečijo. Hobiji ne samo, da **krepijo potrpežljivost, koncentracijo, kreativnost**, ampak nam tudi omogočajo, da razvijamo svoje interese, in nenazadnje so pomemben faktor pri kariernih odločitvah. Hobiji povečujejo tudi **samozavest in managerske veščine** (How Can These Skills be Taught by Taking Up a Hobby?).

Posebno pozornost pritegnejo nenavadni hobiji in morebitni vrhunski dosežki v posameznih kategorijah. **Izstopajoče nadpovprečje** na kateremkoli področju namreč **pokaže vašo predanost in talent** (Kaj o vas povedo vaši hobiji in preživljanje prostega časa).

Uporaba domišljije in prijetno razpoloženje omogočata, da **razmišljamo izven standardnih okov**. Med tekom, vrtnarjenjem ali deskanjem na snegu se nam tako lahko utrnejo **ustvarjalne rešitve**, tudi za posel (Redbook – The Surprising Benefits of Finding A New Hobby, 2009, str. 1). Katere vse veščine razvijajo posamezni hobiji (ali skupine), sem povzela v Tabela 11.

Tabela 11: Hobiji, ki razvijajo managerske veščine

Hobiji	Managerske veščine
Šport (pohodništvo, tek, nogomet itd.) Ekstremni šport (potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje itd.) Ples (trebušni, družabni, hip-hop itd.)	Šport izboljšuje socialne veščine in pomeni mreženje (Coalter, 2005, str. 16), še posebej v okviru skupinskih športov. Poleg socialnih razvija še organizacijske (v specifičnih okoliščinah tudi vodstvene) veščine (Coalter, 2005, str. 21). Plesne aktivnosti pozitivno vplivajo na razvoj socialnih veščin (Anderson, 2010, str. 1).
Glasba (petje, igranje instrumenta, komponiranje itd.) Umetnost in obrt (fotografiranje, nastop v gledališki igri, pripovedovanje zgodb, izdelava mila, vezenje itd.) Zbirateljstvo (znamk, zlatnikov, metuljev itd.)	Sodelovanje v glasbenih aktivnostih navdihuje kreativnost, izboljša veščino koncentracije, spodbuja motivacijo in odločnost ter razvija socialne veščine (Vaughan, 2009, str. 18). Igranje v gledališču izboljšuje veščino reševanja problemov (Redbook – The Surprising Benefits of Finding A New Hobby, 2009, str. 1). Obrtne dejavnosti (rokodelstvo) razvijajo veščine ravnanja s časom in delovanja pod pritiskom (Bartley, 2008, F4). Zbirateljstvo razvija organizacijske veščine (Gelber, 1999, str. 97).
Družabne in računalniške igre (poker, človek ne jezi se, tetris, video-igrice itd.) RC hobiji (radijsko/daljinsko vodena vozila – avtomobili/letala itd.)	Video igre spodbujajo razvoj veščin, kot so strateško razmišljanje, ustvarjalnost, sodelovanje in inovativno razmišljanje (Booth, 2009, str. 2). Raziskovalka Daphne Bavelier je v svoji študiji ugotovila, da lahko računalniške igre izboljšajo veščine vizualizacije in pozornosti (Blakeslee, 2003, str. 1). Flintoff (2002, str. 11) poleg koncentracije in sodelovanja omenja še razvoj veščine reševanja problemov .
Hobiji na prostem (astronomija, kamping, polet z balonom itd.) Ukvarjanje z živalmi (kinologija, jahanje konja, sprehajanje zapuščenih psov v zavetiščih itd.) Hobiji v naravi (sadjarstvo, vinogradništvo, gojenje orhidej itd.)	Vrtnarjenje stimulira veščine permanentnega učenja (ravnanje s kulturami), inovativnosti in kreativnosti (kolobarjenje in izgled vrta) ter socialne veščine (srečanje s sosedi in izmenjava koristnih informacij) (Korvola, 2005, str. 113).
Potovanja, učenje jezikov & kulinarika (tečaji kuhanja, somelierstvo, preizkušanje sirov itd.)	Veščine odločanja, orientiranja in ravnanja v nepričakovanih situacijah ter komunikacijske in socialne veščine so plod potovanja (Groce, 1996, str. 3). Učenje kuhanja razvija kommunikacijske veščine, socialne veščine (če jemo v družbi) in veščine (pred)priprave (Winter, 2005, str. 4–5).
Udejstvovanje na dobrodelnih področjih (v dobrodelnih organizacijah, zavetiščih itd.)	Dobrodelno udejstvovanje razvija mentorske veščine, diplomatske veščine, veščine sodelovanja, veščine razumevanje multikulturalnosti in omogoča mreženje (The Impact on Business People, 2011).
Branje, poslušanje glasbe, gledanje tv, obisk gledališč/prireditve (obisk nogometne tekme ali vaške veselice ipd.)	Gledanje televizije lahko pozitivno vpliva na veščine socialne navigacije in komunikacije (Slavin, 2005, str. 66).

Seveda pa pozitivni učinki na uporabnost, ocenjevanje, pomnjenje in učenje v okviru hobijev ne pridejo sami po sebi; pomembne so naslednje postavke (Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, str. 54):

- aktivno sodelovanje obiskovalca;
- osebno posredovanje in animacija;
- relativni obseg izobraževalnega programa;
- čustveno smiseln nagovor;
- povezovanje s primernimi partnerji.

Na podlagi 50 **osnovnih prihodnjih trendov**, ki so jih razbrali iz nacionalnih in mednarodnih študij, so na treh delavnicah v Nemčiji (kjer so sodelovali strokovnjaki s političnega, gospodarskega, znanstvenega in kulturnega področja ter predstavniki državljanov) prišli do spoznanja, da je 16 takih, prikazanih v Tabela 12, ki predstavljajo pomembne temeljne trende prihodnosti (Kreibich, 2005, str. 4–5) in ki bodo vplivali tudi na področje ukvarjanja s hobiji.

Tabela 12: Temeljni trendi prihodnosti

16 temeljnih trendov prihodnosti:	
1. Znanstvene in tehnološke inovacije;	9. globalizacija gospodarstva, mobilnost in zaposlovanje;
2. onesnaževanje in izčrpavanje naravnih virov;	10. rast svetovne proizvodnje in svetovne trgovine;
3. rast (števila) prebivalstva;	11. poslabšanje zdravja;
4. razlike med »prvim« in »tretjim« svetom (razlike med 20 % najbogatejšimi in najrevnejšimi se vse bolj širijo);	12. individualizacija življenja in dela;
5. gospodarska konkurenca in povečevanje produktivnosti;	13. rast svetovnih finančnih tokov;
6. kvartacija gospodarstva;	14. znižanje kakovosti življenja;
7. migracije (gospodarske, ekološke, socialne);	15. brezposelnost (zaposlovanje);
8. povečanje potniškega in tovarnega prometa;	16. staranje industrijskih družb (leta 2005 je 1/3 prebivalstva stara nad 60 let).

Vir: R. Kreibich, Zum Verhältnis von Zukunftsforschung und Freizeitwissenschaft Zukunft – Freizeit – Lebensqualität, 2005, str. 4-5.

Napoved tudi kaže, da bomo leta 2020 v povprečju živeli 730.000 ur (za slabih 6 % dlje kot leta 2000), od katerih bomo 290.000 ur (39,7 %) porabili za zadovoljevanje osnovnih potreb, 60.000 ur (8,2 %) za poklic in šolo ter 380.000 ur (52,1 %, kar je za 8,6 odstotne točke več kot leta 2000) bomo imeli prostega časa (Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, str. 22). Projekcija kaže porast ur prostega časa, kar pomeni, da se bomo lahko ukvarjali s še več aktivnostmi, hobiji; na nas pa je katere bomo izbrali.

Trend globalizacije, napredne informacijsko-komunikacijske tehnologije in vseživljenjskega učenja tudi od managerjev zahteva nenehno prilagajanje hitrim spremembam, razmeram. Ugotavljamo, da posamezni hobiji oziroma interesne aktivnosti vplivajo na razvijanje nekaterih veščin – tudi managerskih, ki sem jih izpostavila v predhodnem poglavju:

komunikacijske veščine, veščine medosebnih odnosov, organizacijske veščine, veščine odločanja, veščine ravnanja s časom, veščine vodenja, veščine samozavedanja, veščine fleksibilnosti, veščine (abstraktnega, logičnega, kritičnega) razmišljanja in druge.

Ker sem mnenja, da bi managerjem koristilo, da v nabor svojih interesnih dejavnosti vključijo vsaj kakšen hobi, ki bi imel tudi poučno ne le razvedrilno funkcijo, bom z raziskovalnim vprašalnikom preverila, kateri hobiji oziroma skupine interesnih aktivnosti najbolj vplivajo na razvijanje managerskih veščin.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU HOBIJEV NA MANAGERSKE VEŠČINE

Magistrsko delo nadaljujem na osnovi naslednjih zaključkov teoretičnega dela obravnavane teme:

- obstaja potreba po večjih managerjih, ki bodo kos sodobnim izzivom;
- managerji postanejo ljudje z različno formalno izobrazbo;
- družba znanja zagovarja pristop vseživljenjskega učenja, pri čemer je učenje preraslo okvirje tradicionalnih učilnic;
- priložnostno (informalno) učenje temelji na čustveno obarvanem in samousmerjenem (bolj ali manj namernem) izobraževanju in usposabljanju na lokacijah, ki so orientirane v izkušnjo;
- hobiji so najrazličnejše interesne aktivnosti v prostem času, med katerimi so tudi take, ki omogočajo učenje in razvoj veščin.

Zavedam se, da morebitnih vplivov ukvarjanja s hobiji na managerske veščine ne morem preprosto posplošiti, v smislu, da vsi hobiji razvijajo veščine, zato bom splošna (teoretična) dognanja preverila v okviru (konkretnega) raziskovalnega vprašalnika.

4.1 Konceptualni model managerskih veščin in hobijev

Managerske veščine in hobiji sta dve področji, za kateri po skrbnem pregledu literature nisem zasledila, da bi ju kdo proučeval v skupnem kontekstu. Ker domnevam njun sinergijski učinek, v nadaljevanju opisujem štiri hipoteze, ki sem si jih zadala.

Hipoteza 1: »Ukvarjanje s hobijem oziroma interesno aktivnostjo pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin.«

Hipoteza zajema proučevanje dveh sklopov aktivnosti, in sicer delovnih ter interesnih (prostočasnih). Čeprav se mnogi trudijo ti dve področji ločiti, bodo mene zanimale pozitivne korelacije v smislu, ali ukvarjanje s posameznimi hobiji razvija oziroma izpopolnjuje posamezne managerske veščine.

Managerska funkcija je namreč prisotna v vsaki organizaciji. Seveda se pa organizacije med seboj razlikujejo in posledično tudi management. »Organizacije imajo svoje posebnosti – prednosti, slabosti, probleme in možne rešitve – zato je naloga managerja, da spozna in razume svojo organizacijo ter jo ustrezno razvija oziroma, da vsaj ve, kaj je v dani situaciji bolj ali manj pomembno opravljeno« (Možina et al., 2002, str. 13).

Manager je tako »vsaka oseba v podjetju, ki odloča: snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja ali oddelka« (Kralj, 2003, str. 19). Njegovo funkcijo na eni strani zaznamuje sodelovanje z lastniki in na drugi strani z izvedbo, zaposlenimi, iz česar izhaja razmeroma širok nabor zahtevanih veščin za delo. Zato bom v prvem delu anketnega vprašalnika preverila stanje obvladovanja managerskih veščin in potrebe oziroma zahteve po njih izhajajoč iz delovnega mesta anketiranca.

Formalna znanja so tako že zdavnaj premalo za to, kar se od managerja pričakuje ali celo zahteva. V želji po optimiranju časa namenjenega formalnemu in neformalnemu izobraževanju želim dokazati, da se managerske veščine lahko izpopolnjujejo skozi določene hobije. Nenehno zgledovanje po razvoju veščin tako odpira priložnost novim kategorijam učenja, kot je **priložnostno (informalno) učenje**, ki je naš naravni spremljevalec (Memorandum o vseživljenjskem učenju, 2000, str. 8). V omenjeno kategorijo uvrščamo tudi ukvarjanje z interesnimi aktivnostmi, med katerimi imajo nekatere tudi pomemben izobraževalni potencial. Na podlagi vzorčnih podatkov želim izpostaviti in opozoriti na hobije s tovrstnim potencialom.

Hipoteza 2: »Pogosteje kot se aktivno ukvarjamo s hobijem, bolj imamo razvite managerske veščine.«

Ponavljanje je ena od učnih tehnik, s katero učvrščujemo asociativne zveze, torej širimo znanje in razvijamo veščine. Frekvenca ukvarjanja ima pri tem po mojem mnenju ključno vlogo, zato me zanima njen vpliv v okviru proučevanega področja, katerega cilj je izpopolniti usposobljenost sodobnih managerjev.

Lipovec (1997, str. 138) meni, da »čim sposobnejši bo manager in čim bolje bo znal opravljati svoje delo, tem bolj bo širil meje za delovanje tudi vsakega posameznega izvajalca in ustvarjal možnosti za razširjeno poslovanje podjetja«. Funkcija managerja je tako ključnega pomena za organizacijo in tista gonilna sila, ki postavlja cilje in utira pot do njih.

Priučiti se veščine, še ne pomeni, da bomo uspeli. Veščina je vezana na vsebino in jo je potrebno razlikovati glede na **variacije okoliščin in zahteve vsebine** (McKenna, 2004, str. 675). Zato je ključen »trening« v različnih situacijah, ki ima periodiko ponavljanja, da utrdi uporabnost veščine in našo odzivnost.

Razporejanje časa med delo in prosti čas je sicer nujno, saj nam pomaga ohranjati stvari v pravi perspektivi (Rossiter, 2009, str. 60). A Xander (Different Kinds of Skills) opozarja, da

je eden od načinov, s katerim lahko razvijamo veščine, tudi ukvarjanje s hobijem. Hobij je nekaj, s čimer se ukvarjamo za zabavo, kar bi počeli tudi, če ne bi za to bili plačani. Osnova je interes, ki nas privabi; če smo v aktivnosti še uspešni, pa smo ravno dovolj motivirani, da se najljubšega dela v prostem času ne glede na pogostost ukvarjanja nikoli ne naveličamo. Če torej pogostost ukvarjanja s hobijem pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin, potem so hobiji priporočena učna metoda, ob kateri se hkrati sproščamo in regeneriramo ter izpopolnjujemo managerske veščine.

Hipoteza 3: »Hobi, ki mu sodobni managerji namenijo največ časa, najbolj pozitivno vpliva na razvitost osebnih in medosebnih (socialnih) managerskih veščin.«

Hipoteza se nanaša na zavedanje pomena ljudi v organizacijah, ki je botrovalo k porastu pomena osebnih in medosebnih veščin, imenovanih tudi socialnih ali mehkih veščin. Gre za skupino veščin, ki je enako pomembna na vseh ravneh managementa (Mondy, Sharplin & Premeaux, 1991, str. 12). Čeprav smo ljudje v osnovi socialna bitja, je tovrstne veščine potrebno nenehno razvijati in izpopolnjevati.

Anketiranci raziskave Analouija so glede na zaželenost managerskih veščin na prva tri mesta uvrstili veščino odločanja, veščino učinkovite komunikacije ter ravnanje z ljudmi in motiviranje ljudi (Analoui, 1995, str. 63). Potrdili so tudi trditev, da **z razvojem managerskih veščin povečujejo tudi svojo učinkovitost** – večja učinkovitost pa prispeva, da njihovi sodelavci bolj priznavajo njihovo usposobljenost.

Poleg sprostitve in časa za usposabljanje je funkcija prostega časa tudi druženje (Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, str. 23) v smislu družabnih aktivnosti s prijatelji, družino, kolegi, znanci in tudi neznanci. Hobiji tako **ponujajo obilo priložnosti** spoznavanja ljudi in samega sebe ter hkrati izpopolnjevanja mehkih oziroma socialnih veščin, zato želim preveriti, ali to potrjuje korelacije med izbranim hobijem (ki mu anketiranci namenijo največ časa) anketirancev in s faktorsko analizo nastalimi skupinami veščin.

Hipoteza 4: »Hobi, pri katerem imamo managersko funkcijo, intenzivneje vpliva na razvitost managerskih veščin.«

Management sestoji iz štirih ključnih funkcij: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Daft & Marciceva, 2011, str. 8). Posamezna funkcija zahteva svojevrstni nabor veščin in jo v odvisnosti od velikosti združbe opravlja ena ali več oseb.

Tako kot organizacije so tudi hobiji interesne dejavnosti, kjer se zlasti v primeru večjega števila ljudi vzpostavi organizacijska struktura in njenim članov se glede na potrebe razporedijo managerske funkcije (na primer: kapetani ekip, zborovodje, organizatorji ipd.). Udeleženci interesnih aktivnosti imajo tako **možnost sooblikovanja** vsebin, načrtovanja, organiziranja, izvajanja in ocenjevanja aktivnosti (Kolar, 2008, str. 7). Opravljanje določenih

managerskih funkcij v okviru hobija pomeni novo priložnost razvijanja managerskih veščin. Morebitne tovrstne pozitivne učinke želim torej preveriti s hipotezo 4.

Šport je lahko poenostavljen okvir, znotraj katerega lahko raziskujemo in preizkušamo koncepte organizacijske znanosti (Day, Gordon & Fink, 2012, str. 29–30). Menim, da obstajajo še druge interesne dejavnosti in vloge znotraj njih, ki nam omogočajo na relativno »varnem terenu« preizkušati in razvijati posamezne managerske veščine. S tem prepričanjem se lotevam empirične raziskave.

4.2 Metodologija

Za pripravo vprašalnika je bila uporabljena metoda dedukcije, in sicer sem na podlagi konceptualizacije teoretičnih izhodišč obravnavane teme in zasnove hipotez pripravila anketni vprašalnik, ki je prikazan tudi v Priloga 2.

Anketni vprašalnik je razdeljen na tri dele: v prvem delu se anketiranec opredeli glede razvitosti managerskih veščin, v drugem delu odgovarja na vprašanja glede hobijev oziroma interesnih aktivnosti in v tretjem delu izpolni še splošne podatke o sebi in združbi, v kateri je zaposlen.

Vprašalnik je sicer bil zastavljen širše, z namenom preveriti nekatere marginalne ideje, kot na primer, kakšne managerske veščine so zahtevane pri delu anketiranega managerja, s kom se managerji srečujejo pri hobijih in kaj jim pomenijo itd., kar pa ni oviralo analize pridobljenih podatkov.

4.2.1 Pridobivanje podatkov

Empirična raziskava je bila izvedena s pomočjo spletne ankete, pripravljene na portalu »surveymonkey.com«. Izkoristila sem prednosti spletnega orodja, zlasti v smislu že pripravljenih orodij za oblikovanje posameznih vprašanj, zbiranja podatkov na enem mestu ter enostavnejšem reševanju in oddaji izpolnjene ankete za anketirance. Anketiranci so anketo izpolnjevali sami (angl. *self-administered*) (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Ghauri & Grønhaug, 2008, str. 158).

Odločila sem se za stratificirano vzorčenje (Dimovski et al., 2008, str. 178), in sicer po poklicu (manager). Vabilo k sodelovanju s povezavo do anketnega vprašalnika je bilo poslano na elektronske naslove slovenskih managerjev (vseh treh ravni). Poleg osebnim kontaktom je bilo sporočilo poslano Alumnim klubu Ekonomske fakultete Ljubljana, Slovenskemu združenju za projektni management in Mladim projektnim managerjem ter seznamu kontaktov, pripravljenim na podlagi spletne baze »bizi.si«. Kontaktirani managerji so bili prav tako pozvani, da sporočilo posredujejo naprej svojim kolegom (angl. *snowball sampling*), saj bi sicer bilo težko zbrati dovolj odgovorov (Faugier & Sargeant, 1997, str. 792) in zato ni možno izračunati natančne stopnje odziva.

Pred uradnim zbiranjem odgovorov sem anketo preverila med kolegi (vzorec 8 oseb) in tako izvedla test veljavnosti (angl. *validity*). Zanimale so me predvsem povratne informacije v smislu, ali so postavljena jasna in razumljiva vprašanja ter, ali so pri izpolnjevanju vprašalnika zasledili morebitne napake (tehnične in slovnične). Anketiranci v okviru uradnega zbiranja podatkov predstavljajo reprezentativen vzorec populacije, tako z vidika spola, starosti, managerske ravni, tipa združb in drugih splošnih kriterijev, s čimer je zagotovljena notranja oziroma vsebinska veljavnost (Dimovski et al., 2008, str. 103).

