

Sodobni pristopi usposabljanja kot ključne metode razvijanja vodij v podjetju TBP Lenart

Gregor Rojs

e-pošta: rojs.gregor@gmail.com

Povzetek

Ekonomsko okolje, ki velja zadnjih nekaj let za zelo nestanovitno in čedalje kompleksnejše, zahteva od vodstvenih kadrov mnogotere veščine, spretnosti in znanja. Prednostne in iskane kompetence pri vodjih dandanes niso izključno specifična, strokovna in funkcionalna znanja, temveč znanja, ki so kombinacija multiplih veščin, spretnosti, zmožnosti in kognitivnih sposobnosti. Vodja, ki obvladuje ta znanja in jih zna zavestno uporabljati ter prenesti v vsa področja delovanja in različne situacijske potrebe, lahko postane uspešen vodja. V prvem delu prispevka opredeljujemo pojem usposabljanja, navajamo ključne dejavnike usposabljanja in pristope v povezavi s pozitivnim vplivom na veščine vodenja vodij. Z empiričnim delom ugotovljamo, kateri so potrebni ključni dejavniki razvoja vodij ter ali so vodje v proučevanem podjetju zavzeti za širok spekter permanentnih usposabljanj multidisciplinarnega tipa, ki so zasnovana na sodobnih pristopih usposabljanja. Na podlagi ugotovitev podajamo ustrezna priporočila za krepitev veščin in spretnosti vodenja, temelječih na sodobnih pristopih usposabljanja.

Ključne besede: vodja, veščine vodenja, usposabljanje, pristopi usposabljanja, multidisciplinarnost učnih metod

1 Uvod

Sodobno okolje zahteva od vodij, da delujejo učinkovito. Vodje se soočajo s številnimi izzivi, ki jih lahko izkoristijo sebi v prid le, če so nanje ustrezno pripravljeni. Hunsaker (2007, str. 341) pravi, da morajo vodje zaradi kompleksnosti in nenehno spreminjajočega se okolja razviti ustrezne sloge odločanja, preko katerih bo moč razjasniti razmere v podjetju. Kadar prihaja do sprememb v organizaciji, morajo vodje reagirati hitro, premišljeno, preudarno, s ciljem najti ustrezno rešitev, ki bo organizaciji zagotavljala nadaljevanje obstoja. Sposobnosti, ki so običajno prirojene, morajo dopolnjevati z znanjem, ki ga pridobijo z izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem.

Zaposlene z visokim vodstvenim potencialom je potrebno sistematično vključiti v različne ravni managementa, njihov proces usposabljanja pa vključiti v strateški razvojni načrt (Fulmer, Stumpf,

& Bleak, 2009, str. 21). Proces usposabljanja sestavlja niz različnih elementov, ki so hkrati podsistemi usposabljanja in se med seboj dopolnjujejo, so funkcionalno povezani ter v smiselnem zaporedju omogočajo doseganje načrtovanih ciljev usposabljanja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 61–63).

V današnjem času se morajo organizacije zaradi nenehno razvijajoče se tehnologije globalnega okolja prilagajati, če želijo uspeti ali vsaj preživeti. Številne velike organizacije za formalna organizacijska usposabljanja in usposabljanja vodij namenijo visoke vsote finančnih sredstev (Johnson & Reichard, 2010, str. 33) z namenom, da bi vodje ustrezno pripravili na izzive v prihodnosti. Čeprav je vlaganje v ravnanje z zmožnostmi človeka verjetno ključ do uspeha, organizacije potrebujejo drugačne, stroškovno učinkovitejše in prilagodljive strategije razvoja vodij (Johnson & Reichard, 2010, str. 33; Pfeffer, 1994). DD's Global Leadership Forecast ugotavlja trende, ki opozarjajo na pomanjkanje zaupanja

vodij v lastne vodstvene sposobnosti, spretnosti in znanje (Newhall, 2012, str. 5). Zaradi zavedanja, da je sodobnim organizacijam v interesu odkrivanje in zaznavanje potreb po usposabljanju vodij, postavljamo za osrednji cilj raziskave ugotavljanje ustreznih pristopov usposabljanja v proučevanem podjetju, ki bi vodjem omogočili pravočasno razviti potrebne veščine in spretnosti vodenja.