Opravila sem tudi test zanesljivosti (angl. *reliability*), ki v glavnem izhaja iz potrebe po konsistentnosti (Dimovski et al. 2008, str. 104). Test je pokazal, da je notranja skladnost ustrezna in so rezultati testiranja, ki jih bomo navajali v nadaljevanju, zanesljivi in veljavni (Tabela 13). Izračunana Cronbachova alfa 0,899 spada v razred med 0,8 in 0,9 ter pomeni dobro (nadpovprečno) notranjo konsistentnost; v najvišjem razredu je le še alfa večja od 0,9.

Tabela 13: Preverjanje statistične veljavnosti

Test veljavnosti (angl. <i>Reliability Statistics</i>)		
Cronbachova alfa (angl. <i>Cronbach's Alpha</i>)	Cronbachova alfa, ki temelji na standardiz. enotah (angl. <i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>)	Število enot (N) (angl. <i>N of Items</i>)
0,899	0,899	20

Anketa je bila aktivna od 15. maja do 30. junija 2012. Sistem je zabeležil 234 klikov na povezavo do ankete in 229 izpolnjenih anket.

4.2.2 Analiza podatkov

Zbrane surove podatke sem najprej v excel tabeli izvozila iz spletne aplikacije »surveymonkey.com«. Analiza pridobljenih podatkov je bila opravljena s statističnim programom *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) verzije 17.0. Uporabila sem komparativno metodo analiziranja, s katero sem smiselno pojasnila pridobljene rezultate, metodo deskripcije za opisovanje in druge statistične metode (zbiranje podatkov, obdelava podatkov itd.).

Pri preverjanju normalnosti porazdelitve 20-ih veščin (spremenljivk), je Kolmogorov-Smirnovov test rezultatov dobljenih pri ocenjevanju razvitosti veščin pokazal nenormalnost porazdelitve (nesimetrično porazdeljeno Gausovo krivuljo) testiranih spremenljivk.

Zaradi zagotavljanja višje zanesljivosti in veljavnosti raziskave sem za odkrivanje statistično pomembnih razlik uporabila neparametrična testa, in sicer Mann-Whitneyev U test (imenovan tudi Wilcoxonov test) za nominalne spremenljivke (Petz, 1997, str. 327–330), ki je neparametrična alternativa t-testa, in Kruskal-Wallisov H-test za ordinalne spremenljivke (Petz, 1997, str. 338–341). Mann-Whitneyev test se uporablja za testiranje ničelne hipoteze o enakosti aritmetičnih sredin dveh populacij (Jesenko, 2001, str. 370); Kruskal-Wallisov test

pa predstavlja posplošitev U testa in je neparametrična alternativa enojni analizi variance (Jesenko, 2001, str. 375).

Ugotovljene statistično pomembne razlike in odstopanje so osnova za nadaljnje analize – v mojem primeru preverjanju korelacij. V odvisnosti od analiziranih spremenljivk sem za nominalne spremenljivke uporabila Kendallov koeficient korelacije (Petz, 1997, str. 229–230) in za ordinalne spremenljivke Spearmanov korelacijski koeficient (Jesenko, 2001, str. 381), ki predstavljata meri asociacije med dvema spremenljivkama. S korelacijskimi koeficienti preverjamo ničelno domnevo.

S faktorsko analizo, katere primerni cilj je opredeliti osnovno strukturo v matriki podatkov (Dimovski et al., 2008, str. 226), sem preverila korelacije med managerskimi veščinami. Z njo sem nabor managerskih veščin razvrstila glede na povezave med spremenljivkami in poenostavila kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk.

Vprašanja so bila zasnovana tako, da so anketiranci po večini izbrali enega ali več odgovorov. Uporabila sem Likertovo 5-stopenjsko lestvico s prilagojenimi pojmovanji stopenj; pri vseh so anketiranci z »1« izrazili svojo nepovezanost oziroma nestrinjanje s trditvijo (najnižja ocena) in s »5« svojo popolno povezanost oziroma strinjanje (najvišja ocena).

Od drugega vprašanja II. sklopa (do začetka III. sklopa vprašanj) vprašalnika so anketiranci vpisovali odgovore vezane na izbrani hobi, torej hobi, ki mu namenijo največ prostega časa.

4.3 Rezultati in razprava

Na rezultatih empirične raziskave sloni preverjanje (potrjevanje in zavračanje) postavljenih hipotez. Najprej so prikazani splošni rezultati, sledijo jim rezultati vezani na posamezno hipotezo.

4.3.1 Splošne ugotovitve

Anketni vprašalnik je izpolnilo 229 managerjev različnih slovenskih organizacij. Pri posameznih vprašanjih oziroma sklopih vprašanj je statistični program uporabil različno število odgovorov, torej le tiste, ki so bili relevantni za analizo.

Iz tretjega dela, tj. dela o osnovnih podatkih o anketirancih sem prejela 216 odgovorov, ki izkazujejo naslednje rezultate:

- modus v okviru starostne strukture anketirancev se kaže pri razredu od 36 do 45 let, saj je analiza pokazala, da se v omenjeno skupino uvršča 75 (34,7 %) anketirancev;
- sodelovalo je 122 (56,5 %) žensk in 94 (43,5 %) moških;
- dve tretjini anketirancev jih ima VII. stopnjo izobrazbe ali več – 109 (50,5 %) anketirancev ima univerzitetno stopnjo in 46 (21,3 %) jih ima akademsko izobrazbo;

- v anketi je sodelovalo 48 (22,2 %) nižjih, 99 (45,8 %) srednjih in 69 (32,0 %) višjih managerjev;
- izbrano managersko funkcijo 99 (45,8 %) anketirancev opravlja manj kot 6 let ter 74 (34,2 %) med 6 in 15 let;
- v anketi je sodelovalo 161 (74,5 %) managerjev iz zasebnega sektorja in 55 (25,5 %) iz javnega sektorja;
- v okviru kriterija velikosti združb so rezultati naslednji: 77 (35,6 %) mikro, 41 (19,0 %) malih, 66 (30,6 %) srednjih in 32 (14,8 %) velikih združb;
- strukturo anketirancev glede na okolje združbe in kraj bivanja prikazuje Tabela 14.

Tabela 14: Struktura anketirancev glede na okolje združbe in kraja bivanja

OKOLJE	Kraj združbe	Kraj bivanja
Urbano - mestno	188 (87,0 %)	134 (62,0 %)
Ruralno - podeželsko	28 (13,0 %)	82 (38,0 %)

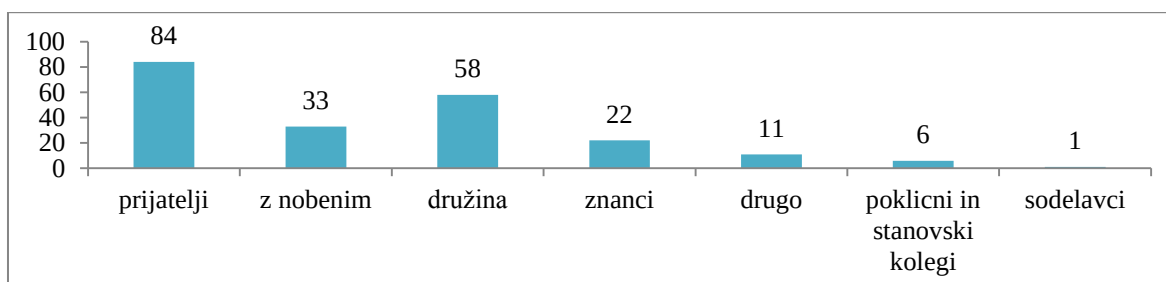
V sklopu vprašanj o hobijih lahko na podlagi rezultatov ugotovimo, da se večina, 99,6 % anketirancev, ukvarja z vsaj enim hobijem, le 1 anketiranec z nobenim. Tretjina se jih ukvarja z dvema in tretjina s tremi hobiji. Od teh se jih največ, tj. 118 (55,0 %), ukvarja s skupino hobijev, ki zajema šport, ekstremni šport in ples. Sledita skupina, ki zajema branje, poslušanje glasbe, gledanje televizije ter obisk gledališč in prireditve, ki predstavlja 31 (14,4 %) anketirancev, ter skupina, ki zajema hobije na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi, 30 (14 %) anketirancev.

Večina se s hobijem ukvarja vsaj 5 let. Konkretno rezultati kažejo, da se 194 (90,2 %) anketirancev z izbranim hobijem ukvarja od 5 do 10 let, od teh je 118 (55,0 %) anketirancev takih, ki se s hobijem ukvarja že 10 let ali več. Z izbranim hobijem se v povprečju večkrat na teden ukvarja 125 (58,1 %) anketirancev, 42 (19,5 %) dnevno in 41 (19,1 %) managerjev enkrat na teden in večkrat na mesec. Da je izbran hobi sezonske narave, je odgovorilo le 3 % managerjev.

Anketirani managerji se pri hobiju pretežno srečujejo s prijatelji in družinskimi člani.

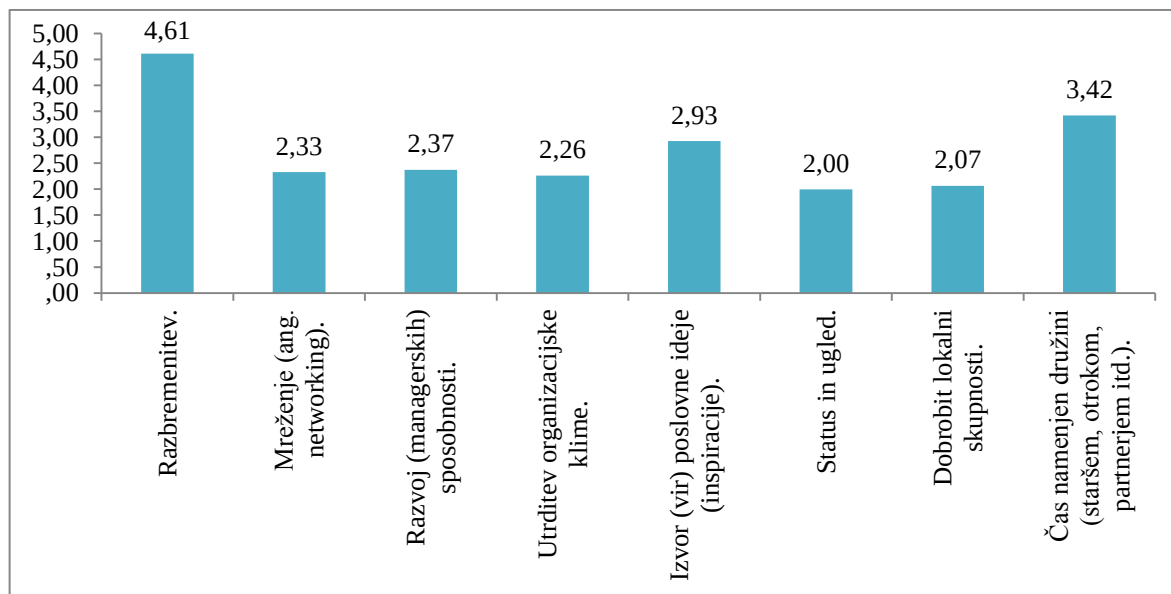
Slika 11 prav tako potrjuje strogo ločnico med poslovnimi in zasebnimi aktivnostmi, saj se le 1 anketiranec pri izbranem hobiju srečuje s sodelavci.

Slika 11: Frekvenčni pregled, s kom se anketirani managerji srečujejo pri hobiju



Ugotovila sem, da se večina anketirancev ukvarja s fizičnimi interesnimi dejavnostmi. Na lestvici razlogov ukvarjanja s hobiji ima najvišje povprečje »razbremenitev«, kateremu sledi »čas namenjen družini«; kot tretji je »izvor poslovne ideje« (Slika 12).

Slika 12: Pregled povprečnih ocen na lestvici razlogov ukvarjanja z izbranim hobijem



Spraševala sem tudi, ali imajo anketiranci kakšno managersko funkcijo v okviru hobija. Rezultati so pokazali, da jih le 25,1 % managerjev ima, ostalih 74,9 % pa ne.

V prvem delu anketnega vprašalnika sem preverjala stanje razvitosti managerskih veščin. Anketirani managerji so ocenili 20 navedenih veščin, in sicer so podali oceno razvitosti in oceno potrebe oziroma zahteve po posamezni managerski veščini na njihovem delovnem mestu.

Na Slika 13 sem prikazala povprečja ocen (v nadaljevanju PO) za posamezno managersko veščino z vidika vseh anketirancev (PO-vsi), z vidika anketirancev zasebnih združb (PO-zasebne) in z vidika javnih združb (PO-javne). Prikaz nakazuje na izrazite (nad)povprečne (samo)ocene, kar bi lahko bila posledica subjektivnosti ocenjevanja.

V povprečju najbolj ocenjene in hkrati najbolj zahtevane na delovnem mestu so naslednje veščine (lestvica ocen od 1 do 5; povprečje ocen nad 3,5): znanje od delu, stroki in panogi (MV-1), administrativne veščine (MV-2), veščine členitve in obvladovanja nalog (MV-3), veščine hitrega in suverena odločanja (MV-4), veščine vodenja in motiviranja (MV-5), analitične veščine (MV-6), komunikacijske veščine (MV-7), kolektivne veščine (MV-8), veščine introspekcije in samozavedanja (MV-13), veščine etičnega in moralnega ravnanja (MV-14), veščine fleksibilnosti (MV-15) in veščine logičnega sklepanja in razmišljanja (MV-18); grafični prikaz je na Slika 13 (in v Priloga 3).

Slika 13: Povprečne (samo)ocene managerskih veščin vseh anketirancev, anketirancev zasebnih in anketirancev javnih združb

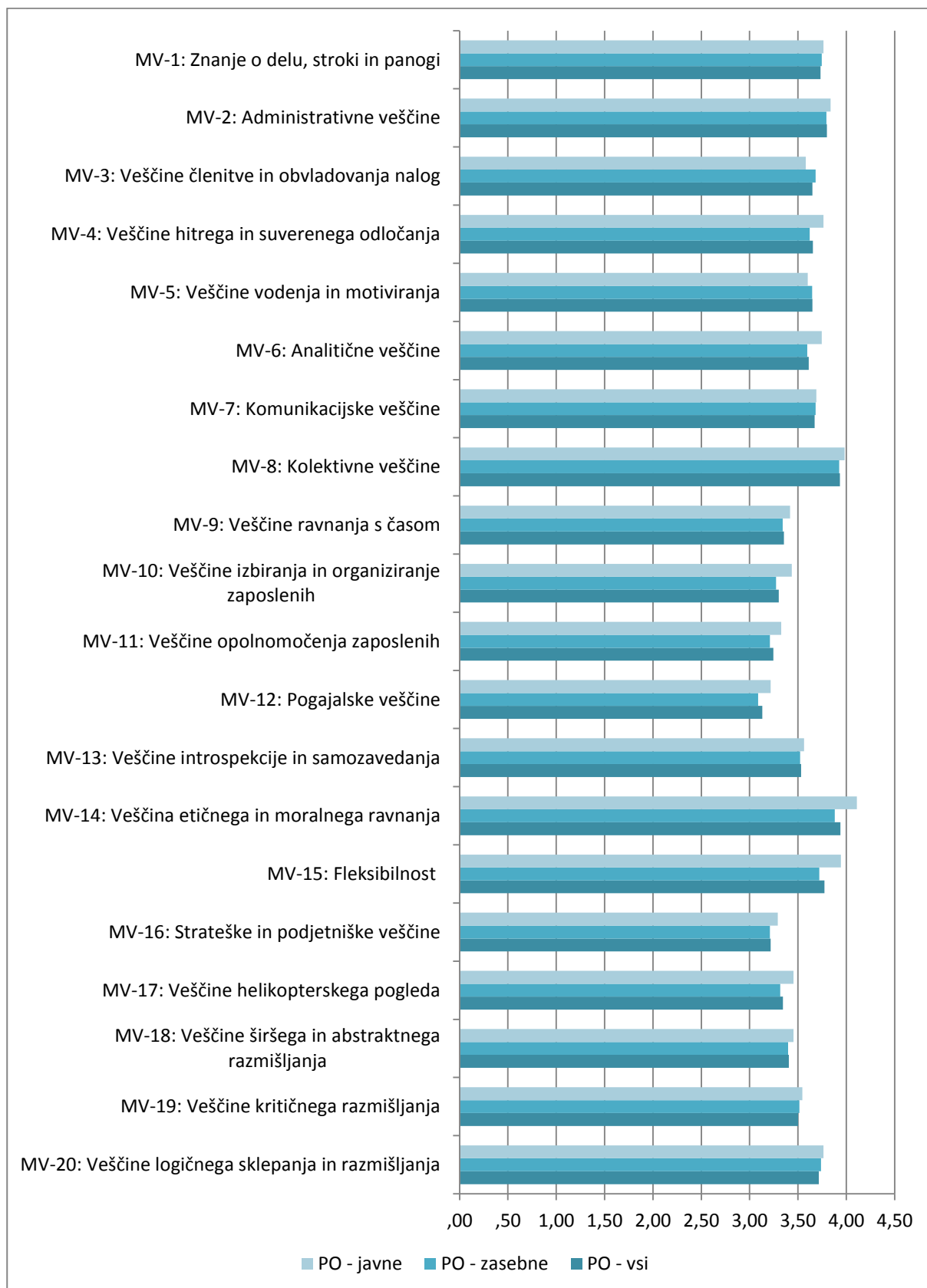


Tabela 15: Faktorska analiza managerskih veščin s pregledom korelacij med veščinami

Managerske veščine (ocenjene)	Skupine veščin (angl. <i>Component</i>)					Poimenovanje:
	1	2	3	4	5	
MV-7: Komunikacijske veščine:					0,575	Medosebne (kolektivne) veščine
MV-8: Kolektivne veščine:					0,749	
MV-14: Veščina etičnega in moralnega ravnanja:					,0612	
MV-1: Znanje o delu, stroki in panogi:				0,652		Tehnične veščine
MV-2: Administrativne veščine in razumevanje dela svojih podrejenih:				0,769		
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog:				0,750		
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanja:			0,757			Vodstvene veščine
MV-5: Veščine vodenja in motiviranja:			0,615			
MV-12: Pogajalske veščine:			0,526			
MV-9: Veščine ravnanja s časom:		0,763				Osebnostne veščine
MV-10: Veščine izbiranja in organiziranje zaposlenih:		0,586				
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitvev:		0,524				
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja:		0,596				
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost):		0,506				
MV-6: Analitične veščine:	0,502					Konceptualne veščine
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda:	0,702					
MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja:	0,759					
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja:	0,686					
MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:	0,645					
MV-16: Strateške in podjetniške veščine:	0,378					

Zaradi visoke korelacije med merjenimi veščinami je bila izvedena faktorska analiza, na osnovi katere lahko 20 managerskih veščin razdelimo v 5 skupin, s čimer sem zmanjšala število spremenljivk. Glede na njihovo vsebinsko podobnost sem jih poimenovala kot je prikazano v

Tabela 15. Faktorska analiza je dala velike vrednosti (večje od 0,5), saj v primeru šibke povezanosti med spremenljivkami le-ta ni smiselna.

Izračunala sem tudi povprečja ocen managerskih veščin po managerskih ravneh, od katerih bom izpostavila le pet (opazovan prvi kvartal) najbolj ocenjenih managerskih veščin (po padajočem vrstnem redu) za vsako raven. Za nižjo raven so to kolektivne veščine (MV-8), veščine kritičnega razmišljanja (MV-19), komunikacijske veščine (MV-7), veščine vodenja in motiviranja (MV-5) in pogajalske veščine (MV-12). **Po ocenah anketiranih nižjih managerjev imajo v povprečju najbolj razvite t.i. mehke veščine.** Za srednjo raven so bile najbolj ocenjene veščine helikopterskega pogleda (MV-17), znanje o delu, stroki in panogi (MV-1), veščine širšega in abstraktnega razmišljanja (MV-18), veščine logičnega sklepanja (MV-20) in administrativne veščine (MV-2); **v povprečju za srednjo raven tako najbolj izstopa razvitost konceptualnih veščin.** Po ocenah anketiranih višjih managerjev imajo v povprečju najvišje razvite veščine etičnega in moralnega ravnanja (MV-14), veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja nalog (MV-11), veščine širšega razmišljanja (MV-18), administrativne veščine (MV-2) in veščine helikopterskega pogleda (MV-17); v povprečju torej **mehke in konceptualne veščine.**

Na Slika 6 sta Rue in Byar (2003, str. 8) ugotovila, da morajo nižji managerji imeti najbolj razvite tehnične veščine, srednji management tehnične in osebne ter višji management konceptualne in približno enakomerno tudi ostali dve skupini veščin. Meni tega sicer ni uspelo dokazati, je pa moja raziskava potrdila trditev za višji management. Ugotovitev lahko razumem kot signal in priložnost za izpopolnjevanje veščin slovenski managerjev skladno z zahtevami po posamezni managerski ravni, da si bomo v prihodnje lahko obetali (še) boljše poslovne rezultate.

Preverila sem še povprečja ocen razvitosti managerskih veščin (po padajočem vrstnem redu, opazovan prvi kvartal veščin najbolj ocenjenih veščin) glede na tip združbe (zasebno-javna lastnina). Ugotovila sem, da se managerji razlikujejo, in sicer managerji v zasebnih združbah najbolj ocenjujejo veščine členitve delovnih nalog (MV-3), veščine vodenja in motiviranja (MV-5), znanje o delu, stroki in panogi (MV-1), komunikacijske veščine (MV-7) in veščine kritičnega razmišljanja (MV-19) – torej tehnične in mehke veščine; medtem ko managerji javnih združb najbolj ocenjujejo veščine etičnega in moralnega ravnanja (MV-14), fleksibilnost (MV-15), analitične veščine (MV-6), veščine izbiranja in organiziranje zaposlenih (MV-10) in veščine hitrega in suverenega odločanja (MV-4) – torej mehkih veščin. Iz predstavljenih ocen razvitosti managerskih veščin povzemam, **da imajo slovenski managerji ne glede na tip združbe najbolj razvite mehke veščine.** Da bi izločili sum subjektivnosti ocen, bi nadalje lahko preverili oceno obvladovanja managerskih veščin z vidika zaposlenih in morda tudi stanje organizacijske klime v slovenskih združbah.

V Tabela 16 prikazujem rezultat analize izbranih (skupin) hobijev po managerskih ravneh. Ugotavljam, da se vse tri ravni v povprečju najbolj ukvarjajo s prvo skupino hobijev, tj. s športom, ekstremnim športom in plesom. Sledijo še hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi ter branje, poslušanje glasbe, gledanje televizije, obiskovanje gledališč in drugih prireditvev.

Tabela 16: Izbrani hobi po managerskih ravneh

Managerska raven	Izbrani hobi (skupine)							
	šport, ekstrem. šport in ples	glasba, umetnost, obrt in zbiratelj.	družabne računaln. igre in RC hobiji	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	dobrodelne aktivnosti	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	drugo
Nižja	28	4	1	5	0	1	8	0
Srednja	53	9	2	13	5	1	14	2
Višja	37	2	1	12	2	2	9	4

Legenda: Tabela predstavlja število anketirancev, ki so izbrali posamezno skupino hobijev.

S tem rezultatom lahko potrdim Mazzinijevo mnenje (Prinčičeva, 2012, str. 21), da bi se morali umski delavci, kot managerje imenuje tudi Drucker (2001, str. 156), v prostem času ukvarjati s fizično-rekreativnimi dejavnostmi, da bi tako vzdrževali ustrezno ravnotežje.

Zanimiva se mi je zdela tudi primerjava izbranega hobija po tipu združbe (Tabela 17). Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da je rezultat podoben kot pri analizi po managerskih ravneh. Močno prevladuje skupina šport, ekstremni šport in ples; sledijo pasivni hobiji in hobiji povezani z naravo.

Tabela 17: Izbrani hobi po tipu združbe

Tip združbe	Izbrani hobi (skupine)							
	šport, ekstrem. šport in ples	glasba, umetnost, obrt in zbiratelj.	družabne računaln. igre in RC hobiji	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	dobrodelne aktivnosti	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve (pasivni hobiji)	drugo
Zasebna	93	12	2	19	7	2	19	6
Javna	25	3	2	11	0	2	12	0

Legenda: Tabela predstavlja število anketirancev, ki so izbrali posamezno skupino hobijev.

Zanimalo me je še, ali fizično aktivni in psihično aktivni hobiji različno vplivajo na oceno razvitosti managerskih veščin. Najprej sem preverila statistično pomembna odstopanja, ki so se pokazala pri veščinah hitrega in suverenega odločanja (MV-4), veščinah introspekcije in samozavedanja (MV-13), veščinah etičnega in moralnega ravnanja (MV-14), strateških in podjetniških veščinah (MV-16) in veščinah kritičnega razmišljanja (MV-19). Nadaljnja analiza izkazuje največja povprečja pri psihično aktivnih hobijih, kar pomeni, da (le) ti hobiji pozitivno vplivajo na oceno razvitosti navedenih managerskih veščin.

Analizirala sem tudi statistično pomembne značilnosti, ali se ukvarjamo s hobiji, ki razvijajo motorične spretnosti, ali s hobiji, ki razvijajo intelektualne veščine. Ugotovila sem odstopanja pri veščinah hitrega in suverena odločanja (MV-4), veščinah ravnanja s časom (MV-9), veščinah izbiranja in organiziranje zaposlenih (MV-10), veščinah introspekcije in samozavedanja (MV-13) in fleksibilnosti (MV-15); na oceno razvitosti vseh navedenih managerskih veščin imajo pozitiven vpliv hobiji, s katerimi pretežno razvijamo intelektualne veščine.

S tem zaključujem splošno analizo in se lotevam analiz vezanih na posamezne hipoteze. Cilj teh analiz je potrditi ali zavreči posamezne hipoteze.

4.3.2 H1 – Hobiji in razvitost managerskih veščin

S prvo hipotezo »**Ukvarjanje s hobijem oziroma interesno aktivnostjo pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin.**« sem želela preveriti vpliv ukvarjanja s hobiji na razvitost managerskih veščin (Priloga 4). Ugotovila sem, da se le en anketiranec v vzorcu 229 managerjev ne ukvarja z nobenim hobijem (en anketiranec pa ni odgovoril na to vprašanje). Prvi zaključek je, **da so hobiji stalnica prostega časa slovenskih managerjev.**

Na podlagi Kruskal-Wallisovega testa nadalje ugotavljam, da **z več hobiji kot se ukvarjamo, višje imamo v splošnem razvite managerske veščine.** Analiza je pokazala, da število hobijev statistično pomembno vpliva na razvitost nekaterih managerskih veščin (Tabela 18).

Tabela 18: Odstopanja med številom hobijev in managerskimi veščinami

Kruskal-Wallisov test	MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi:	MV-17: Veščine helikopterskega pogleda:	MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja:	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:
Hi kvadrat χ^2 (angl. <i>Chi-Square</i>)	12,972	20,134	9,887	11,705
Širina razreda (df)	5	5	5	5
Statistična značilnost (angl. <i>Asymp. Sig.</i>)	0,024	0,001	0,078	0,039

Izkazana odstopanja so osnova za analizo korelacij. S Spearmanovim koeficientom korelacije sem preverjala ničelno domnevo: H_0 = Ne obstaja povezava med številom hobijev in razvitostjo managerskih veščin; H_1 = Ta povezava obstaja. V Tabela 18 so navedene statistično pomembne korelacije na testiranem vzorcu; korelacije so pri vseh štirih navedenih veščinah nizke, a pozitivne in statistično izrazite (Tabela 19).

Tabela 19: Vpliv števila hobijev na managerske veščine

Spearmanov test (angl. <i>Spearman's rho</i>)		Število hobijev	MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi:	MV-17: Veščine helikopterskega pogleda:	MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja:	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:
Število hobijev	Sk (r)	1,000	0,162*	0,272**	0,188**	0,203**
	Z	.	0,014	0,000	0,004	0,002
	N	228	228	228	228	228

Legenda:

** Korelacija je značilna na ravni 0,01 (dvostranski preizkus)

* Korelacija je značilna na ravni 0,05 (dvostranski preizkus)

N – število odgovorov

Z – statistična značilnost

Sk – Spearmanov koeficient korelacije

Razvitost znanja o delu, stroki in panogi (MV-1) in veščin helikopterskega pogleda (MV-17) je pozitivno povezano z ukvarjanjem s hobijem, če se ukvarjamo z vsaj tremi različnimi hobiji – sklepam, da je razlog za to v širini in pestrosti nabora hobijev, ki nam omogoča utrjevanje razvitosti omenjenih veščin. Razvitost veščin širšega in abstraktnega razmišljanja (MV-18) ni odvisna od širine nabora ukvarjanja s hobiji – razlog za tak rezultat razumem v specifičnosti veščine, pri kateri je bolj od povezanosti pomembna distanca od situacije.

Razvitost veščin logičnega sklepanja in razmišljanja (MV-20) pa je pozitivno povezana z ukvarjanjem s hobiji, in sicer, če se ukvarjamo z vsaj štirimi hobiji – ocenjujem, da je za razvitost te veščine pomembna širina nabora, s katerim pridobimo izkušnje, širino razmišljanja in osvojimo vzorec logičnega sklepanja.

Če je stopnja značilnosti manjša od 0,025, potem je preizkus odkril značilne razlike. Zato na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno domnevo in sprejemem **sklep, da ostaja povezava med številom hobijem in posameznimi managerskimi veščinami.**

Tabela 20: Odstopanja med izbranim hobijem in managerskimi veščinami

Kruskal-Wallisov test	MV-9: Veščine ravnania s časom:	MV-10: Veščine izbiranja in organiziranja zaposlenih:	MV-16: Strateške in podjetniške veščine:	MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja:
Hi kvadrat - χ^2 (angl. <i>Chi-Square</i>)	15,001	17,121	14,158	17,066
Število (skupin) hobijev (df)	7	7	7	7
Statistična značilnost (angl. <i>Asymp. Sig.</i>)	0,036	0,017	0,048	0,017

V drugem koraku sem s Kruskal-Wallisovim testom preverila statistično pomembno odstopanje med vrsto izbranega hobija in oceno posameznih managerskih veščin. Ugotovila sem, da je o izrazitejšem odstopanju (Tabela 20) mogoče govoriti pri veščinah ravnanja s časom (MV-9), veščinah izbiranja in organiziranja zaposlenih (MV-10), strateških in podjetniških veščinah (MV-16) in veščinah kritičnega razmišljanja (MV-19), zato bom pri njih nadalje preverila še korelacije.

Podrobnejša analiza je pokazala, da ukvarjanja z družabnimi in računalniškimi igrami ter RC hobiji pozitivno vplivajo na razvitost MV-9, MV-10 in MV-16 ter da potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika pozitivno vplivajo na razvitost MV-19 (Priloga 4). Drugih statistično pomembnih korelacij med ukvarjanjem z izbranim hobijem in oceno razvitosti veščin ni bilo. Razlog za manjše število korelacij je morda v neustreznem grupiranju hobijev ali na sploh v grupiranju.

S Kendallovim testom (Tabela 21) sem preverjala ničelno domnevo: H_0 = Ne obstaja povezava med izbranim hobijem in razvitostjo managerskih veščin; H_1 = Ta povezava obstaja. Korelacija med izbranim hobijem in managerskimi veščinami je najbolj izrazita pri veščinah hitrega in suverenega odločanja (MV-4), veščinah ravnanja s časom (MV-9), veščinah opolnomočenja zaposlenih in delegiranja nalog (MV-11), veščinah etičnega in moralnega ravnanja (MV-14) in veščinah logičnega sklepanja in razmišljanja (MV-20). **Pri izpostavljenih veščinah lahko govorim o statistično pomembni pozitivni povezavi oziroma, da ukvarjanje z izbranim hobijem pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin.**

Tabela 21: Korelacije med izbranim hobijem in managerskimi veščinami

Kendallov test (angl. <i>Kendall's tau_b</i>)		MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanja:	MV-9: Veščine ravnanja s časom:	MV-11: Veščine opolnomočenj a zaposlenih in delegiranje nalog:	MV-14: Veščine etičnega in moralnega ravnanja:	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:
Izbrani hobi oziroma interesna aktivnost	Tau (angl. <i>Correlation Coefficient</i>)	0,124*	0,150**	0,124*	0,150*	0,124*
	Z	0,035	0,010	0,036	0,011	0,035
	N	215	215	215	215	215

Legenda:

** Korelacija je značilna na ravni 0,01 (dvostranski preizkus)

* Korelacija je značilna na ravni 0,05 (dvostranski preizkus)

N – število odgovorov

Z – statistična značilnost

Tau – Kendallov koeficient korelacije

Na podlagi predstavljenih rezultatov ugotavljam, da o pozitivni povezavi med izbranim hobijem in razvitostjo managerskih veščin ne morem govoriti na splošno. Lahko pa zavrnem ničelno domnevo in sprejem **sklep, da povezava obstaja, a le pri določenih kombinacijah hobijev in managerskih veščin.**

Z rezultati lahko **delno potrdim Hipotezo 1**, saj ne morem trditi, da vsi hobiji korelirajo z razvitostjo managerskih veščin. Hkrati pa lahko poudarim, da negativne korelacije (da hobi negativno vpliva na razvitost veščin) nisem našla. Hipoteza je morda bila postavljena preveč splošno, zato predlagam nadaljnja poglobljena proučevanja vsake skupine hobijev ali celo vsakega hobija posebej.

4.3.3 H2 – Pogostost ukvarjanja s hobijem

Ukvarjanje s hobiji je nedvomno sestavni del življenja sodobnih managerjev. Z drugo hipotezo »**Pogosteje kot se aktivno ukvarjamo s hobijem oziroma interesno aktivnostjo, bolj imamo razvite managerske veščine.**« sem želela dokazati vpliv frekvenca ukvarjanja z izbranim hobijem na stanje razvitosti managerskih veščin (Priloga 5).

S Kruskal-Wallisovim testom (Tabela 22) sem ugotovila, da **ni statistično pomembnega odstopanja med pogostostjo ukvarjanja z izbranim hobijem in oceno razvitosti posamezne managerske veščine**, saj nobena vrednost statistične značilnosti ni dovolj nizka, niti pod vrednost 1,0.

Tabela 22: Odstopanja med pogostostjo ukvarjanja z izbranim hobijem in oceno managerskih veščin

Kruskal-Wallisov test	MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog:	MV-9: Veščine ravnanja s časom	MV-12: Pogajalske veščine:	MV-15: Fleksibilnost:
Hi kvadrat χ^2 (angl. <i>Chi-Square</i>)	8,437	6,651	7,278	7,132
Širina razredov (df)	5	5	5	5
Statistična značilnost (angl. <i>Asymp. Sig.</i>)	0,134	0,248	0,201	0,211

Omembe vreden, a ne statistično značilen vpliv je mogoče zaznati le pri veščinah členitve in obvladovanja delovnih nalog (MV-3), kjer izstopa frekvenca »večkrat na sezono«; Veščinah ravnanja s časom (MV-9) in pogajalskih veščinah (MV-12), kjer izstopa »enkrat na teden«, ter veščinah fleksibilnega ravnanja (MV-15), kjer izstopa »enkrat na mesec«. Rezultat je glede na pričakovanja presenetljiv in nam **ne omogoča niti potrditve niti zavrnitve Hipoteze 2**, saj tudi negativne korelacije ni bilo.

Nepričakovan rezultat je vzbudil zanimanje po globlji analizi. Nadalje me je zanimalo, s kakšnim namenom se anketiranci ukvarjajo z izbranim hobijem. Ugotovila sem dva glavna razloga, tj. zaradi razbremenitve in posvetitve družini kot kaže Slika 12. Ugotavljam, da je razvoj managerskih veščin šele na četrtem mestu. Razlog izkazuje tudi modus med izbranimi hobiji, ki je jasno izražen pri skupini »šport, ekstremni šport in ples«; gre za fizične aktivnosti, katerih ključni namen je v razbremenitvi in ne razvoju veščin.

Korelacija med pogostostjo in razlogi ukvarjanja z izbranim hobijem ni pokazala statistično pomembnega vpliva, kar potrjuje ničelno domnevo: $H_0 = \text{Ne obstaja povezava med pogostostjo in razlogi ukvarjanja z izbranim hobijem}$; omembe vreden vpliv je bil le pri »razvoju managerskih veščin« in »izvoru poslovne ideje«. Prav tako ni bilo negativne korelacije, zato **Hipoteze 2 ne moremo niti potrditi niti zavrni.**

Da bi hipotezo lahko potrdila, bi v raziskavo morala zajeti vzorec, ki bi glede ukvarjanja s hobiji bil enakomernejše porazdeljen, saj so v mojem vzorcu prevladoval pretežno telesne aktivnosti. Morda bi za dosego tega potrebovala nekoliko večji vzorec ali pa bi bilo bolje, da bi za preverjanje te hipoteze uporabili drugo metodo vzorčenja ali celo drugo metodo zbiranja podatkov (na primer fokusne skupine).

4.3.4 H3 – Najpogostejši hobi in socialne veščine

Pri hipotezi 3 »**Hobi, ki mu sodobni managerji namenijo največ časa, najbolj pozitivno vpliva na razvitost osebnih in medosebnih managerskih veščin.**« me je zanimalo, ali izbrani hobi najbolj pozitivno vpliva na razvitost t.i. socialnih ali »mehkih« veščin (angl. *soft skills*) – osebnih, medosebnih, vodstvenih veščin (Priloga 6). Najprej sem izvedla faktorsko analizo in dobila pet skupin managerskih veščin (Tabela 15).

Potem sem opravila Kruskal-Wallisov neparametrični test in ugotovila, da **ni statistično pomembnega odstopanja med izbranim hobijem in ocenami managerskih veščin oziroma s faktorsko analizo dobljenimi skupinami veščin**. Na osnovi takega rezultata ni bilo smiselno nadalje preverjati korelacij.

Nepotrditve hipoteze 3 me je spodbudila k izvedbi dodatnih analiz, in sicer sem najprej preverila naravo izbranega hobija s kriterijem »individualni-skupinski hobi«. Na podlagi 215 odgovorov jih je 138 (64,2 %) odgovorilo, da je njihov izbrani hobi individualne narave, in le 77 (35,8 %), da gre za skupinski hobi. Iz tega tudi ne preseneča, da mreženje in **druženje ni eden od pomembnejših razlogov ukvarjanja s hobijem** (Slika 12).

S Kruskal-Wallisovim test sem potem preverila statistično pomembno odstopanje ocene veščine glede na socialni krog izbranega hobija (Tabela 23). Statistično pomembno odstopanje se kaže pri pogajalskih veščinah (MV-12) ter veščinah širšega in abstraktnega razmišljanja (MV-18); pogojno tudi pri strateških in podjetniških veščinah (MV-16) ter veščinah logičnega sklepanja in razmišljanja MV-20, zato sem pri teh veščinah opravila še Kendallov test korelacij.

S Kendallovim testom korelacije (Tabela 24) sem nadalje torej preverila ničelno hipotezo ($H_0 = \text{Ne obstaja povezava med vrsto socialne mreže pri izbranem hobiju in razvitostjo managerskih veščin}$; $H_1 = \text{Ta povezava obstaja}$). Ugotovila sem statistično pomembne

korelacije pri MV-18 na ravni 0,01 ter pri MV-12, MV-16, MV-17 in MV-20 na ravni pod 0,05.

Tabela 23: Odstopanje ocene veščine glede na socialni krog izbranega hobija

Kruskal-Wallisov test	MV-12: Pogajalske veščine:	MV-16: Strateške in podjetniške veščine:	MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja:	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:
Hi kvadrat χ^2 (angl. <i>Chi-Square</i>)	12,513	10,917	18,119	11,679
Širina razredov (df)	6	6	6	6
Statistična značilnost (angl. <i>Asymp. Sig.</i>)	0,051	0,091	0,006	0,070

Tabela 24: Korelacije med vrsto socialne mreže pri izbranem hobiju in posamezno managersko veščino

Kendallov test (angl. <i>Kendall's tau_b</i>)		MV-12: Pogajalske veščine:	MV-16: Strateške in podjetniške veščine:	MV-17: Veščine helikopterskega pogleda:	MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja:	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:
Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju.	Tau (angl. <i>Correlation Coefficient</i>)	0,113*	0,142*	0,143*	0,191**	0,132*
	Z	0,048	0,013	0,013	0,001	0,023
	N	215	215	215	215	215

Legenda:

** Korelacija je značilna na ravni 0,01 (dvostranski preizkus)

* Korelacija je značilna na ravni 0,05 (dvostranski preizkus)

N – število odgovorov

Z – statistična značilnost

Tau – Kendallov koeficient korelacije

Preizkus je odkril nekatere statistične razlike, zato na podlagi vzorčnih podatkov zavračam ničelno domnevo in podajam **sklep, da obstaja pozitivna povezava med vrsto socialne mreže pri izbranem hobiju in razvitostjo posameznih managerskih veščin**, s čimer lahko delno potrdim Hipotezo 3.