2 Značilnosti in cilji usposabljanja

Usposabljanje je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, spretnosti, veščin in drugih kompetenc (Mihalič, 2006, str. 190), ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju določenega dela (Vukovič & Miglič, 2006, str. 22) v okviru področja, na katerem dela v organizaciji (Mihalič, 2006, str. 190). Hinrichs (1976) in Bramely (1996) (v Miglič, 2005, str. 33) opredeljujeta usposabljanje kot proces, ki ga sproži oz. spodbudi organizacija z namenom pospeševati učenje med člani organizacije in ciljem neposredno prispevati k organizacijski uspešnosti. Tuji strokovni viri razlagajo pojem usposabljanje kot načrtovan proces preoblikovanja stališč, odnosov, vedenja, znanja ali spretnosti, katerega namen je razvijati sposobnosti posameznika ter s tem zadovoljiti obstoječe in prihodnje potrebe organizacije (Glossary of Training Terms, v Vukovič & Miglič, 2006, str. 22–23).

Teorije usposabljanja temeljijo na teorijah učenja, saj je učinkovitost usposabljanja odvisna od posameznikove angažiranosti za učenje, njegovih obstoječih in potrebnih obsegov vedenja in pridobivanja znanja, spretnosti in stališč (Winterton, 2007, str. 328).

Značilna lastnost ciljev usposabljanja (angl. training objectives) je, da so izraženi v obliki vedenja. Učni cilji usposabljanja so specifični in izraženi kot del načrtov usposabljanja, saj natančno opisujejo vedenje pri delu, ki je zahtevano od udeleženca ob koncu njegove izvedbe (Otto, Glaser, Reid, & Barrington, v Vukovič & Miglič, 2006, str. 28). Ciljno usmerjeno vedenje predpostavlja vedenje, ki je namerno in določa smernice predvidenega obnašanja posameznika v okviru zastavljenih začetnih ciljev (Bagozzi & Kimmel, v Bay & Daniel, 2003, str. 670). Številne študije so pokazale, da ciljna usmerjenost učenja pozitivno vpliva na rezultate učenja, vendar so ti pogojeni z različnimi motivacijskimi stanji in procesi udeležencev, kot so učinkovitost

njihovega učenja, sledenje lastnim učnim ciljem in samoregulacija naporov pri učenju (Chen et. al., v Chen & Klimoski, 2007, str. 18).

3 Ključni dejavniki učinkovitega usposabljanja

Prenos učinkov usposabljanja je proces uporabe novega znanja in spretnosti, ki postane po usposabljanju sestavni del vsakodnevnega vedenja zaposlenih pri delu. Uspešen prenos znanja pri usposabljanju je pogojen z različni dejavniki, kot so značilnosti posameznika in njegove motiviranosti ter organizacije in njene klime. Ob tem so pomembni tudi vidiki usposabljanja, ki vplivajo na dojemljivost učenja udeležencev v delovnem okolju (Baldwin & Ford, v Loch et al., 2013, str. 423).