Nadaljnja analiza je pokazala, da pri MV-12 in MV-17 prevladujejo »poklicni in stanovski kolegi«, pri MV-16 »sodelavci«, pri MV-17 opcija »drugo« ter in pri MV-20 »znanci«. Čeprav se pri hobijih pretežno srečujemo s prijatelji, izpostavljeno nakazuje, da če bi se pri hobijih v večji meri družili s sodelavci ter poklicnimi in stanovskimi kolegi, bi to imelo pozitiven vpliv na razvitost managerskih veščin; tako bi bila tudi večja verjetnost za popolno potrditev Hipoteze 3. Rezultat bi bil najbrž tudi drugačen, če bi v faktorsko analizo vključila več kot 20 managerskih veščin, a bi s tem povečala tudi kompleksnost vprašalnika.

4.3.5 H4 – Managerska funkcija pri hobiju

Pri zadnji hipotezi sem ugotavljala ali »**Hobi, pri katerem imamo managersko funkcijo, intenzivneje vpliva na razvitost managerskih veščin.**« (Priloga 7). Ugotovila sem, da slabih 75 % anketiranih nima managerske funkcije v okviru izbranega hobija. Opravila se še Mann-Whitneyev U test (Tabela 25), da bi ugotovila, če se ocene veščin razlikuje med tistimi, ki imajo managersko funkcijo in tistimi, ki je nimajo. Statistično pomembnega odstopanja ($\alpha < 0,01$) ni; le pri veščinah hitrega in suverenega odločanja (MV-4) ter veščine vodenja in motiviranja (MV-5) je bil rezultat manjši 0,05.

Tabela 25: Analiza razlik ocen veščin med tistimi, ki imajo managersko funkcijo, in tistimi, ki je nimajo

	MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanja:	MV-5: Veščine vodenja in motiviranja:
Mann-Whitney U	3524,000	3610,500
Wilcoxon W	16565,000	16651,500
Z	-2,240	-1,976
Statistična značilnost α (Asymp. Sig. (2-tailed))	0,025	0,048

Prav tako Kendallova analiza korelacije ni pokazala izrazitega statistično pomembnega vpliva managerske funkcije v okviru hobija na oceno razvitosti managerskih veščin, razen pri veščinah hitrega in suverenega odločanja in veščinah vodenja in motiviranja (MV-5) na ravni 0,05 (dvostranski preizkus). Kar konkretno pomeni, **da v kolikor bi pri več hobijih imeli managersko funkcijo, se ocena razvitosti managerske veščine ne bi sorazmerno povečevala.** Razlog je v tem, da morda opravljamo iste naloge, iz katerih izhajajo iste veščine; razlika bi bila, če bi bile managerske funkcije v okviru hobijev različne in bi tako omogočile izpopolnjevanje različnih veščin.

Na podlagi vzorčnih podatkov **ne moremo z gotovostjo niti potrditi niti zavreči hipoteze 4.** Managerska funkcija v okviru hobija ni zanemarljiva, a zaradi narave izbranih hobijev ni v tolikšni meri izrazita, da bi imela statistično pomemben vpliv na razvijanja managerskih veščin na splošno.

4.3.6 Omejitve raziskave in smernice za nadaljnje raziskave

Ob analizi odgovorov iz anketnega vprašalnika je bilo zaznati tudi nekaj pomanjkljivosti in omejitev, ki jih izpostavljam v nadaljevanju.

Glede na prejete odgovore je bilo mogoče čutiti subjektivnost ocenjevanja razvitosti managerskih veščin, v smislu pristranskosti oziroma nagnjenosti k dajanju pozitivnih (povprečni in nadpovprečnih, čeprav je bila na voljo naslednja Likartova lestvica: 1 – nimam

razvite te veščine, 2 – dodatna znanja bi mi koristila, 3 – zadostuje za korektno opravljanje dela, 4 – ena od mojih boljših veščin in 5 – o tem bi lahko učil druge) ocen, kar prikazuje Slika 13 (in Priloga 3). Če bi bili slovenski managerji tako večji kot kažejo njihove ocene, potem bi morali biti njihovi rezultati primerljivejši z drugimi državami razvitega sveta, kar bi imelo za posledico višjo gospodarsko rast ali le-to vsaj v porastu. Subjektivnost ocen je po mojem mnenju tudi eden glavnih razlogov za nepotrjevanje hipotez. Da bi se izognili tovrstni pomanjkljivosti bi morali empirično raziskavo razširiti še na managerjeve sodelavce (soocenjevalce) in še pri njih preveriti stanje razvitosti managerskih veščin nadrejenih. Subjektivno samooceno je možno izboljšati tudi s ponavljanjem meritev.

Nabor managerskih veščin je sicer bil narejen na osnovi študije literature, a ugotavljam, da bi v faktorsko analizo lahko vključili širši nabor in z analizo izluščili le najpomembnejše. Ne smemo zanemariti morebitnih napak oziroma nepravilnosti v segmentaciji veščin posameznih avtorjev, ki sem jih zasledila pri pregledu literature, ali da so pomembne še kakšne veščine, ki jih med viri nisem zasledila. Raziskavo teoretičnega dela magistrske naloge sem namreč izvedla le na podlagi dostopne domače in tuje strokovne literature, znanstvenih člankov in drugih virov s proučevanega področja. Predštudija managerskih veščin, na osnovi katere bi bila izvedena faktorska analiza, bi bila smiseln korak v iskanju ključnih veščin za delo managerja.

Pomanjkljivosti nabora hobijev sta lahko dve, in sicer da so bili hobiji neustrezno grupirani ali da sem jih sploh grupirala. Če bi v anketni vprašalnik vključila posamezne hobije, ki bi jih potem s faktorsko analizo razvrstila v skupine, bi bili rezultati drugačni, a bi anketni vprašalnik bil zaradi tega kompleksnejši (obsežnejši, isti ljudje bi morali dvakrat izpolniti vprašalnik itd.), kar bi od izpolnjevanja odvrnilo nekatere anketirance.

Poleg tega je bila omejitev lahko tudi osredotočanje na »izbrani hobi« od drugega vprašanja v II. sklopu vprašalnika dalje. Če bi anketiranci odgovarjali na primer za 3 hobije, ki bi jih upoštevala pri analizi, bi bili rezultati prav tako drugačni. A tudi v tem primeru bi raziskava postala zelo kompleksna.

Anketni vprašalnik je baziran na zaprtih tipih vprašanj. Za potrebe podrobnejše analize bi bilo smiselno vključiti tudi vprašanja odprtega tipa, ki pa bi zahtevala morebitno naknadno kodiranje.

Relevantnost analiziranih podatkov bi lahko še izboljšali s pripravo pilotne študije, saj obstaja pomislek, da so rezultati le plod trenutne situacije in pretirane subjektivnosti. Takih ni primerno posploševati. Omejitev je bila tudi ta, da sem empirično raziskavo izvedla le v Sloveniji, kar pomeni, da so bili v raziskavo vključeni slovensko govoreči managerji različnih ravni, ki poslujejo v Sloveniji, ne glede na dejavnost, ki jo opravljajo.

SKLEP

Upravljanje, management in izvedba so tri ključne organizacijske funkcije. Za potrebe magistrskega dela sem podrobneje obravnavala **funkcijo managerjev**, ki so razpeti med upravljalce (lastnike) in izvajalcev (delavce). Njihova naloga je, da **uresničijo interese** prvih s tem, da mobilizirajo znanje in delo drugih. Ne glede na zahtevnosti njihovega dela in tržnih razmer so pričakovanja tako notranjega kot zunanjega okolja organizacije zelo visoka.

Management predstavlja povezovanje tehnično razdeljenega dela, ljudi in procesa. Starejši avtorji govorijo predvsem o tehničnem in procesnem vidiku, medtem ko novejši avtorji izpostavljajo ljudi kot vir konkurenčne prednosti. Združba ljudi sama po sebi ni nujno produktivna in uspešna, zato narašča potreba po usposobljenih nosilcih managerske funkcije, ki so **vešči povezovanja in usklajevanja** tako znotraj organizacije kot tudi navzven.

Skozi magistrsko delo sem spoznala, da management ni (le) vodenje, ampak je nekaj več. Gre za celoviti proces, ki zajema štiri faze, in sicer **planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje**. Dobri managerji se zavedajo pomena omenjenega krogotoka – tako celote kot posameznih faz, ki ne smejo biti izpuščene. Pri tem izvajajo in prehajajo različne vloge kot so **informacijske, medosebne in odločitvene**; ključen poudarek pa je na njihovi kakovosti izvedbe. Zaradi različnih velikosti organizacij imamo več nivojev managementa; najpogostejše omenjene ravni so: **višji, srednji in nižji management**. V odvisnosti od opravljanja določene managerske ravni se razlikujejo tudi potrebe po managerskih veščinah.

Ne smemo spregledati, da managerji postanejo ljudje z več ali manj managerskega predznanja, zato je pomembno, da njihovega razvoja ne prepustimo naključju ali le učenju ob delu. Slednje ima lahko prepozne učinke, zaradi katerih se zamudijo poslovne priložnosti ali iztržimo manj kot bi lahko. Ker se managerskih nalog v splošnem lotevamo vsi, če ne v poslovnem pa v zasebnem življenju, je bila na mestu ideja **o povezovanju interesnih aktivnosti z razvijanjem managerskih veščin**.

Na delo managementa pa ne vplivajo samo ljudje in drugi viri, s katerimi se dosegajo cilji organizacije. Pomemben vpliv ima tudi dogajanje izven organizacije, ki vpliva na to, da sodobni management sicer ohranja tradicionalne funkcije, a hkrati postaja vse bolj **dinamičen, strateško usmerjen, globalno naravnan, kulturno neobremenjen, fleksibilen, poudarja inovativnost, se povezuje preko funkcionalnih in drugih meja, je družbeno odgovoren ter predstavlja etični vzgled**. Poleg tehničnega in konceptualnega vidika je vse bolj v ospredju tudi zavedanje ljudi, tako zaposlenih kot strank. Izpostavljena **usmerjenost v ljudi**, njihov napor, ideje in doprinos je nazorni pokazatelj izstopajoče potrebe po izpopolnjevanju t.i. mehkih, osebnih in medosebnih veščin.

Človeška radovednost, nezadovoljstvo z obstoječim in sanje po nečem boljšem so gonilna sila silovitega tehnološkega napredka. Ne glede na dejavnost organizacije se od managerjev pričakuje, da bodo kos hitremu razvoju, zato so dolžni nenehno skrbeti tudi za svoj razvoj in razvoj sodelavcev. Podpiram idejo, da se projektni timi in vodje bodisi formalno ali neformalno bodisi priložnostno **izpopolnjujejo skupaj** ter se tako ne samo bolje spoznajo in krepijo zaupanje, ampak tudi »trenirajo« različne veščine, celo nabore veščin.

Pregled managerskih veščin po različnih avtorjih je dal dva skupna imenovalca, in sicer »**trde**« in »**mehke**« veščine. V prvo skupino uvrščamo **tehnične in konceptualne veščine**; v drugo pa **osebne in medosebne veščine**, imenovane tudi **socialne veščine**. Ugotovila sem, da večšina ni nekaj, kar bi se enkrat naučili in vselej bili zmožni udejanjiti. Zlasti mehke veščine so potrebne nenehne pozornosti, saj napredne zvrsti managementa, kot je na primer projektni management (na primer v smislu virtualnih timov), brišejo tradicionalne oblike sodelovanja in nas hkrati postavljajo v položaj sodelovanja z ljudmi najrazličnejših poklicni profilov in lastnosti. Ne le poznavanje psihologije človeka, ampak morda še bolj veččnost omogoča managerjem, da znajo odreagirati v najrazličnejših situacijah in v stalno spreminjajočih se kolektivih.

Potrjeno je tudi, da **različne managerske ravni od managerjev zahtevajo različne managerske veščine**. Za vrhnji management je značilno, da je njihov zahtevan nabor veščin najbolj enakomeren glede na prej omenjene veščine. Srednji management potrebuje mehke in tehnične veščine; prav tako nižji, le da je pri njih daleč največji poudarek na tehničnih veščinah v primerjavi z ostali dvema ravnema.

Tradicionalne oblike učenja, tudi razvijanja veščin, so prerasle prostore učilnic. Zlasti zato, ker nova znanja zahtevajo več vaje in interakcije ter manj proučevanja preteklega znanja. Poudarek je na študijah primerov in še bolj na nabiranju praktičnih izkušenj v okviru bolj ali manj namišljenih situacijah. V ospredju so tako neformalna in **priložnostna (informalna) usposabljanja**, s katerimi utrjujemo naučeno (znanje in veščine) ter hkrati krepimo samozavest in odzivnost.

Uspešnost managerjev ne temelji več zgolj na znanju, ampak tudi naboru managerskih veščin. Slednje omogočajo hitrejše prilagajanje tržnim in delovnim razmeram, zato so nanje postale pozorne tudi uspešne organizacije. Razvile so **plačni sistem, ki temelji na obvladovanju veščin**. Vpeljava sistema sicer zahteva čas in denar, a hkrati delodajalcem na dolgi rok prinaša stroškovno korist in večjo natančnost, lahko rečem tudi **pravičnost plačnega sistema**. Prav tako so prednosti deležni zaposleni, tudi v večjem **zadovoljstvu, fleksibilnosti, osebnostnem razvoju in nenazadnje doseganju višjih prihodkov**. Merilo njihovih plač ni več formalna izobrazba, ampak lahko rečem kar splošna razgledanost.

Čas po industrijski revoluciji je prinesel ločnico med službenim in prostim časom. Ravnotežje med njima je ključno za ohranjanje blaginje in kakovosti življenja. Prosti čas pa lahko preživimo na različne načine – ali da preprosto nič ne počnemo ali da se ukvarjamo z

interesnimi aktivnostmi, imenovanimi **hobiji, ki nas regenerirajo, navdihujejo in bogatijo**. Ravnanje s časom je ena najbolj pomembnih veščin sodobnega časa, zato morajo managerji dobro premisliti, kako bodo izrabili svoj prosti čas.

Hobiji imajo vzgojni in izobraževalni pomen, zato je bilo smiselno iskati povezavo z razvijanjem managerskih veščin. Čeprav izhajajo iz interesa in prostovoljnosti, so me pritegnili njihova **vseživljenjskost, sodelovanje, povezovanje, raznolikost, organiziranost, kreativnost, kot tudi aktualnost in družbena sprejemljivost**.

Seznam hobijev je neskončno dolg, a jih vseeno lahko združujemo, kot na primer: fizično aktivni, kulturnoumetniški, družabni, družbenohumanitarni idr. **Predstavljajo priložnostno (informalno) obliko učenja in so povezani z obilo vztrajnosti**. Posamezni izmed njih razvijajo veščine, kot so: vodenje, organiziranje, ravnanje s časom, strateško razmišljanje, komunikacija ipd. Zato sem z empirično raziskavo preverila stanje managerskih veščin in ukvarjanje s hobiji ter njenega vpliva v okviru slovenski managerjev.

Faktorska analiza managerskih veščin in korelacije med njimi so nakazale na pet skupin managerskih veščin, in sicer **tehnične, konceptualne, osebne, medosebne in vodstvene veščine**, slednje tri imenujem mehke veščine. Analiza ocen razvitosti managerskih veščin po managerskih ravneh ni potrdila teoretičnih dognanj, kakšne veščine se pričakujejo na posamezni managerski ravni, iz česar izhaja **priložnost po izboljšanju veščosti managerjev** skladno s potrebami posameznih managerskih ravni.

Slovenski managerji imajo po svojih ocenah v povprečju ne glede na tip organizacije in managersko raven najbolj razvite **mehke veščine** in se v največji meri ukvarjajo s **fizično aktivnimi hobiji**; sledijo hobiji v naravi in pasivno preživljanje prostega časa. S tem je bila potrjena ideja, da se morajo umski delavci, kot so managerji, v prostem času ukvarjati z nasprotno naravnanimi aktivnostmi, kot je šport, da bodo ohranjali ustrezno ravnotežje življenja.

Skozi raziskavo sem lahko potrdila pozitiven vpliv ukvarjanja s hobiji na razvitost managerskih veščin. Ugotovila sem, da sicer ne morem govoriti o posplošenem vplivu, torej, da vsi hobiji pozitivno vplivajo na razvitost managerskih veščin, ampak lahko izpostavim, da **število hobijev** pozitivno korelira z razvitostjo znanja, veščinami helikopterskega pogleda, veščinami abstraktnega in logičnega razmišljanja ter da **izbrani hobi**, torej hobi, ki mu anketiranec nameni največ prostega časa, najbolj pozitivno korelira z veščinami hitrega odločanja, veščinami ravnanja s časom, veščinami opolnomočenja zaposlenih, veščinami logičnega razmišljanja, veščinami etičnega in moralnega ravnanja.

Ukvarjanje z **družabnimi in računalniškimi igrami ter RC hobiji** pozitivno vpliva na razvitost veščin ravnanja s časom, veščine izbrati in organizirati sodelavce in strateške in podjetniške veščine ter da **potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika** pozitivno vplivajo na razvitost veščin kritičnega razmišljanja. Drugih statistično pomembnih korelacij med ukvarjanjem z izbranim hobijem in oceno razvitosti veščin ni bilo zaznati.

Čeprav se v povprečju več kot polovica anketirancev z izbranim hobijem ukvarja več kot deset let, kar nakazuje na pomembno **frekvenco** in vztrajnost, analiza ni pokazala statistično pomembnega vpliva, torej ne morem niti potrditi niti zavreči, da pogosteje kot se ukvarjamo s hobijem, bolj imamo razvite managerske veščine. Predlagam nadaljnje raziskave, morda v obliki fokusnih skupin ali eksperimenta.

Presenetljiva ugotovitev je bila, da se v povprečju slovenski managerji **pretežno ukvarjajo s hobijem individualne narave**, in da je bolj od druženja in mreženja pomemben razlog razbremenitve. Če pa že gledamo kolektivne hobije, potem so pa **prijatelji in družinski člani** tisti, ki so skupaj z managerji aktivni pri izbranem hobiju. Vrsta socialne mreže v povprečju pozitivno korelira z veščinami, kot so pogajanje, strateške in podjetniške veščine, veščine helikopterskega pogleda, veščine abstraktnega in logičnega razmišljanja. Ugotovljena pozitivna povezanost socialnega kroga in ocen razvitosti managerskih veščin predstavlja zametek za nadaljnje raziskave zlasti interesnih aktivnosti, pri katerih bi se lahko družili s sodelavci in poklicnimi-stanovskimi kolegi ter tako izpopolnjevali kakšno od managerskih veščin.

Naraščajoč interes za določeni hobi, ali zaradi njegove aktualnosti ali zaradi pozitivnih učinkov, predstavlja potrebo po višji stopnji organiziranosti, v smislu ustanovitve bolj ali manj formalnih funkcij, kot so predsednik, tajnik, trener, dirigent ipd. Iz raziskave izhaja, da v povprečju **le četrтина anketiranih managerjev opravlja managersko funkcijo tudi znotraj hobija**. Z nizkim deležem tovrstnih anketirancev nisem mogla niti potrditi niti zavreči slednje hipoteze, saj vpliv ni izrazit, a hkrati tudi ne negativen.

Opravljen raziskava predstavlja zametke nadaljnjim raziskavam in strokovnim razpravam, saj prvič v Sloveniji preverja obravnavano temo in ugotavlja sicer posamične, a nezanemarljive pozitivne učinke ukvarjanja s hobiji na izpopolnjevanje managerskih veščin. Predlagam fokusne **raziskave po posameznih hobijih in razširitev nabora raziskovalnih metod**, s čimer bi še povečali zanesljivost vzorca, zmanjšali subjektivnost odgovorov ter optimizirali samo raziskavo.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Madhoun, M., & Analoui, F. (2001). Developing managerial skills in Palestine. *Education + Training*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0040-0912&volume=44&issue=8/9&articleid=837744&show=html>
2. Anderson, L. (2010). Dance Yourself Happy. *Psychology Today*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/578338283/fulltext/137F0CEE08E7A8EBCE9/39?accountid=16468>
3. Anonymous (2003). More Americans use their leisure time for hobbies and interests. *Work & Family Life*. Najdeno 25. maja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/196519769/137CCA4ECFF1F56AFC0/1?accountid=16468>
4. Baack, J., Carr-Ruffino, N., & Pelletier, M. (1994). Making It to the Top: Specific Leadership Skills: A Comparison of Male and Female Perceptions of Skills Needed by Women and Men Managers. *Librarian Career Development*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0968-0810&volume=2&issue=1&articleid=860236&show=html>
5. Bartley, S. (2008, 22. februar). Chance to showcase skills and crafts. *The Times Educational Supplement*, (4776), F4. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/209425948/fulltext/137F0A422A63D7E77D6/9?accountid=16468>
6. Beatty, R. W., & Morgan, C. P. (1975). Managerial Behavior: Developing Skills for Management Effectiveness in Times of Economic Setbacks. *Human Resource Management (pre-1986)*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/223826999/fulltextPDF/135DF457DA3398A4F4E/1?accountid=16468>
7. Berce, J. (2009). Tao veščine za vodenje projektov. *Projektna mreža Slovenije*, 12(1), 21-29,
8. Bertoncelj, M. (2010). Vodenje je dodajanje vrednosti ljudem. *Revija znanje, revija za prenos znanja v življenje*, 8, 9.
9. Blakeslee, S. (2003, 30. maj). Virtual sharpshooters, real skills. *International Herald Tribune*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/318375519/137F09489CD55CD7BAC/1?accountid=16468>
10. Bogdanovski, J. (2009). Za dobro delo in prijetno življenje moramo biti celi, povezani z glavo in srcem: preprosto o komuniciranju. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(28), 54–55.
11. Booth, R. (2009, 12. februar). Front: Video games are good for children – EU report: Players learn essential facts and life skills: Call for schools to make use of computer games. *The Guardian*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/244349022/137F085A4B220F5D0F9/1?accountid=16468>

12. Burggraaf, W. (1997). Management skills from different educational settings. *International Journal of Educational Management*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0951-354X&volume=11&issue=2&articleid=838658&show=html>
13. Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0964-9425&volume=16&issue=5&articleid=1412208&show=html>
14. Carmeli, A., & Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0143-7720&volume=27&issue=1&articleid=1550597&show=html>
15. Castellano, S. (2011). Top 10 Project Management Trends for 2011. *T + D*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/857252030/fulltextPDF/135DF4EEDF351CDD8B6/1?accountid=16468>
16. Coalter, F. (2005). The Social Benefits of Sport: An Overview to Inform the Community Planning Process. *SportScotland Research Report no. 98*. Najdeno 14. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.sportni.net/NR/rdonlyres/F7CA4BE4-9F30-4EF6-879D-2E370ABF9AEE/0/the_social_benefits_of_sport_an_overview_to_inform_the_community_planning_process.pdf
17. CPI, Center RS za poklicno izobraževanje. (2010). *Prosti čas*. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/TrajnostniRazvoj/06_Prosti_cas.pdf
18. Čater, T., Hosta, M., & Kline, M. Jenšterle, J. (ur.) (2009). *Strokovni seminar Prihodnost prostega časa, športa in infrastrukture*. Kranj: Združenje športnih centrov Slovenije.
19. Černigoj-Sadar, N. (1996): Prosti čas. V I. Svetlik, (ur.), *Kakovost življenja v Sloveniji* (str. 197–211). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Čuk Rupnik, J. (2010). Iskanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(37), 24–27.
21. Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *Management: The New Workplace*. Australia: South-Western, Cengage Learning, cop.
22. Day, D. V., Gordon, S., & Fink, C. (2012). The Sporting Life: Exploring Organizations through the Lens of Sport. *The Academy of Management Annals*. Najdeno 27. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2012.678697>
23. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2008). *Poslovne raziskave, Business Research*. Harlow: Pearson.
24. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi 21. stoletja*. Ljubljana: GV Založba.

26. Evenden, R., & Anderson, G. (1992). *Management Skills: Making the Most of People*. Wokingham: Addison-Wesley.
27. Farhad, A. (1995). Management skills and senior management effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0951-3558&volume=8&issue=3&articleid=867709&show=html>
28. Faugier, J., & Sargeant, M. (1997). Sampling hard to reach populations. *Journal of Advanced Nursing*. Najdeno 12. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.soc.washington.edu/users/brines/hardsampling.pdf>
29. Flintoff, J-P. (2002, 14. december). Children get smart with their computer games: Shooting baddies may help the development of academic skills. *Financial Times*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/249322406/137F07782AFED1AC52/8?accountid=16468>
30. Freericks, R., Hartmann, R., & Stecker, B. (2010). *Freizeitwissenschaft. Handbuch für Pädagogik, Management und nachhaltige Entwicklung*. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag GmbH.
31. Fromme J. (2001). Freizeitpädagogik. V H. W. Otto, & W. Thiersch. (ur.). *Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. 2. völlig neu überarbeitete Auflage* (str. 610–629). Neuwied/Kriftel: Luchterhand Verlag.
32. Furlan, B. (2006). *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
33. Gelber, S. M. (1999). *Hobby: Leisure and the Culture of Work in America*. New York: Columbia University Press.
34. *General Management Aptitude Test (GMAT)*. Najdeno 3. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.mba.com/the-gmat.aspx>
35. Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Leslie, J. B. (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership and Organization Development Journal*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0143-7739&volume=29&issue=2&articleid=1713833&show=html>
36. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
37. Groce, M. M. (1996, junij). An Introduction to Travel Training. Travel Training for Youth with Disabilities. *Nichcy Transition Summary*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://nichcy.org/wp-content/uploads/docs/ts9.pdf>
38. Haberberg, A., & Rieple, A. (2008). *Strategic management: theory and application*. New York: Oxford University Press Inc.
39. Healey, A. (1998). Implementing a skill-based career development program. *Workspan*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/194696726/fulltextPDF/135DF4363DE18426575/1?accountid=16468>
40. Hensley, D. E. (2008). *Pozitivna naravnost in ustvarjalnost pri delu: postanite uspešnejši in ustvarite življenje, ki si ga želite*. Ljubljana: Lisac&Lisac.

41. Hobi. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 6. maja 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=hobi&hs=1
42. Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0019-7858&volume=33&issue=2&articleid=838243&show=html>
43. *How Can These Skills be Taught by Taking Up a Hobby?* Najdeno 20. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.4u-2.com/hobbies/how-can-these-skills-be-taught-by-taking-up-a-hobby/>
44. Hrenová, D., & Kamenec, P. (2011). The Management and Managerial Skills are Needed for the Slovak Manager. *Science and Military Journal*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/919610363/fulltextPDF/135DF5A6E957A6ABE8B/1?accountid=16468>
45. Hughes, R. E. (2003). Skill or diploma? The potential influence of skill-based pay systems on sources of skills acquisition and degree programs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/218370847/fulltextPDF/135DF54660063B17607/1?accountid=16468>
46. Hunsaker, P. L. (2001). *Training management skills*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
47. Hunt, J. W., & Baruch, Y. (2003). Developing top managers: the impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0262-1711&volume=22&issue=8&articleid=880545&show=html>
48. Ivančič, A. (1996). Vseživljenjsko izobraževanje in socialna neenakost. V Svetlik, I. (ur.), *Kakovost življenja v Sloveniji* (str. 71–72). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Johnson, B. A., & Ray, H. H. (1993). Guidelines for developing a skill-based pay system. *Workforce Management*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/219761616/fulltextPDF/135DF3FD64E2A545E34/1?accountid=16468>
50. *Kaj o vas povedo vaši hobiji in preživljanje prostega časa*. Najdeno 3. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.mojedelo.com/novice/kaj-vas-povedo-vasi-hobiji-in-prezivljanje-prostega-casa-2358>
51. Kaydo, C. (2000). The new skills of top managers. *Sales and Marketing Management*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/211877631/fulltextPDF/135DF513CB27E259E89/2?accountid=16468>
52. Keishi, S., Shuichi, H., Sanemasa, I., Tetsuro, K., Akiko, Y., Koji, O., Masakazu, O., Naoya, O., Tsuyoshi, F., Nobuhiko, A., Takuro, S., Hideki, O., Takuro, K., Hitoshi, I., So, K., Etsuko, M., Shoji, F., Takuro, T., Yuichi, N., Kaai, T., & Chuwa, T. (2010). Enjoying hobbies is related to desirable cardiovascular effect. *Springer*

- Science+Business Media*. Najdeno 20. maja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/810113628/137CCA117F1636B695B/1?accountid=16468>
53. Kladnik, R. (1979). *Prostovoljne dejavnosti*. Maribor: Pedagoška akademija.
 54. Kolar, M. (2008). Interesne dejavnosti za 9-letno osnovno šolo. Koncept. *Zavod Republike Slovenije za šolstvo*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu http://www2.pef.uni-lj.si/jj/DTSS2/P/interesne_dejavnosti_koncept.pdf
 55. Komisija Evropske skupnosti. (2000, 30. oktober). *Memorandum o vseživljenjskem učenju*. Najdeno 31. maja 2012 na spletnem naslovu <http://linux.acs.si/memorandum/html/>
 56. Kompetenca. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 30. marca 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kompetenca&hs=1
 57. Korvola, L. A. (2005). A complimentary pair of hobbies. *Countryside and Small Stock Journal*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/197237605/137CC89E2D95C8451AD/1?accountid=16468>
 58. Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. Najdeno 1. novembra 2011 na spletnem naslovu http://web.sau.edu/richardsrandyl/what%20leaders%20really%20do_kotter.pdf
 59. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
 60. Kreibich, R. (2005). Zum Verhältnis von Zukunftsforschung und Freizeitwissenschaft Zukunft – Freizeit – Lebensqualität. *ArbeitsBericht, Nr. 20*. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_AB20.pdf
 61. Kuhar, M. (2007). Prosti čas mladih v 21. stoletju. V B. Dekleva, (ur.), *Revija socialna pedagogika* (str. 453–471). Ljubljana: Združenje za socialno pedagogiko.
 62. Lawler, E. E, III, Ledford, G. E. Jr., & Chang, L. (1993). Who uses skill-based pay, and why. *Compensation and Benefits Review*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/213677668/fulltextPDF/135DF56906D358B392C/1?accountid=16468>
 63. Levine, T. (2010). *Coaching je za vsakogar : kako postati sam svoj coach - ne glede na starost*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
 64. Lešnik, R. (1982). *Prosti čas – delo, človek, družba, vzgoja*. Maribor: Založba obzorje.
 65. Lešnik, R. (1987). *K temeljem pedagogike in didaktike prostega časa*. Maribor: Pedagoška fakulteta Maribor.
 66. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 67. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije* (ponatis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 68. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.

69. Makes, M. (2011). *18 Ways Your Child Can Benefit From Hobbies*. Najdeno 25. maja 2012 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?18-Ways-Your-Child-Can-Benefit-From-Hobbies&id=6006864>
70. *Management Skills and Styles Assessment (MSSA)*. Najdeno 3. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.queendom.com/tests/access_page/index.htm?idRegTest=2446
71. McKenna, S. (2004). Predispositions and context in the development of managerial skills. *Journal of Management Development*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0262-1711&volume=23&issue=7&articleid=880588&show=html>
72. Menec, V. H. (2003). The relation between everyday activities and successful aging: A 6-year longitudinal study. *The Journals of Gerontology*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/210119634/137CC2889D06B252080/1?accountid=16468>
73. Mericle, K., & Dong-One, K. (1999). From job-based pay to skill-based pay in unionized establishments: A three-plant comparative analysis. *Relations Industrielles*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/224288362/fulltextPDF/135DF3B68DE37DBF9FF/1?accountid=16468>
74. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, cop.
75. Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, cop.
76. Mondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1991). *Management: concepts, practices, and skills*. Boston: Allyn and Bacon.
77. Morrison, L. (2008). Developing Management Skills: What Great Managers Know and Do. *Journal of Education for Business*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/202824262/fulltextPDF/135DF363F223409CE04/1?accountid=16468>
78. Morrow, M. (2011). Hobbies, interests fire up career choices. *Canadian HR Reporter*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/857028877/137CC8EF50C74AA1A0B/1?accountid=16468>
79. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
80. Mumford, M. D., Zaccareo, S. J., Harding, F. D., Jacobs T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*. Najdeno 12. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1048984399000417>
81. *My Hobby and Leisure Time*. Najdeno 25. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.qlwg.ca/publica/skills/unit18/unit18.pdf>

82. Ng, L. C. (2011). Best management practices. *Journal of Management Development*. Najdeno 11. februar 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/817163442/fulltextPDF/135DF3200283C62E97/1?accountid=16468>
83. Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R. L. Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0025-1747&volume=42&issue=10&articleid=865547&show=html>
84. Petz, B. (1997). *Osnove statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
85. Perin, M. (2009). The health in hobbies. *Law Enforcement Technology*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/229757590/137CC7E3EC8171F3659/3?accountid=16468>
86. Piasecki, B. W., Flercher, K. A., & Mendelson, F. J. (1999). *Environmental Management and Business Strategy*. New York: J. Wiley & Sons.
87. Prinčič, M. (2012, julij). O stresu sodobnega časa. *Podjetnik*, XXI (7), 20–21.
88. Prosti čas. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 6. maja 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=prosti+%C4%8Das&hs=1
89. Ramšak Pešec, M. (2009). Kompetence vodij za uveljavljanje sprememb v javni upravi: predstavitev raziskave, narejene med slovenskim predsedovanjem EU. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(27), 60–63.
90. Ratkajec, T., Škerjanc, A., & Manfredo, I. (2010). Duševno zdravje delavcev v spreminjajoči se ekonomiji. *Strokovna revija ISIS*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.zdravniskazbornica.si/isis/988/2010/7/isis-avg-sep-2010>
91. Rees, W. D., & Porter, C. (2001). *Skills of Management* (5th ed). London: Thomson Learning, cop.
92. *Redbook – The Surprising Benefits of Finding a New Hobby*, 2009. Najdeno 26. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.redbookmag.com/print-this/benefits-of-a-hobby>
93. Riehl, H. (1998). Managing with skills. *Ivey Business Journal*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/225364845/fulltextPDF/135DF4CD0744BE318F1/1?accountid=16468>
94. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall, cop.
95. Rossiter, A. P. (2009). Away From the Office. *Chemical Engineering Progress*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/221553794/137CC636781198787C0/2?accountid=16468>
96. Rosti, R. T. Jr., & Shipper, F. (1998). A study of the impact of training in a management development program based on 360 feedback. *Journal of Managerial Psychology*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0268-3946&volume=13&issue=1/2&articleid=881338&show=html>

97. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
98. Rozman, R. (2004). *Projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
100. Rue, L. W., & Byars, L. L. (2003). *Management: Skills and Application*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, cop.
101. Scharf, F., & Bell, J. (2002). Developing export management competencies and skills among undergraduate business students. *Journal of European Industrial Training*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0309-0590&volume=26&issue=7&articleid=837103&show=html>
102. Semolič, B. (2000). Project Management, Development Projects and Regional Restructuring. *Proceedings and Final Programme. 1st South East Europe Regional Conference on Project Management* (str. 13-24). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
103. Silbergh, D. & Lennon, K. (2006). Developing leadership skills: online versus face-to-face. *Journal of European Industrial Training*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0309-0590&volume=30&issue=7&articleid=1571380&show=html>
104. Slavin, K. (2005). Why Am I Watching This? *Human Architecture*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/210158616/fulltext/137F1BC0A597FA3EF98/1?accountid=16468>
105. Sposobnost. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 30. marca 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=sposobnost&hs=1
106. Spretnost. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 30. marca 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=spretnost&hs=1
107. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
108. Strojin, M. (2019). Za kakovostno življenje lahko storimo kaj tudi sami. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(37), 28–31.
109. Tepavčević, Ž. (2003). Družina in prosti čas. V *Socialno delo* (str. 27-32). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
110. The Impact on Bussiness People. Pilotlight. (2011). *Evaluation Report Summary*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.pilotlight.org.uk/static/misc/2011_evaluation_report_summary.pdf
111. Troha, N. (2009). Usposabljanje voditeljskih veščin: modna muha ali potreba – pomen vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin pri razvoju voditeljev. *Bilten Slovenske vojske*. Najdeno 1. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.artofliving.org/sites/www.artofliving.org/files/downloads/bilten_sv_11st04.pdf

112. Troha, V. (1985a). Odvisnost položaja interesnih dejavnosti od vsebin in podružabljanja osnovne šole. *Sodobna pedagogika*, (1/2), 15–39.
113. Troha, V. (1985b). Interesne dejavnosti in vrednotenje interesov. *Vzgoja in izobraževanje*, (1), 25–29.
114. Trunk, A. (2010). Kultura časa – nesporna odlika dobrega vodje. *Revija Znanje, revija za prenos znanja v življenje*, 8, 10.
115. Ule M. (2000). Spremembe v življenjskem svetu mladih in odgovor mladih na vrnitev negotovosti. V M. Ule, T. Rener, M. Mencin Čeplak, & B. Tivadar, *Socialna ranljivost mladih* (str. 57–70). Ljubljana, Maribor: Urad Republike Slovenije za mladino in Aristej.
116. Usposobljenost. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 30. marca 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=usposobljenost&hs=1
117. Veščina. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 30. marca 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ve%C5%A1%C4%8Dina&hs=1
118. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
119. Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
120. Venta-Kolarič, Z. (1984). Definirano in »odprto« v proučevanjih kvalitete življenja. *Zbornik. Letno strokovno srečanje sociologov Kvaliteta življenja* (str. 11–20). Ljubljana: Slovensko sociološko društvo.
121. Vodja. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 30. marca 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=vodja&hs=1
122. Voditelj. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 30. marca 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=voditelj&hs=1
123. Vaughan, R. (2009, 11. september). Don't string us along on music funds. *The Times Educational Supplement*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/209509002/fulltext/137EFA073665E1E9CF2/3?accountid=16468>
124. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2002). *Developing Management Skills* (5th ed). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, cop.
125. Winter, M. (2004, oktober). Cooking Up Fun. *Human Ecology*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/213823503/fulltext/137F11621C861F0C9E4/3?accountid=16468>
126. Yatzak, J. (2011). The Power of Ritual and Hobbies: Engaging in Favorite Pastimes Can Help People with Dementia. *Generations – Journal of the American Society on Aging*. Najdeno 1. junija 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/906522825/137CC8BD6163CE3FAFE/1?accountid=16468>

127. Yelverton, J. (1997). Adaptive skills: Seven keys to developing top managers. *Vital Speeches of the Day*. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/221541505/fulltextPDF/135DF2DFA0C40B77DFA/1?accountid=16468>
128. Xander, S. (2009). *Different Kinds of Skills*. Najdeno 28. maja 2012 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?Different-Kinds-of-Skills&id=2358697>
129. Zinser, R. (2003). Developing career and employability skills: a US case study. *Education + Training*. Najdeno 9. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0040-0912&volume=45&issue=7&articleid=837781&show=html>
130. Zmogljivost. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 30. marca 2012 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=zmogljivost&hs=1

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Terminološki slovar	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	2
Priloga 3: Tabelarne priloge – Analiza managerskih veščin	10
<i>SPSS analiza 1: Povprečne ocene managerskih veščin</i>	10
<i>SPSS analiza 2: Povprečne ocene zahtev (potreb) po managerskih veščinah....</i>	12
Priloga 4: Tabelarne priloge – Preverjanje hipoteze 1	15
<i>SPSS analiza 3: Kruskal-Wallisov test preverjanja statistično pomembnih</i>	
<i>odstopanj med številom hobijev in oceno razvitosti managerskih veščin</i>	15
<i>SPSS analiza 4: Podrobna analiza vpliva števila hobijev na razvitost</i>	
<i>posamezne managerske veščine</i>	16
<i>SPSS analiza 5: Spearmanov koeficient korelacije med številom hobijev in</i>	
<i>oceno razvitosti managerskih veščin</i>	19
<i>SPSS analiza 6: Kruskal-Wallisov test ugotavljanja statistično pomembnega</i>	
<i>odstopanja med izbranim hobijem in ocenami managerskih veščin</i>	21
<i>SPSS analiza 7: Podrobna analiza povprečij izbranih hobijev v okviru</i>	
<i>posamezne veščine</i>	22
<i>SPSS analiza 8: Kendallov test korelacij med izbranim hobijem in</i>	
<i>managerskimi veščinami</i>	27
Priloga 5: Tabelarne priloge – Preverjanje hipoteze 2	27
<i>SPSS analiza 9: Kruskal-Wallisov test ugotavljanja statistično pomembnega</i>	
<i>odstopanja med pogostostjo ukvarjanja z izbranim hobijem in ocenami</i>	
<i>managerskih veščin</i>	27
<i>SPSS analiza 10: Korelacija med pogostostjo in razlogi ukvarjanja z</i>	
<i>izbranim hobijem (Kendallov test)</i>	28
Priloga 6: Tabelarne priloge – Preverjanje hipoteze 3	29
<i>SPSS analiza 11: Kruskal-Wallisov test statistično pomembnega odstopanja</i>	
<i>med izbranim hobijem in skupinami managerskih veščin po faktorski analizi ...</i>	29
<i>SPSS analiza 12: Kruskal-Wallisov test odstopanj ocen veščin glede na</i>	
<i>socialni krog (mrežo) izbranega hobija</i>	29
<i>SPSS analiza 13: Podrobna analiza vrste socialnega kroga (mreže) pri</i>	
<i>izbranem hobiju v okviru posamezne veščine</i>	30
<i>SPSS analiza 14: Kendallov test korelacije med vrsto socialne mreže pri</i>	
<i>izbranem hobiju in posamezno managersko veščino</i>	34
Priloga 7: Tabelarne priloge – Preverjanje hipoteze 4	36
<i>SPSS analiza 15: Analiza razlik ocen veščin med tistimi, ki imajo managersko</i>	
<i>funkcijo, in tistimi, ki je nimajo</i>	36
<i>SPSS analiza 16: Podrobna analiza vpliva managerske funkcije v okviru</i>	
<i>hobija na oceno razvitosti posamezne managerske veščine</i>	38
<i>SPSS analiza 17: Kendallov test korelacij med managersko funkcijo v okviru</i>	
<i>izbranega hobija in managerskimi veščinami</i>	40

Priloga 1: Terminološki slovar

Hobi je najljubše delo v prostem času; gre za dejavnost, ki jo oseba opravlja v svojem prostem času, izhajajoč iz interesa in za užitek.