3.1 Intenzivnost prenosov učinkov usposabljanja

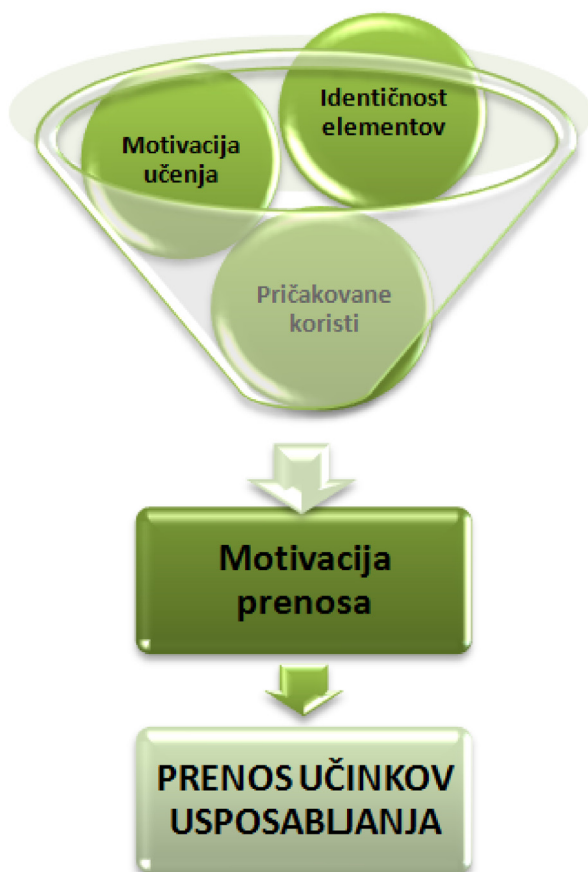
Sistem prenosa zaobjema človeške faktorje in usposabljanje vključno z organizacijo, katerih učinki prenosa vplivajo na učenje in delovno uspešnost. Slednje dosežemo ob skupinski podpori sodelavcev, s podporo nadzornega osebja, z relevantnimi učnimi vsebinami ter oblikovanjem načina prenosa in priložnosti uporabe novih spretnosti na delovnem mestu (Saks & Belcourt, 2006, str. 630).

Model Lochta et al. (2013, str. 424), razviden na Sliki 1, vključuje tri pomembne dejavnike, ki vplivajo na povečanje učinkovitosti prenosa učinkov usposabljanja. Avtorji ugotavljajo, da imajo največji vpliv na učinkovitost pričakovane koristi udeležencev in identičnost elementov, medtem ko ima motivacija prenosa, ki je v tem primeru vmesni posrednik med dejavniki in učinki, dokaj zanemarljiv vpliv na končni rezultat usposabljanja (Locht et al., 2013, str. 424).

Prenos znanja je mogoče izboljšati pred, med in po usposabljanju. Pred usposabljanjem s povečanjem motivacije udeležencev usposabljanja iz pravilno ugotovljenih potreb po usposabljanju. Med usposabljanjem z zagotavljanjem fizičnih in psiholoških podobnosti med delovnim in učnim okoljem ter izborom ustreznih učnih oblik in metod ob upoštevanju splošnih načel učenja odraslih (Vukovič & Miglič, 2006, str. 182). Po usposabljanju pa z zagotavljanjem povratnih informacij, spodbud, okrepitvijo možnosti uporabe novih spretnosti in znanja v delovnem okolju (Baldwin, Ford, Machin, Tannenbaum, & Yukl, v Saks & Belcourt, 2006,

str. 633) ter z različnimi oblikami prepoznavanja njihovega napredka, kot sta napredovanje in nagrajevanje (Baldwin & Ford, v Vukovič & Miglič, 2006, str. 182).

Slika 1: Model vplivnih dejavnikov na prenos učinkov usposabljanja



Vir: Povzeto po M. Locht et al., *Getting*, 2013, str. 424

3.2 Motiviranost udeležencev usposabljanja za učenje

Motivacijo za učenje je mogoče pojasniti kot uveljavljanje vpliva skozi procese posameznikovih odločitev, ki so v soodvisnosti z njihovo osredotočenostjo in prizadevanjem k razvoju (Noe et al., v Harris & Cole, 2007, str. 775). Učna motivacija v okviru usposabljanja izvira iz želje po učenju učnih vsebin, ki izhajajo iz programov usposabljanja (Noe, v Locht, 2013, str. 425). Udeleženci bodo bolj motivirani k usposabljanju in uporabi novega znanja ter spretnosti na delovnem mestu, kadar bodo pridobljene učne vsebine način poti k doseganju boljših rezultatov pri delu, kot sta izboljšana delovna

uspešnost in karierno napredovanje (Clark et al., v Locht, 2013, str. 427).