Interesna aktivnost je aktivnost, ki izhaja iz interesa, in predstavlja del prostega časa. Gre za način preživljanja prostega časa in jo, če je povezana z brezdeljem, imenujemo tudi prostočasna aktivnost.

Informalno ali priložnostno učenje je naravni spremljevalec vsakdanjega življenja in ni nujno, da je namerno, zato ga nekateri posamezniki prepoznajo ne prepoznamo kot vrsto učenja, ki prispeva k našemu znanju in veščinam.

Kompetenca v prvi vrsti pomeni pristojnost, pooblastilo; včasih je razumljena kot zmožnost (najpogosteje v širšem smislu) - lastnost, značilnost koga, da more uresničiti, opravljati kako dejanje, dejavnost.

Management je organizacijska funkcija, ki sprejema svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge od upravljanja, povezuje tehnično razdeljeno delo in izvaja nalogo ob pomoči drugih ljudi v procesu. V splošnem poznamo tri managerske ravni, in sicer: višjo, srednjo in nižjo raven.

Manager je nosilec managerske funkcije in predstavlja vezni člen med upravljanjem in izvedbo. Njegove naloge so planiranje, organiziranje, vodenja in kontroliranje.

Plačni sistem na osnovi veščin je plačni sistem, ki temelji na obvladovanju veščin in zmožnostjo opravljanja različni del. Sistem omogoča hitro prilagajanje in odzivnost organizacije na spreminjajoče se tržne razmere, karierni razvoj zaposlenih ter pravičnejšo plačno politiko.

Prosti čas je čas, s katerim lahko človek sam razpolaga, ker nima določene obveznosti – na primer čas po službi ali šoli. Funkcije prostega časa so počitek, razvedrilo in osebni razvoj.

Sposobnost je lastnost, značilnost potrebna za opravljanje kake dejavnosti in zajema intelektualne, motorične (imenovane tudi spretnosti), senzorične in mehanske sposobnosti.

Veščina je po eni strani lastnost, značilnost veččega in po drugi strani dejanje, dejavnost, ki zahteva to lastnost. V splošnem ločimo med tehničnimi, konceptualnimi ter osebnimi in medosebnimi (imenovanimi tudi mehкими) veščinami.

Priloga 2: Anketni vprašalnik

MANAGERSKE VEŠČINE IN HOBIJI

Informacije o raziskavi

Spoštovani,

Sem študentka magistrskega programa Ekonomske fakultete Ljubljana in pripravljam magistrsko delo z naslovom "Vpliv hobijev na managerske veščine", v sklopu katerega bom opravila raziskavo na podlagi VPRAŠALNIKA, ki je pred Vami.

V raziskavi so zajete VSE MANAGERSKE RAVNI, torej:

- VRHNI management (najvišji managerji, ki nimajo več nadrejenega managerja; npr. predsednik uprave, predsedujoči družbe, izvršni direktor, direktor portfelja projektov ipd.)
- SREDNI management (dobivajo usmeritve s strani vrhnjih managerjev in usklajujejo delo nižjih managerjev; npr. vodja oddelka, manager kontrole kakovosti, manager razvojnega oddelka, direktor prodaje, manager kompleksnega projekta ipd.)
- NIŽJI management (usklajujejo neposredno izvedbo; npr. managerji manjših oddelkov, skupin, izmen, vodja ključnih kupcev, kontrolor proizvodnje, vodja manj obsežnega projekta ipd.).

Rezultati raziskave bodo uporabljeni v sklopu magistrskega dela, ki ga pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Aljaža Stareta.

NAVODILA za izpolnjevanje vprašalnika:

Vprašalnik vsebuje različna vprašanja, pri vsakem pa je naveden način izpolnjevanja. V večini primerov se iz (spustnega) seznama izbere odgovor, pri dveh vprašanjih pa je potrebno vpisati kratek tekst.

Prosim, da podate čim bolj REALNE in NATANČNE odgovore. ZAVPNUJEM individualnih podatkov je ZAGOTOVLJENA! Podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Anketa je sestavljena iz treh sklopov. Ocenjen čas, potreben za izpolnitev vprašalnika, je okrog 15 minut.

V kolikor potrebujete dodatne informacije sem dosegljiva na e-mailu valerija.markovic@gmail.com.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vašo pomoč.

Prijazen pozdrav, Valerija Markovič.

S klikom na "Naprej" pričnete z izpolnjevanjem vprašalnika.

I. Managerske sposobnosti

MANAGERSKE VEŠČINE IN HOBIJI

*** 1. a) Ocenite SVOJE MANAGERSKE VEŠČINE na lestvici od 1 do 5, pri čemer je pomen ocen naslednji:**

1 (nimam razvite te veščine), 2 (dodatna znanja bi mi koristila), 3 (zadostuje za korektno opravljanje dela), 4 (ena od mojih boljših veščin) in 5 (o tem bi lahko učil/-a druge).

b) Hkrati ocenite ZAHTEVO/POTREBO po posamezni managerski veščini na VAŠEM DELOVNEM MESTU na lestvici od 1 do 5, pri čemer je pomen ocen naslednji:

1 (ne potrebujem te veščine), 2 (redko potrebujem to veščino), 3 (občasno potrebujem to veščino), 4 (pogosto potrebujem to veščino) in 5 (to veščino potrebujem na dnevni ravni).

Odgovor (v posamezni vrstici) izberite iz spustnega seznama v OBEH stolpcih.

	Ocena managerske veščine:	Zahteva ali potreba na Vašem delovnem mestu:
MV-1: Znanje o delu, stroki in panogi;		
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih;		
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog;		
MV-4: Veščine hitrega in suverena odločanja;		
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja);		
MV-6: Odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine);		
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanje njihovega pretoka);		
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski članek (kolektivne veščine);		
MV-9: Veščine ravnanje s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija);		
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine);		
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje delovnih nalog in zadolžitev;		
MV-12: Pogajalske veščine;		
MV-13: Veščine introspekcija in samozavedanje (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak);		
MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja);		
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na		

MANAGERSKE VEŠČINE IN HOBIJI

spremembe in nestabilnost);

MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine);

MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljite se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije);

MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja;

MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja;

MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).

II. Hobiji oziroma interesne aktivnosti

*** 1. S KOLIKIMI hobiji oziroma interesnimi aktivnostmi se aktivno ukvarjate v Vašem prostem času? Izberite en odgovor.**

*** Razlaga:**

Hobi je najljubše delo v prostem času oziroma interesna aktivnost je način preživljanja prostega časa.

Aktivno ukvarjanje s hobijem oziroma interesno aktivnostjo pomeni vsaj "večkrat na mesec".

- ☐ Z nobenim (0).
- ☐ Z enim (1).
- ☐ Z dvema (2).
- ☐ S tremi (3).
- ☐ S štirimi (4).
- ☐ S petimi ali več (5 ali več)

PRIMERI hobijev/interesnih aktivnosti:

ŠPORT (npr. pohodništvo, tek, nogomet itd.) // EKSTREMNI ŠPORT (npr. potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje itd.) // PLES (npr. trebušni, družabni, hip-hop itd.) // GLASBA (npr. petje, igranje instrumenta, komponiranje itd.) // UMETNOST IN OBRT (npr. fotografiranje, nastop v gledališki igri, pripovedovanje zgodb, izdelava mila, štrikanje itd.) // ZBIRATELJSTVO (npr. znamk, zlatnikov, metuljev itd.) // DRUŽABNE IN RAČUNALNIŠKE IGRE (npr. poker, tetris, video-igrice itd.) // RC HOBIJI (npr. radijsko/daljinsko vodena vozila - avtomobili, letala, tovornjaki - itd.) // HOBIJI NA PROSTEM (npr. astronomija, kamping, polet z balonom itd.) // UKVARJANJE Z ŽIVALMI (npr. kinologija, jahanje konja, sprehajanje zapuščenih psov v zavetiščih itd.) // HOBIJI V NARAVI (npr. sadjarstvo, vinogradništvo, gojenje orhidej itd.) // POTOVANJA, UČENJE JEZIKOV & KULINARIKA (npr. tečaji kuhanja, somelierstvo, preizkušanje sirov itd.) // UDEJSTVOVANJE NA DOBRODELNIH PODROČJIH (v dobrotelčnih organizacijah) // BRANJE, POSLUŠANJE GLASBE, GLEDANJE TV, OBISK GLEDALIŠČA/PRIPREDITEV ipd.

MANAGERSKE VEŠČINE IN HOBIJI

*** 1. Izberite FREKVenco, kako pogosto se v povprečju aktivno ukvarjate s posamezno skupino hobijev/interesnih aktivnosti v Vašem prostem času? V vsaki vrstici izberite en odgovor (tudi v vrstici "Drugo").**

	1-Nikoli.	2-Sezonsko - večkrat na leto.	3-Mesečno - večkrat na mesec.	4-Tedensko - večkrat na teden.	5-Dnevno.
ŠPORT (npr. pohodništvo, tek, nogomet itd.), EKSTREMNI ŠPORT (npr. potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje itd.) & PLES (npr. trebušni, družabni, hip-hop itd.).	☐	☐	☐	☐	☐
GLASBA (npr. petje, igranje instrumenta, komponiranje itd.), UMETNOST IN OBRT (npr. fotografiranje, nastop v gledališki igri, pripovedovanje zgodb, izdelava mila, štrikanje itd.) & ZBIRATELJSTVO (npr. znamk, zlatnikov, metuljev itd.).	☐	☐	☐	☐	☐
DRUŽABNE IN RAČUNALNIŠKE IGRE (npr. poker, tetris, video-igricе itd.) & RC HOBIJI (npr. radijsko/daljinsko vodena vozila - avtomobili, letala, tovornjaki - itd.).	☐	☐	☐	☐	☐
HOBIJI NA PROSTEM (npr. astronomija, kamping, polet z balonom itd.), UKVARJANJE Z ŽIVALMI (npr. kinologija, jahanje konja, sprehajanje zapuščenih psov v zavetiščih itd.) & HOBIJI V NARAVI (npr. sadjarstvo, vinogradništvo, gojenje orhidej itd.).	☐	☐	☐	☐	☐
POTOVANJA, UČENJE TUJIH JEZIKOV & KULINARIKA (npr. tečaji kuhanja, somelierstvo, preizkušanje sirov itd.).	☐	☐	☐	☐	☐
UDEJSTVOVANJE NA DOBRODELNIH PODROČJIH (v dobrodelnih organizacijah).	☐	☐	☐	☐	☐
BRANJE, POSLUŠANJE GLASBE, GLEDANJE TV, OBISK GLEDALIŠČA/PRIREDITEV ipd.	☐	☐	☐	☐	☐
DRUGO.	☐	☐	☐	☐	☐

*** 2. Iz seznama izberite (eno) skupino, v katero se uvršča hobi/interesna aktivnost, ki mu/ji NAMENITE NAJVEČ ČASA v Vašem prostem času?**

*** Opomba: Hobi/aktivnost bomo v nadaljevanju imenovali "IZBRANI hobi/interesna aktivnost".**

- ☐ ŠPORT (npr. pohodništvo, tek, nogomet itd.), EKSTREMNI ŠPORT (npr. potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje itd.) & PLES (npr. trebušni, družabni, hip-hop itd.).
- ☐ GLASBA (npr. petje, igranje instrumenta, komponiranje itd.), UMETNOST IN OBRT (npr. fotografiranje, nastop v gledališki igri, pripovedovanje zgodb, izdelava mila, štrikanje itd.) & ZBIRATELJSTVO (npr. znamk, zlatnikov, metuljev itd.).
- ☐ DRUŽABNE IN RAČUNALNIŠKE IGRE (npr. poker, tetris, video-igricе itd.) & RC HOBIJI (npr. radijsko/daljinsko vodena vozila - avtomobili, letala, tovornjaki - itd.).
- ☐ HOBIJI NA PROSTEM (npr. astronomija, kamping, polet z balonom itd.), UKVARJANJE Z ŽIVALMI (npr. kinologija, jahanje konja, sprehajanje zapuščenih psov v zavetiščih itd.) & HOBIJI V NARAVI (npr. sadjarstvo, vinogradništvo, gojenje orhidej itd.).
- ☐ POTOVANJA, UČENJE TUJIH JEZIKOV & KULINARIKA (npr. tečaji kuhanja, somelierstvo, preizkušanje sirov itd.).
- ☐ UDEJSTVOVANJE NA DOBRODELNIH PODROČJIH (v dobrodelnih organizacijah).
- ☐ BRANJE, POSLUŠANJE GLASBE, GLEDANJE TV, OBISK GLEDALIŠČA/PRIREDITEV ipd.
- ☐ DRUGO.

MANAGERSKE VEŠČINE IN HOBIJI

***3. V okvirček vpišite, kako se IMENUJE Vaš "IZBRANI hobi/interesna aktivnost"?**

Vzorec: če nogomet igrate, napišite "igram nogomet"; če nogomet gledate po televiziji ali obiskujete tekme, napišite "gledam nogomet" itd.

***4. Izberite, katera od dveh TRDITEV v vrstici (naj)BOLJ velja za Vaš "IZBRANI hobi/interesno aktivnost"?**

Vsaka vrstica zahteva eno izbrano trditev.

	A	B
A) Individualna aktivnost. /// B) Skupinska/timska aktivnost.	☐	☐
A) Aktivnost, ki zahteva pasivno sodelovanje (opazovanje, poslušanje, gledanje). /// B) Aktivnost, ki zahteva aktivno sodelovanje (igranje, kuhanje, udejstvovanje).	☐	☐
A) Fizična aktivnost. /// B) Psihična aktivnost.	☐	☐
A) Aktivnost, ki se izvaja v tišini. /// Aktivnost, ki se NE izvaja v tišini.	☐	☐
A) Aktivnost pretežno NEbesedne komunikacije. /// B) Aktivnost pretežno besedne komunikacije.	☐	☐
A) Inspirativna/kreativna aktivnost. /// B) Sproščujoča/ležerna aktivnost.	☐	☐
A) Adrenalinska aktivnost. /// B) Razvedrilna aktivnost.	☐	☐
A) Aktivnost, ki se izvaja v naravi. /// B) Aktivnost, ki se izvaja v zaprtem prostoru.	☐	☐
A) Pri aktivnosti uporabljam pripomočke. /// B) Pri aktivnosti NE uporabljam pripomočkov.	☐	☐
A) Za aktivnost so potrebne priprave. /// B) Za aktivnost NISO potrebne priprave (lahko se jo spontano lotim).	☐	☐
A) Udeležujem se tekmovanj. /// B) NE udeležujem se tekmovanj.	☐	☐
A) Aktivnost orisuje ekonomski vidik (praktična aktivnost, vir dodatnega zaslužka). /// B) Aktivnosti NE orisuje ekonomski vidik (socialna/dobrodelna/ etična nota, samorazvoj).	☐	☐
A) Z aktivnostjo razvijam motorične spretnosti. /// B) Z aktivnostjo razvijam intelektualne sposobnosti in iznajdljivosti.	☐	☐
A) Ponavljajoča aktivnost. /// B) NEponavljajoča aktivnost (vsakeč nekaj novega).	☐	☐
A) Neobičajna aktivnost. /// B) Običajna in širše poznana aktivnost.	☐	☐
A) Pri aktivnosti se srečujem z omejitvami in izbiranjem. /// B) Pri aktivnosti se NE srečujem z omejitvami in izbiranjem.	☐	☐
A) Pri aktivnosti sodelujem z živimi bitji. /// B) Pri aktivnosti NE sodelujem z živimi bitji.	☐	☐

***5. KOLIKO ČASA (mesecev ali let) se že ukvarjate z Vašim "IZBRANIM hobijem/interesno aktivnostjo"?**

***6. KAKO POGOSTO (na teden, mesec...) se ukvarjate z Vašim "IZBRANIM hobijem/interesno aktivnostjo"?**

MANAGERSKE VEŠČINE IN HOBIJI

***7. Iz spustnega seznama izberite, S KOM se pretežno srečujete pri "IZBRANEM hobiju/interesni aktivnosti"?**

*** Razlaga: Poklicni ali stanovski kolegi so kolegi istega poklica (npr. ekonomisti ali managerji), ki niso nujno tudi vaši sodelavci.**

***8. Kaj Vam POMENI Vaš "IZBRANI hobi/interesna aktivnost"?**

V vsaki vrstici izberite eno oceno pomena na lestvici od 1 do 5, pri čemer je pomen ocen naslednji:

1 (sploh ni pomembno), 2 (nepomembno), 3 (niti nepomembno niti pomembno), 4 (pomembno), 5 (zelo pomembno).

	1 - Nepomembno	2 - Manj pomembno.	3 - Niti manj pomembno niti pomembno.	4 - Pomembno.	5 - Zelo pomembno.
Razbremenitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Mreženje (ang. networking).	☐	☐	☐	☐	☐
Razvoj (managerskih) sposobnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Utrditev organizacijske klime.	☐	☐	☐	☐	☐
Izvor (vir) poslovne ideje (inspiracije).	☐	☐	☐	☐	☐
Status in ugled.	☐	☐	☐	☐	☐
Dobrobit lokalni skupnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Čas namenjen družini (staršem, otrokom, partnerjem itd.).	☐	☐	☐	☐	☐

***9. Ali pri Vašem "IZBRANEM hobiju/interesni aktivnosti" OPRAVLJATE KAKŠNA MANAGERSKO FUNKCIJO (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje, odločanje, koordiniranje, ...) V SMILSU kot npr. vodja, dirigent, predsednik, kapetan, organizator, administrator, koreograf, trener, predsednik društva itd.?**

☐ Da.

☐ Ne.

***1. Navedite KATERO MANAGERSKO FUNKCIJO (v smislu kot npr. vodja, dirigent, predsednik, kapetan, organizator, administrator, koreograf, trener, predsednik društva itd.) opravljate pri Vašem "IZBRANEM hobiju/interesni aktivnosti"?**

MANAGERSKE VEŠČINE IN HOBIJI

*** 2. Iz seznama izberite (eno) MANAGERSKO VEŠČINO, ki vam koristi pri managerskem delu in menite, da ste v največji meri pridobili z Vašim "IZBRANIM hobijem/interesno aktivnostjo"?**

Če menite, da niste pridobili nobene tovrstne veščine, izberite opcijo "NOBENE managerske veščine nisem pridobil z izbranim hobijem/interesno aktivnostjo".