Udeleženci z visoko motivacijo po učenju in zavzetostjo za razvijanje lastnih kompetenc se bolj suvereno lotevajo izzivov, ki dopolnjujejo in povečujejo učinek učenja v procesu usposabljanja (Chiaburu, Vam Dam, & Hutchins, 2010, str. 189). Zaposleni, ki zaznavajo visoko stopnjo podpore s strani organizacije, so dovetnejši in bolj motivirani za usposabljanje, pridobljene veščine ob koncu usposabljanja pa vidijo kot priložnost načina novega učenja na delovnem mestu (Pidd, Russell, Tansky, & Cohen, v Chiaburu, Vam Dam, & Hutchins, 2010, str. 188).

3.3 Učno okolje in organizacijska klima

Organizacijska klima in k učenju naravnana kultura podjetja botruje učinkovitejšemu prenosu učinkov usposabljanja (Holton, Bates, Carvalho, Rouiller, & Goldstein, v Saks & Belcourt, 2006, str. 632,633). Učeče se okolje in usmerjenost miselnosti posameznikov k učenju v nekem okolju dosežemo z ustvarjanjem organizacijske klime, ki temelji na odprtih odnosih, potrpežljivosti in spodbujanju udeležencev k vedoželjnosti.

Študije vrhunskih izvajalcev usposabljanj kažejo na dejstvo, da ljudje potrebujejo spodbudo okolja, da lahko postanejo boljši kot so. Pozitivno učečo okolje ustvarjamo postopoma, v varnem zavetju organizacijskega okolja, kjer zaposlenim tudi lastni neuspeh predstavlja poučno izkušnjo in vir za prave odločitve v prihodnosti (Kouzes & Posner, 2012, str. 203–205). Da bi podjetja zmanjšala ovire za učenje in omogočila učinkovitejše učenje z ustvarjeno podporo okolja za učenje, morajo prepoznati in sprejeti razlike, priskrbeti pravočasne in neolepšane povratne informacije, stimulirati način razmišljanja in nove vire informacij ter sprejeti napake in spodrsrljaje (Dimovski et al., 2013, str. 193).

3.4 Organizacijska kultura in struktura

Organizacijska kultura, njene vrednote in iz tega izhajajoč politični sistem so dejavniki, ki močno vplivajo na odgovornost in vlogo usposabljanja (Mumford, v Vukovič & Miglič, 2006, str. 246). Ta namreč določa splošno prevladujoč sistem prepričan in stališč do usposabljanja v organizaciji. Velikost organizacije vpliva na diferenciacijo organizacijskih struktur in s tem na odnos do usposabljanja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 246, 247).

4 Sodobni pristopi usposabljanja vodij

Različna paleta sodobnih pristopov velja za učinkovito sredstvo spodbujanja učenja. Pristopi povečujejo razsežnost socialnega pomena učenja in zagotavljajo udeležencem zgoščene izkušnje, abstraktno konceptualizacijo ter aktivno eksperimentiranje (Alimo - Metcalfe, Lawer, & Gill, v Hotho & Dowling, 2010, str. 612,613). Med sodobne pristope usposabljanja uvrščamo 360-stopinjsko učenje, avtentično učenje, sistem mentorstva, pripovedovanje zgodb, dejavno učenje, usposabljanje na podlagi napak, eksperimentalno učenje in simulacije ter coaching, ki omogoča vodjem soočanje s spremembami na ravni individualnega pristopa in velja za specifično usmerjeno usposabljanje, temelječe na treniranju veščin posameznika (Dimovski et al., 2013, str. 165,166) ter se čedalje pogosteje uporablja v naboru sodobnih metod razvijanja vodilnih kadrov.