- | | |
|---|--|
| ☐ MV-1: Znanje o delu, stroki in panogi; | ☐ MV-12: Pogajalske veščine; |
| ☐ MV-2: Administrativne veščine in razumevanje dela svojih podrejenih; | ☐ MV-13: Veščine introspekcija in samozavedanje; |
| ☐ MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog; | ☐ MV-14: Veščine etičnega in moralnega ravnanja; |
| ☐ MV-4: Veščine hitrega in suverena odločanja; | ☐ MV-15: Veščine fleksibilnosti; |
| ☐ MV-5: Veščine vodenja in motiviranja; | ☐ MV-16: Strateške in podjetniške veščine; |
| ☐ MV-6: Analitične veščine; | ☐ MV-17: Veščine helikopterskega pogleda; |
| ☐ MV-7: Komunicijske veščine; | ☐ MV-18: Gledati širše in veščine abstraktnega razmišljanja; |
| ☐ MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine); | ☐ MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja; |
| ☐ MV-9: Veščine ravnanje s časom; | ☐ MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja. |
| ☐ MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter organizacijske veščine; | ☐ NOBENE managerske sposobnosti nisem pridobil z izbranim hobijem/interesno aktivnostjo. |
| ☐ MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje nalog; | |

III. Splošni podatki o anketirancu

*** 1. Izberite skupino, v katero spadate glede na Vašo STAROST:**

*** 2. Označite Vaš SPOL:**

- ☐ Ženski
☐ Moški

*** 3. Izberite STOPNJO Vaše formalne izobrazbe:**

*** 4. Iz spustnega seznama izberite MANAGERSKO RAVEN, v kateri ste trenutno dejavni:**

*** 5. Izberite odgovor, ki označuje, KOLIKO LET opravljate funkcijo managerja izbrane managerske ravni, ki ste jo izbrali pri predhodnem vprašanju:**

MANAGERSKE VEŠČINE IN HOBIJI

***6. Iz seznama izberite TIP (glede na LASTNINO) združbe, v kateri se trenutno zaposleni.**

☐ Zasebna.

☐ Javna.

***7. Iz spustnega seznama izberite VELIKOST združbe, v kateri ste zaposleni.**
(Merila za razvrstitev združb po velikosti so povzeta po 55. členu ZGD.)

***8. Izberite OKOLJE/OBMOČJE, v katero se uvrščata kraj združbe, v kateri ste zaposleni, in kraj bivanja.**

	Urbano (mestno).	Ruralno (podeželjsko).
Kraj združbe, v kateri ste zaposleni:	☐	☐
Kraj bivanja:	☐	☐

HVALA!

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tem vprašalniku. Zahvaljujem se Vam za Vaš trud in čas, vložen v izpolnitev vprašalnika.

Prijazen pozdrav,

Valerija Markovič

E-mail: valerija.markovic@gmail.com

PS: če želite, lahko vnesete še Vaše podatke in kliknete "Končano" ali kar takoj kliknete "Končano" :)

1. V kolikor želite, da Vas seznanim z rezultati raziskave, prosim za naslednje podatke (navedba Vaših kontaktnih podatkov NI nujna, je pa zaželena; o rezultatih raziskave Vas z veseljem tudi obvestim, če mi vašo željo sporočite na mail: valerija.markovic@gmail.com):

E-mail:

Priloga 3: Tabelarne priloge – Analiza managerskih veščin

SPSS analiza 1: Povprečne ocene managerskih veščin

Opisna statistika (angl. *Descriptive Statistics*)

Ocena managerske veščine:	Št. odgovorov (N)	Najnižja ocena (minimum)	Najvišja ocena (maximum)	Povprečje ocen (mean)	Standardni odklon (std. deviation)
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	229	1	5	3,73	,980
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	229	2	5	3,80	,786
MV-3: Veščine členitve in obvladovanje delovnih nalog.	229	1	5	3,65	,848
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanja.	229	2	5	3,66	,847
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	229	2	5	3,65	,903
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	229	1	5	3,61	,823
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	229	1	5	3,67	,870
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	229	1	5	3,93	,800
MV-9: Veščine ravnanje s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	229	1	5	3,35	,942
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	229	1	5	3,30	,904
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje delovnih nalog in zadolžitvev.	229	1	5	3,24	,817
MV-12: Pogajalske veščine.	229	1	5	3,13	1,030

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Št. odgovorov (N)	Najnižja ocena (minimum)	Najvišja ocena (maximum)	Povprečje ocen (mean)	Standardni odklon (std. deviation)
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljane napak).	229	1	5	3,53	,930
MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	229	1	5	3,94	,841
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	229	1	5	3,77	,838
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	229	1	5	3,22	,971
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	229	1	5	3,34	,912
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	229	1	5	3,41	,985
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	229	1	5	3,50	,804
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	229	1	5	3,72	,875
Valid N (listwise)	229				

SPSS analiza 2: Povprečne ocene zahtev (potreb) po managerskih veščinah

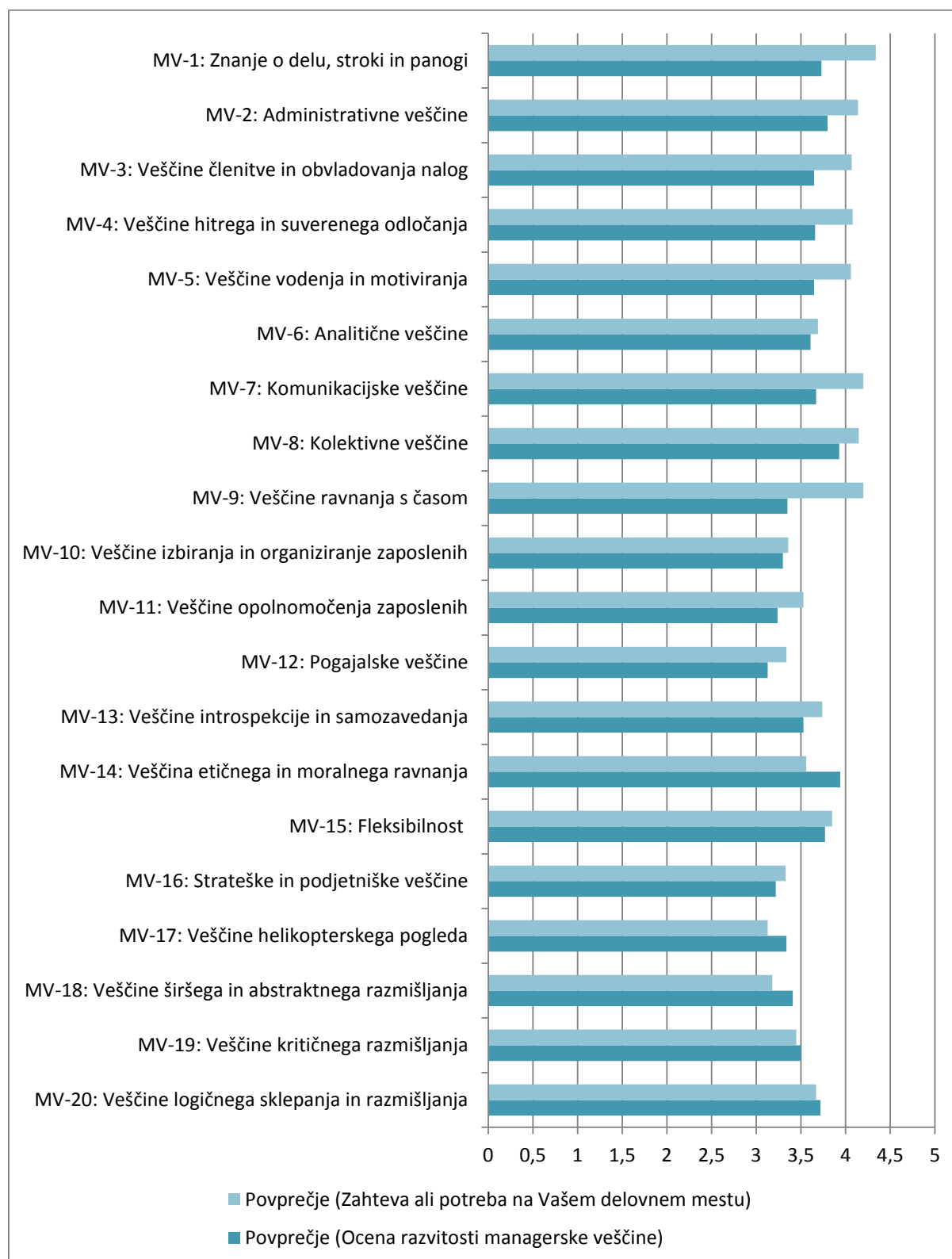
Zahteva ali potreba na Vašem delovnem mestu:	Št. odgovorov (N)	Najnižja ocena (minimum)	Najvišja ocena (maximum)	Povprečje ocen (mean)	Standardni odklon (std. deviation)
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	229	1	5	4,34	,742
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	229	2	5	4,14	,804
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	229	2	5	4,07	,760
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	229	1	5	4,08	,834
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	229	1	5	4,06	,874
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	229	1	5	3,69	,944
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	229	1	5	4,20	,757
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	229	1	5	4,15	,830
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	229	1	5	4,20	,750
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	229	1	5	3,36	,943
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitev.	229	1	5	3,53	,930
MV-12: Pogajalske veščine.	229	1	5	3,34	,967

se nadaljuje

nadaljevanje

Zahteva ali potreba na Vašem delovnem mestu:	Št. odgovorov (N)	Najnižja ocena (minimum)	Najvišja ocena (maximum)	Povprečje ocen (mean)	Standardni odklon (std. deviation)
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	229	1	5	3,74	,869
MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	229	1	5	3,56	,919
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	229	1	5	3,85	,888
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	229	1	5	3,33	,915
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	229	1	5	3,13	,877
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	229	1	5	3,18	,894
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	229	1	5	3,45	,796
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	229	1	5	3,67	,819
Valid N (listwise)	229				

Grafični prikaz primerjave povprečnih (samo)ocen razvitosti managerskih veščin in zahtev (potreb) po njih na delovnem mestu anketirancev



Priloga 4: Tabelarne priloge – Preverjanje hipoteze 1

SPSS analiza 3: Kruskal-Wallisov test preverjanja statistično pomembnih odstopanj med številom hobijev in oceno razvitosti managerskih veščin

Ocena managerske veščine:	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	12,972	5	,024
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	6,186	5	,289
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	7,237	5	,204
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	9,152	5	,103
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	3,584	5	,611
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	,901	5	,970
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	2,558	5	,768
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	5,068	5	,408
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	6,561	5	,255
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	5,299	5	,381
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitvev.	5,824	5	,324
MV-12: Pogajalske veščine.	3,209	5	,668
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	7,668	5	,176
MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	4,581	5	,469
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	2,152	5	,828
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	8,602	5	,126
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	20,134	5	,001
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	9,887	5	,078
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	7,502	5	,186
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	11,705	5	,039

SPSS analiza 4: Podrobna analiza vpliva števila hobijev na razvitost posamezne managerske veščine

Ocena managerske veščine: Število hobijev (N)	Število odgovorov (N)	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	1	13,50
z nobenim	28	105,39
z dvema	69	102,22
s tremi	62	125,69
s štirimi	32	105,20
s petimi ali več	36	136,92
Total	228	
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	1	44,00
z nobenim	28	113,70
z dvema	69	113,83
s tremi	62	111,20
s štirimi	32	103,39
s petimi ali več	36	133,92
Total	228	
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	1	145,00
z nobenim	28	93,75
z dvema	69	110,83
s tremi	62	116,77
s štirimi	32	113,52
s petimi ali več	36	133,79
Total	228	
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	1	11,50
z nobenim	28	104,64
z dvema	69	108,79
s tremi	62	109,39
s štirimi	32	128,97
s petimi ali več	36	131,92
Total	228	
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	1	139,50
z nobenim	28	112,70
z dvema	69	114,64
s tremi	62	104,35
s štirimi	32	120,97
s petimi ali več	36	126,67
Total	228	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Število hobijev (N)	Število odgovorov (N)	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	z nobenim	1	149,50
	z enim	28	116,13
	z dvema	69	116,55
	s tremi	62	110,49
	s štirimi	32	118,58
	s petimi ali več	36	111,61
	Total	228	
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	z nobenim	1	209,50
	z enim	28	115,30
	z dvema	69	114,57
	s tremi	62	112,50
	s štirimi	32	117,42
	s petimi ali več	36	111,96
	Total	228	
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski članek (kolektivne veščine).	z nobenim	1	202,00
	z enim	28	116,14
	z dvema	69	115,23
	s tremi	62	108,48
	s štirimi	32	128,77
	s petimi ali več	36	107,07
	Total	228	
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	z nobenim	1	24,50
	z enim	28	113,23
	z dvema	69	103,67
	s tremi	62	119,06
	s štirimi	32	115,70
	s petimi ali več	36	129,82
	Total	228	
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	z nobenim	1	89,50
	z enim	28	108,16
	z dvema	69	102,38
	s tremi	62	120,68
	s štirimi	32	123,88
	s petimi ali več	36	124,38
	Total	228	
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitev	z nobenim	1	90,50
	z enim	28	107,86
	z dvema	69	105,22
	s tremi	62	114,58
	s štirimi	32	134,05
	s petimi ali več	36	120,60
	Total	228	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Število hobijev (N)	Število odgovorov (N)	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-12: Pogajalske veščine.	z nobenim	1	39,00
	z enim	28	107,84
	z dvema	69	109,58
	s tremi	62	115,63
	s štirimi	32	121,25
	s petimi ali več	36	123,26
	Total	228	
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	z nobenim	1	149,50
	z enim	28	103,45
	z dvema	69	102,34
	s tremi	62	116,15
	s štirimi	32	128,94
	s petimi ali več	36	129,76
	Total	228	
MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	z nobenim	1	114,50
	z enim	28	109,80
	z dvema	69	106,28
	s tremi	62	120,27
	s štirimi	32	107,92
	s petimi ali več	36	129,81
	Total	228	
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	z nobenim	1	131,50
	z enim	28	107,41
	z dvema	69	109,14
	s tremi	62	114,67
	s štirimi	32	121,39
	s petimi ali več	36	123,39
	Total	228	
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	z nobenim	1	97,00
	z enim	28	91,82
	z dvema	69	105,62
	s tremi	62	120,87
	s štirimi	32	126,36
	s petimi ali več	36	128,13
	Total	228	
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	z nobenim	1	169,00
	z enim	28	97,23
	z dvema	69	94,41
	s tremi	62	119,36
	s štirimi	32	129,09
	s petimi ali več	36	143,57
	Total	228	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Število hobijev (N)	Število odgovorov (N)	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	z nobenim	1	24,00
	z enim	28	98,11
	z dvema	69	104,78
	s tremi	62	117,37
	s štirimi	32	132,64
	s petimi ali več	36	127,33
	Total	228	
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	z nobenim	1	219,50
	z enim	28	99,79
	z dvema	69	108,70
	s tremi	62	113,67
	s štirimi	32	125,86
	s petimi ali več	36	125,49
	Total	228	
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	z nobenim	1	136,50
	z enim	28	103,71
	z dvema	69	101,89
	s tremi	62	111,70
	s štirimi	32	125,67
	s petimi ali več	36	141,33
	Total	228	

SPSS analiza 5: Spearmanov koeficient korelacije med številom hobijev in oceno razvitosti managerskih veščin

Korelacije (angl. *Correlations*)

Ocena managerske veščine:			Število hobijev (N)
Spearman's rho	MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	Correlation Coefficient	,162*
		Sig. (2-tailed)	,014
		N	228
	MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	Correlation Coefficient	,061
		Sig. (2-tailed)	,358
		N	228
	MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	Correlation Coefficient	,149*
		Sig. (2-tailed)	,025
		N	228
	MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	Correlation Coefficient	,159*
		Sig. (2-tailed)	,016
		N	228

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:			Število hobijev (N)
Spearman's rho	MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,052 ,432 228
	MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,024 ,722 228
	MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,020 ,763 228
	MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,023 ,732 228
	MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,121 ,068 228
	MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,134* ,044 228
	MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitev.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,129 ,052 228
	MV-12: Pogajalske veščine.:	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,096 ,147 228
	MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,167* ,012 228
	MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,098 ,142 228
	MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,091 ,171 228

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:			Število hobijev (N)
Spearman's rho	MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	Correlation Coefficient	,189**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	228
	MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	Correlation Coefficient	,272**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	228
	MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	Correlation Coefficient	,188**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	228
	MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	Correlation Coefficient	,123
		Sig. (2-tailed)	,065
		N	228
	MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	Correlation Coefficient	,203**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	228
	Število hobijev (N)	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	228

Dvostranski preizkus: ** Korelacija je značilna na ravni 0,01

* Korelacija na ravni 0,05

SPSS analiza 6: Kruskal-Wallisov test ugotavljanja statistično pomembnega odstopanja med izbranim hobijem in ocenami managerskih veščin

KRUSKAL – WALLISOV STATISTIČNI TEST (angl. <i>Test Statistics</i>)										
	MV-1	MV-2	MV-3	MV-4	MV-5	MV-6	MV-7	MV-8	MV-9	MV-10
Chi-Square	11,116	7,281	6,623	11,770	4,584	5,844	3,031	5,231	15,001	17,121
df	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Asymp. Sig.	,134	,400	,469	,108	,711	,558	,882	,632	,036	,017

KRUSKAL – WALLISOV STATISTIČNI TEST (angl. <i>Test Statistics</i>)										
	MV-11	MV-12	MV-13	MV-14	MV-15	MV-16	MV-17	MV-18	MV-19	MV-20
Chi-Square	7,955	11,407	7,377	8,105	9,706	14,158	7,598	13,005	17,066	9,039
df	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Asymp. Sig.	,337	,122	,391	,323	,206	,048	,369	,072	,017	,250

Legenda: statistično pomembna odstopanja so, če je Asymp. Sig. pod 0,05.

SPSS analiza 7: Podrobna analiza povprečij izbranih hobijev v okviru posamezne veščine

Povprečja (angl. ranks)

Zanimajo nas povprečja pri tistih veščinah, ki so statistično pomembno odstopala pri predhodnem testu.