4.1 Dejavno učenje

Akcijsko oz. dejavno učenje pomeni obravnavanje resničnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavlja možnost stalnega izboljševanja. Organizacijski problemi so najboljše izhodišče za proces dejavnega učenja v organizaciji (Teare & Monk, v Dimovski et al., 2009, str. 154). Martineau in Hannum (v Chenhall & Chermack, 2010, str. 588) razlagata dejavno učenje kot proces sodelovanja, v okviru katerega udeleženci z mentorji skozi učenje iz izkušenj razmišljajo o konkretnih problemih in rešitvah.

Inspiracija dejavnega učenja je na ustvarjanju varnega okolja, ki spodbuja odprtost, ustvarjalnost, medsebojno spoštovanje in skupinsko reševanje problemov. To so dejavniki, ki spodbujajo organizacije k razvoju učečih se organizacij, kjer ni poudarek zgolj na reševanju problemov, temveč na raziskovanju, kako se naučiti reševati probleme. Proces dejavnega učenja katalizira spremembo v kulturi, zaradi česar postane organizacija bolj dovzetna za alternativne metode učenja v prihodnosti (Pounder, 2009, str. 17–19). Uspešna rešitev problema dviguje samozavest sodelujočih in je ključen motivacijski dejavnik prihodnjega učenja. Po določenem času in čedalje večji izkušnosti vodje razvijejo uspešne pristope reševanja izzivov, oblikujejo mreže znanja, zaupljivo učno okolje, kjer so vsakršna vprašanja zaželena in sprejemljiva, postanejo bolj reflektivni pri odločanju in prevzemajo odgovornost za svoje odločitve na

podlagi skupinskega viharjenja možganov (Dimovski et al., 2013, str. 162).

4.2 Usposabljanje na podlagi napak (EMT)

Usposabljanje se običajno osredotoča k maksimiranju pravih odgovorov in zmanjševanju možnosti storjenih napak, ki povzročajo stres, anksioznost, frustracije in nizko samoučinkovitost (Heimbeck et al., v Loh, Andrews, Hesketh, & Griffin, 2013, str. 435). Usposabljanje na podlagi napak (angl. Error management training, v nadaljevanju EMT) je metoda usposabljanja, ki vključuje aktivno raziskovanje in spodbuja udeležence k ustvarjanju napak v procesu usposabljanja. Strojene napake med usposabljanjem tako predstavljajo vir za učenje (Keith & Frese, 2008, str. 59). Nordstom, Wendland in Williams (v Carter & Beier, 2010, str. 643) opredeljujejo EMT kot pristop k usposabljanju, kjer se poskuša izkoristiti kognitivne prednosti vključevanja napak v usposabljanje ob hkratnem zmanjšanju negativnih vplivov napak na motivacijo in samoučinkovitost. EMT je aktivni pristop k učenju, ki vključuje: (1) povečano kontrolo učenja, kar pomeni, da učenec prevzame glavno odgovornost za odločitve, ki se zgodijo med učenjem in (2) spodbujanje induktivnih učnih procesov, kot je podajanje in preverjanje hipotez skozi raziskovanje in eksperimentiranje (Bell & Kazlowski, v Carter & Beier, 2010, str. 643).

4.3. Eksperimentalno učenje in simulacije

Tehnike izkustvenega učenja omogočajo posameznikom procesiranje informacij, ki jim vzbujajo občutke vključenosti, samomotivacije, razvijajo njihovo socialno plat in dovoljujejo učenje iz napak brez negativnih posledic za vse vpletene. Skozi izkustveno učenje se učenec prepušča toku informacij, povezanih z njegovo preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo (Woolfe, Kolb, & Lewis, v Broderick & Pearce, 2001, str. 241).