Ocena managerske veščine:	Izbrani hobi /izbrana aktivnost	N = Število anketirancev	Povprečje (mean rank)
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	Šport, ekstremni šport in ples	118	107,30
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	125,23
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	137,38
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	104,72
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	139,64
	dobrodelne aktivnosti	4	33,00
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	107,34
	drugo	6	92,00
	Total	215	
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	Šport, ekstremni šport in ples	118	104,64
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	99,87
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	83,00
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	107,35
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	132,79
	dobrodelne aktivnosti	4	73,75
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	122,35
	drugo	6	134,17
	Total	215	
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	šport, ekstremni šport in ples	118	107,63
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	116,40
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	110,63
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	110,75
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	142,29
	dobrodelne aktivnosti	4	61,50
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	105,73
	drugo	6	81,50
	Total	215	
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanja.	šport, ekstremni šport in ples	118	100,03
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	121,50
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	167,25
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	104,38
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	143,50
	dobrodelne aktivnosti	4	92,75
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	118,95
	drugo	6	121,83
	Total	215	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Izbrani hobi /izbrana aktivnost	N = Število anketirancev	Povprečje (mean rank)
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	šport, ekstremni šport in ples	118	104,50
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	121,53
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	130,13
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	99,55
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	131,14
	dobrodelne aktivnosti	4	119,63
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	108,92
	drugo	6	130,92
	Total	215	
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	šport, ekstremni šport in ples	118	103,87
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	127,03
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	148,50
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	100,97
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	123,36
	dobrodelne aktivnosti	4	133,00
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	109,63
	drugo	6	106,83
	Total	215	
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanje njihovega pretoka).	šport, ekstremni šport in ples	118	106,58
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	102,57
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	108,50
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	115,63
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	128,07
	dobrodelne aktivnosti	4	92,25
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	110,95
	drugo	6	82,75
	Total	215	
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	šport, ekstremni šport in ples	118	103,31
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	126,00
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	111,00
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	114,50
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	98,86
	dobrodelne aktivnosti	4	149,75
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	109,24
	drugo	6	97,08
	Total	215	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Izbrani hobi /izbrana aktivnost	N = Število anketirancev	Povprečje (mean rank)
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	šport, ekstremni šport in ples	118	97,78
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	114,90
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	190,50
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	114,15
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	120,93
	dobrodelne aktivnosti	4	96,88
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	125,87
	drugo	6	106,08
	Total	215	
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	šport, ekstremni šport in ples	118	100,72
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	130,23
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	171,50
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	105,30
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	124,93
	dobrodelne aktivnosti	4	37,00
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	121,98
	drugo	6	122,00
	Total	215	
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje delovnih nalog in zadolžitev.	šport, ekstremni šport in ples	118	100,16
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	125,10
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	99,88
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	118,40
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	118,36
	dobrodelne aktivnosti	4	79,13
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	116,73
	drugo	6	135,00
	Total	215	
MV-12: Pogajalske veščine.	šport, ekstremni šport in ples	118	103,36
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	134,67
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	169,00
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	100,60
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	134,21
	dobrodelne aktivnosti	4	69,25
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	111,16
	drugo	6	107,92
	Total	215	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Izbrani hobi /izbrana aktivnost	Število anketirancev (N)	Povprečje (mean rank)
MV-13: Veščine introspekcija in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	šport, ekstremni šport in ples	118	102,03
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	137,57
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	118,50
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	104,03
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	132,07
	dobrodelne aktivnosti	4	91,75
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	112,05
	drugo	6	126,17
	Total	215	
MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	šport, ekstremni šport in ples	118	99,53
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	109,10
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	129,25
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	111,58
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	119,36
	dobrodelne aktivnosti	4	147,75
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	120,66
	drugo	6	134,50
	Total	215	
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	šport, ekstremni šport in ples	118	100,77
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	125,80
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	159,50
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	111,72
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	122,43
	dobrodelne aktivnosti	4	123,50
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	117,23
	drugo	6	77,92
	Total	215	
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	šport, ekstremni šport in ples	118	103,19
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	128,57
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	184,00
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	103,20
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	118,64
	dobrodelne aktivnosti	4	59,00
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	108,77
	drugo	6	140,67
	Total	215	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Izbrani hobi /izbrana aktivnost	Število anketirancev (N)	Povprečje (mean rank)
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	šport, ekstremni šport in ples	118	102,03
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	128,37
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	161,63
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	109,70
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	123,00
	dobrodelne aktivnosti	4	100,13
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	106,23
	drugo	6	127,25
	Total	215	
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	šport, ekstremni šport in ples	118	103,59
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	111,90
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	188,50
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	98,40
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	145,21
	dobrodelne aktivnosti	4	124,75
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	106,40
	drugo	6	132,92
	Total	215	
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	šport, ekstremni šport in ples	118	104,11
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	132,40
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	140,75
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	85,95
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	164,86
	dobrodelne aktivnosti	4	104,00
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	118,11
	drugo	6	96,08
	Total	215	
MS-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	šport, ekstremni šport in ples	118	101,84
	glasba, umetnost, obrt in zbirateljstvo	15	106,63
	družabne računalniške igre in RC hobiji	4	144,25
	hobiji na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi	30	102,53
	potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika	7	114,50
	dobrodelne aktivnosti	4	94,75
	branje, poslušanje glasbe, tv in gledališča ter prireditve	31	124,85
	drugo	6	149,83
	Total	215	

SPSS analiza 8: Kendallov test korelacij med izbranim hobijem in managerskimi veščinami

Kendall's tau_b		MV-1	MV-2	MV-3	MV-4	MV-5	MV-6	MV-7	MV-8	MV-9	MV-10
Izbrani hobi / izbrana aktivnost	Correlation Coefficient	-,013	,086	-,015	,124*	,054	,050	,017	,055	,150**	,100
	Sig. (2-tailed)	,821	,144	,799	,035	,354	,397	,775	,356	,010	,085
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215

Kendall's tau_b		MV-11	MV-12	MV-13	MV-14	MV-15	MV-16	MV-17	MV-18	MV-19	MV-20
Izbrani hobi / izbrana aktivnost	Correlation Coefficient	,124*	,047	,079	,150*	,088	,058	,072	,065	,058	,124*
	Sig. (2-tailed)	,036	,415	,176	,011	,134	,320	,219	,263	,331	,035
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215

Legenda:

Correlation Coefficient = korelacijski koeficient

Sig. (2-tailed) = statistična značilnost (2-stranska)

N = število odgovorov

** Korelacija na ravni 0,01 (2-stranski preizkus)

* Korelacija na ravni 0,05 (2-stranski preizkus)

Razlaga: gledamo Sig. Po 0,05; nižja kot je značilnost (Sig.), večja je korelacija.

Priloga 5: Tabelarne priloge – Preverjanje hipoteze 2

SPSS analiza 9: Kruskal-Wallisov test ugotavljanja statistično pomembnega odstopanja med pogostostjo ukvarjanja z izbranim hobijem in ocenami managerskih veščin

Ocena managerske sposobnosti:	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	,827	5	,975
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	,374	5	,996
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	8,437	5	,134
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	2,792	5	,732
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	3,496	5	,624
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	3,733	5	,588
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	1,759	5	,881
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	,177	5	,999
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	6,651	5	,248

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske sposobnosti:	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	3,528	5	,619
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitev.	5,120	5	,401
MV-12: Pogajalske veščine.	7,278	5	,201
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	4,986	5	,418
MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	2,283	5	,809
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	7,132	5	,211
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	6,277	5	,280
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	3,782	5	,581
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	1,786	5	,878
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	1,157	5	,949
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	3,175	5	,673

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Frekvenca ukvarjanja z izbranim športom

SPSS analiza 10: Korelacija med pogostostjo in razlogi ukvarjanja z izbranim hobijem (Kendallov test)

	Razbremenitev.	Mreženje (ang. networking).	Razvoj (managerskih) veščin.	Utrditev organizacijske klime.	Izvor (vir) poslovne ideje (inspiracije).	Status in ugled.	Dobrobit lokalni skupnosti.	Čas namenjen družini (staršem, otrokom, partnerjem itd.).
Chi-Square	5,022	6,150	8,684	5,715	8,362	2,636	4,076	6,344
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,413	,292	,122	,335	,137	,756	,539	,274

Razlaga: o korelacijah ne moremo govoriti, saj nobena statistična značilnost (Asymp. Sig.) ni pod 0,05.

Priloga 6: Tabelarne priloge – Preverjanje hipoteze 3

SPSS analiza 11: Kruskal-Wallisov test statistično pomembnega odstopanja med izbranim hobijem in skupinami managerskih veščin po faktorski analizi

	Medosebne (timske) veščine	Tehnične veščine	Vodstvene veščine	Osebne veščine	Konceptualne veščine
Chi-Square	2,464	7,186	8,054	5,541	7,860
df	7	7	7	7	7
Asymp. Sig.	,930	,410	,328	,594	,345

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Izbrani hobi/interesna aktivnost

Razlaga: ni statistično pomembnega odstopanja, saj nobena statistična značilnost (Asymp. Sig.) ni pod 0,05.

SPSS analiza 12: Kruskal-Wallisov test odstopanj ocen veščin glede na socialni krog (mrežo) izbranega hobija

Ocena managerske veščine:	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	10,168	6	,118
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	3,002	6	,809
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	6,405	6	,379
MV-4: Veščine hitrega in suverena odločanja.	2,852	6	,827
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	2,935	6	,817
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	5,726	6	,455
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	2,984	6	,811
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	5,279	6	,509
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	8,866	6	,181
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	9,442	6	,150
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitev.	2,420	6	,877
MV-12: Pogajalske veščine.	12,513	6	,051

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	4,838	6	,565
MV-14: Razvijanje etičnih kaŕipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	4,369	6	,627
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	5,154	6	,524
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	10,917	6	,091
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	10,741	6	,097
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	18,119	6	,006
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	6,910	6	,329
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	11,679	6	,070

a. Kruskal Wallis Test; b. Grouping Variable: Vrsta socialne mreŕe pri izbranem hobiju

SPSS analiza 13: Podrobna analiza vrste socialnega kroga (mreŕe) pri izbranem hobiju v okviru posamezne veščine

Ocena managerske veščine: Vrsta socialne mreŕe pri izbranem hobiju	Število odgovorov N	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.		
Prijatelji	84	109,70
z nobenim	33	95,48
družina	58	105,77
znanci	22	135,30
drugo	11	81,86
poklicni in stanovski kolegi	6	131,67
sodelavci	1	53,00
Total	215	
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.		
Prijatelji	84	104,01
z nobenim	33	110,67
družina	58	108,40
znanci	22	114,11
drugo	11	106,82
poklicni in stanovski kolegi	6	110,67
sodelavci	1	195,00
Total	215	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju	Število odgovorov N	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	prijatelji	84	101,34
	z nobenim	33	106,95
	družina	58	110,77
	znanci	22	133,57
	drugo	11	93,14
	poklicni in stanovski kolegi	6	109,00
	sodelavci	1	136,50
	Total	215	
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	prijatelji	84	106,21
	z nobenim	33	110,55
	družina	58	103,80
	znanci	22	111,20
	drugo	11	108,64
	poklicni in stanovski kolegi	6	142,42
	sodelavci	1	134,00
	Total	215	
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	prijatelji	84	104,89
	z nobenim	33	108,79
	družina	58	103,66
	znanci	22	117,14
	drugo	11	130,77
	poklicni in stanovski kolegi	6	109,83
	sodelavci	1	132,50
	Total	215	
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	prijatelji	84	103,54
	z nobenim	33	100,91
	družina	58	108,43
	znanci	22	110,77
	drugo	11	132,50
	poklicni in stanovski kolegi	6	145,17
	sodelavci	1	138,50
	Total	215	
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	prijatelji	84	103,33
	z nobenim	33	113,88
	družina	58	114,61
	znanci	22	104,77
	drugo	11	109,14
	poklicni in stanovski kolegi	6	82,75
	sodelavci	1	132,50
	Total	215	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju	Število odgovorov N	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	prijatelji	84	111,18
	z nobenim	33	93,36
	družina	58	111,90
	znanci	22	94,77
	drugo	11	124,68
	poklicni in stanovski kolegi	6	123,92
	sodelavci	1	109,50
	Total	215	
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	prijatelji	84	100,95
	z nobenim	33	100,26
	družina	58	108,61
	znanci	22	132,82
	drugo	11	112,82
	poklicni in stanovski kolegi	6	127,67
	sodelavci	1	203,00
	Total	215	
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	prijatelji	84	104,03
	z nobenim	33	108,85
	družina	58	101,78
	znanci	22	117,68
	drugo	11	110,82
	poklicni in stanovski kolegi	6	162,33
	sodelavci	1	204,50
	Total	215	
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitev.	prijatelji	84	105,41
	z nobenim	33	103,33
	družina	58	109,94
	znanci	22	121,66
	drugo	11	99,27
	poklicni in stanovski kolegi	6	120,75
	sodelavci	1	86,00
	Total	215	
MV-12: Pogajalske veščine.	prijatelji	84	103,40
	z nobenim	33	97,73
	družina	58	107,07
	znanci	22	110,93
	drugo	11	133,77
	poklicni in stanovski kolegi	6	181,00
	sodelavci	1	101,00
	Total	215	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju	Število odgovorov N	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	prijatelji	84	103,15
	z nobenim	33	96,45
	družina	58	112,41
	znanci	22	120,32
	drugo	11	113,50
	poklicni in stanovski kolegi	6	135,83
	sodelavci	1	141,50
	Total	215	
MV-14: Razvijanje etičnih kaŕipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	prijatelji	84	103,10
	z nobenim	33	106,71
	družina	58	111,33
	znanci	22	101,30
	drugo	11	137,91
	poklicni in stanovski kolegi	6	121,25
	sodelavci	1	108,00
	Total	215	
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	prijatelji	84	104,78
	z nobenim	33	117,36
	družina	58	105,96
	znanci	22	96,36
	drugo	11	115,59
	poklicni in stanovski kolegi	6	147,50
	sodelavci	1	123,50
	Total	215	
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	prijatelji	84	100,69
	z nobenim	33	95,53
	družina	58	109,31
	znanci	22	135,36
	drugo	11	113,82
	poklicni in stanovski kolegi	6	146,00
	sodelavci	1	163,50
	Total	215	
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	prijatelji	84	97,18
	z nobenim	33	108,92
	družina	58	113,12
	znanci	22	111,14
	drugo	11	124,27
	poklicni in stanovski kolegi	6	168,17
	sodelavci	1	80,50
	Total	215	

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske veščine:	Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju	Število odgovorov N	Povprečje (angl. Mean Rank)
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	prijatelji	84	96,32
	z nobenim	33	105,70
	družina	58	104,28
	znanci	22	125,07
	drugo	11	160,95
	poklicni in stanovski kolegi	6	153,75
	sodelavci	1	148,00
	Total	215	
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	prijatelji	84	109,29
	z nobenim	33	98,15
	družina	58	101,65
	znanci	22	119,20
	drugo	11	116,00
	poklicni in stanovski kolegi	6	133,33
	sodelavci	1	207,00
	Total	215	
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	prijatelji	84	100,73
	z nobenim	33	104,61
	družina	58	103,12
	znanci	22	138,73
	drugo	11	126,68
	poklicni in stanovski kolegi	6	138,67
	sodelavci	1	48,50
	Total	215	

SPSS analiza 14: Kendallov test korelacije med vrsto socialne mreže pri izbranem hobiju in posamezno managersko veščino

Korelacije (angl. Correlations)

Ocena managerske sposobnosti:		Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju	
Kendall's tau_b	MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	Correlation Coefficient	,020
		Sig. (2-tailed)	,724
		N	215
	MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	Correlation Coefficient	,049
		Sig. (2-tailed)	,400
		N	215
	MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	Correlation Coefficient	,088
		Sig. (2-tailed)	,132
		N	215

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske sposobnosti:		Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	Correlation Coefficient	,035
	Sig. (2-tailed)	,553
	N	215
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	Correlation Coefficient	,057
	Sig. (2-tailed)	,320
	N	215
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	Correlation Coefficient	,097
	Sig. (2-tailed)	,094
	N	215
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	Correlation Coefficient	,024
	Sig. (2-tailed)	,683
	N	215
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	Correlation Coefficient	-,001
	Sig. (2-tailed)	,991
	N	215
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	Correlation Coefficient	,125*
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	215
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	Correlation Coefficient	,082
	Sig. (2-tailed)	,155
	N	215
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitev.	Correlation Coefficient	,047
	Sig. (2-tailed)	,417
	N	215
MV-12: Pogajalske veščine.	Correlation Coefficient	,113*
	Sig. (2-tailed)	,048
	N	215
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	Correlation Coefficient	,097
	Sig. (2-tailed)	,091
	N	215
MV-14: Razvijanje etičnih kaŕipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	Correlation Coefficient	,072
	Sig. (2-tailed)	,217
	N	215

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske sposobnosti:		Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,029 ,617 215
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,142* ,013 215
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,143* ,013 215
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,191** ,001 215
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,041 ,478 215
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,132* ,023 215
Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 215

Priloga 7: Tabelarne priloge – Preverjanje hipoteze 4

SPSS analiza 15: Analiza razlik ocen veščin med tistimi, ki imajo managersko funkcijo, in tistimi, ki je nimajo

Statistični preizkus (angl. *Test Statistics^a*)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	3909,000	16950,000	-1,158	,247
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	4131,500	17172,500	-,586	,558
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	3903,000	16944,000	-1,196	,232
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	3524,000	16565,000	-2,240	,025

se nadaljuje

nadaljevanje

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	3610,500	16651,500	-1,976	,048
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	4049,500	17090,500	-,805	,421
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	4182,500	17223,500	-,443	,658
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	3568,000	16609,000	-2,144	,032
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	4108,500	17149,500	-,631	,528
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	4244,500	17285,500	-,274	,784
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitvev.	3814,500	16855,500	-1,465	,143
MV-12: Pogajalske veščine.	3729,000	16770,000	-1,624	,104
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	4025,500	17066,500	-,854	,393
MV-14: Razvijanje etičnih kaŕipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	3838,500	16879,500	-1,384	,166
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	4252,500	17293,500	-,257	,797
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	3880,000	5365,000	-1,240	,215
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	4202,500	5687,500	-,387	,699
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	4132,000	5617,000	-,570	,569
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	4164,500	17205,500	-,500	,617
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	4321,500	5806,500	-,069	,945

a. Grouping Variable: Managerska funkcija pri hobiju

SPSS analiza 16: Podrobna analiza vpliva managerske funkcije v okviru hobija na oceno razvitosti posamezne managerske veščine

Ocena managerske sposobnosti:	Managerska funkcija pri hobiju	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MS-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi.	imam managersko funkcijo	54	116,11	6270,00
	nimam managerske funkcije	161	105,28	16950,00
	Total	215		
MV-2: Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih.	imam managersko funkcijo	54	111,99	6047,50
	nimam managerske funkcije	161	106,66	17172,50
	Total	215		
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog.	imam managersko funkcijo	54	116,22	6276,00
	nimam managerske funkcije	161	105,24	16944,00
	Total	215		
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanje.	imam managersko funkcijo	54	123,24	6655,00
	nimam managerske funkcije	161	102,89	16565,00
	Total	215		
MV-5: Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja).	imam managersko funkcijo	54	121,64	6568,50
	nimam managerske funkcije	161	103,43	16651,50
	Total	215		
MV-6: Pravočasno odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine).	imam managersko funkcijo	54	113,51	6129,50
	nimam managerske funkcije	161	106,15	17090,50
	Total	215		
MV-7: Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanja njihovega pretoka).	imam managersko funkcijo	54	111,05	5996,50
	nimam managerske funkcije	161	106,98	17223,50
	Total	215		
MV-8: Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine).	imam managersko funkcijo	54	122,43	6611,00
	nimam managerske funkcije	161	103,16	16609,00
	Total	215		
MV-9: Veščine ravnanja s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija).	imam managersko funkcijo	54	112,42	6070,50
	nimam managerske funkcije	161	106,52	17149,50
	Total	215		

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske sposobnosti:	Managerska funkcija pri hobiju	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MV-10: Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine).	imam managersko funkcijo	54	109,90	5934,50
	nimam managerske funkcije	161	107,36	17285,50
	Total	215		
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja delovnih nalog in zadolžitev.	imam managersko funkcijo	54	117,86	6364,50
	nimam managerske funkcije	161	104,69	16855,50
	Total	215		
MV-12: Pogajalske veščine.	imam managersko funkcijo	54	119,44	6450,00
	nimam managerske funkcije	161	104,16	16770,00
	Total	215		
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak).	imam managersko funkcijo	54	113,95	6153,50
	nimam managerske funkcije	161	106,00	17066,50
	Total	215		
MV-14: Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja).	imam managersko funkcijo	54	117,42	6340,50
	nimam managerske funkcije	161	104,84	16879,50
	Total	215		
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost).	imam managersko funkcijo	54	109,75	5926,50
	nimam managerske funkcije	161	107,41	17293,50
	Total	215		
MV-16: Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine).	imam managersko funkcijo	54	99,35	5365,00
	nimam managerske funkcije	161	110,90	17855,00
	Total	215		
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda (oddaljiti se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije).	imam managersko funkcijo	54	105,32	5687,50
	nimam managerske funkcije	161	108,90	17532,50
	Total	215		
MV-18: Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja.	imam managersko funkcijo	54	104,02	5617,00
	nimam managerske funkcije	161	109,34	17603,00
	Total	215		

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena managerske sposobnosti:	Managerska funkcija pri hobiju	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja.	imam managersko funkcijo	54	111,38	6014,50
	nimam managerske funkcije	161	106,87	17205,50
	Total	215		
MV-20: Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).	imam managersko funkcijo	54	107,53	5806,50
	nimam managerske funkcije	161	108,16	17413,50
	Total	215		

SPSS analiza 17: Kendallov test korelacij med managersko funkcijo v okviru izbranega hobija in managerskimi veščinami

Kendall's tau_b		MV-1	MV-2	MV-3	MV-4	MV-5	MV-6	MV-7	MV-8	MV-9	MV-10
Managerska funkcija pri hobiju	Correlation Coefficient	-,073	-,038	-,076	-,143*	-,125*	-,051	-,028	-,138*	-,040	-,017
	Sig. (2-tailed)	,247	,558	,232	,025	,048	,421	,658	,032	,528	,784
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215

Kendall's tau_b		MV-11	MV-12	MV-13	MV-14	MV-15	MV-16	MV-17	MV-18	MV-19	MV-20
Managerska funkcija pri hobiju	Correlation Coefficient	-,094	-,101	-,054	-,089	-,016	,078	,024	,036	-,032	,004
	Sig. (2-tailed)	,143	,104	,393	,166	,797	,215	,699	,569	,617	,945
	N	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215

Legenda:

Correlation Coefficient = korelacijski koeficient

Sig. (2-tailed) = statistična značilnost (2-stranska)

N = število odgovorov

** Korelacija na ravni 0,01 (2-stranski preizkus)

* Korelacija na ravni 0,05 (2-stranski preizkus)

Razlaga: gledamo Sig. Po 0,05; nižja kot je značilnost (Sig.), večja je korelacija.