Dimovski et al. (2013, str. 168) poudarjajo, da so simulacije situacij vodenja pomemben del metodologije razvoja vodij, saj se preizkuša vedenje, ravnanje in odzive posameznikov v dejanski situaciji. Simulacije omogočajo razvoj kompleksnih veščin razmišljanja vodij med reševanjem problemov. Pozitivno vplivajo na odnose med sodelujočimi v simulaciji, izboljšujejo timsko delo in razumevanje timske dinamike. Uspeh simulacij je odvisen od narave simulacij, angažiranosti udeležencev, timske dinamike in predvsem avtorjev, ki usmerjajo aktivnosti skozi simulacijske procese. Udeleženci

simulacij se bolj nagibajo k simulacijam, kjer je mogoče izrazito zaznavati povezave med odločitvami in izidi (Adobor & Daneshfar, v Dimovski et al., 2013, str. 168).

5 Raziskava

V raziskavi je sodelovalo podjetje TBP Lenart, ki velja za sodobno in tehnološko razvito podjetje s proizvodnjo opreme za motorna vozila in drugih delov v avtomobilski panogi. Podjetje zaposluje 700 ljudi, dodana vrednost na zaposlenega znaša 26.956 evrov, kar je 40,6 % več kot v prejšnjih letih. Razlog povečanja je predvsem v prihodkih, ki se iz leta v leto povečujejo in so v letu 2014 znašali 52,9 milijona evrov, kar je 21,7 % več kot leta 2010. Dobiček v letu 2010 je znašal 1,6 milijona evrov, v letu 2015 pa ta presega 2,4 milijona evrov. Podjetje kapitalsko raste, kar je predvsem posledica neprestanih investicijskih vlaganj in uspešnega poslovanja.

Podjetje ima razvite določene sisteme usposabljanja, ki jih sistematično uporablja pri usposabljanju novih in obstoječih zaposlenih. Z namenom zagotavljanja čim večje veljavnosti in uporabnosti pridobljenih podatkov, katerih interpretacija rezultatov teži k prikazu realne situacije v podjetju, je bila raziskava zasnovana tako, da omogoča presojo **o možnostih vključevanja sodobnih pristopov usposabljanja pri razvoju vodij v podjetju**. Dejavnike uspešnega vodenja je možno razviti s pomočjo ustreznega sodobnega pristopa usposabljanja.

V raziskavo so bili vključeni **vodje oddelkov podjetja**, ki so z odgovori na vprašanja podajali ocene o zavzetosti za usposabljanje s sodobnimi metodami in analizirali lastno zaznavanje ter poglede na ključne elemente, ki omogočajo razvoj vodij in so integrirani v sodobne pristope usposabljanja. V raziskavi so sodelovali tudi **direktorji sektorjev**, ki so preko delno strukturiranega globinskega intervjuja podajali mnenja o prisotnih sistemih usposabljanja v podjetju in izpostavili ključne dejavnike razvoja vodij (Slika 3). Vsebina intervjujev je služila kot **podlaga za identifikacijo spretnosti in veščin, ki jih je možno razviti z ustreznimi pristopi** usposabljanja.

Pridobljeni podatki so bili zbrani s klasičnim anketnim vprašalnikom z vprašanji zaprtega tipa, zasnovanimi na petstopenjski Likartovi lestvici. Izhodišče za sestavo 18 vprašanj anketnega vprašalnika je bila uporabljena strokovna ter znanstvena literatura. V raziskavi je sodelovalo 9 vodij kar je predstavljalo 69,2 % vseh vodij iz vseh

oddelkov v proučevanem podjetju. V intervjuju so sodelovali vsi trije predvideni direktorji sektorjev. Vprašalniki so bili obdelani s programskim orodjem Microsoft Excel, intervjuji pa z orodjem za kvalitativno obdelavo podatkov QSR NVivo. Izpolnjevanje anketnih vprašalnikov in izvajanje intervjujev je potekalo v juniju in juliju 2014. Pri raziskavi so bile prisotne vsebinske omejitve, ki so se navezovale na omejen obseg zastavljenih vprašanj, časovne omejitve, ki so se navezovale na obdobje enega meseca izvajanja ankete, ter metodološke omejitve kot vpletenost vpliva subjektivnih pogledov respondentov v raziskavi.

6 Rezultati raziskave

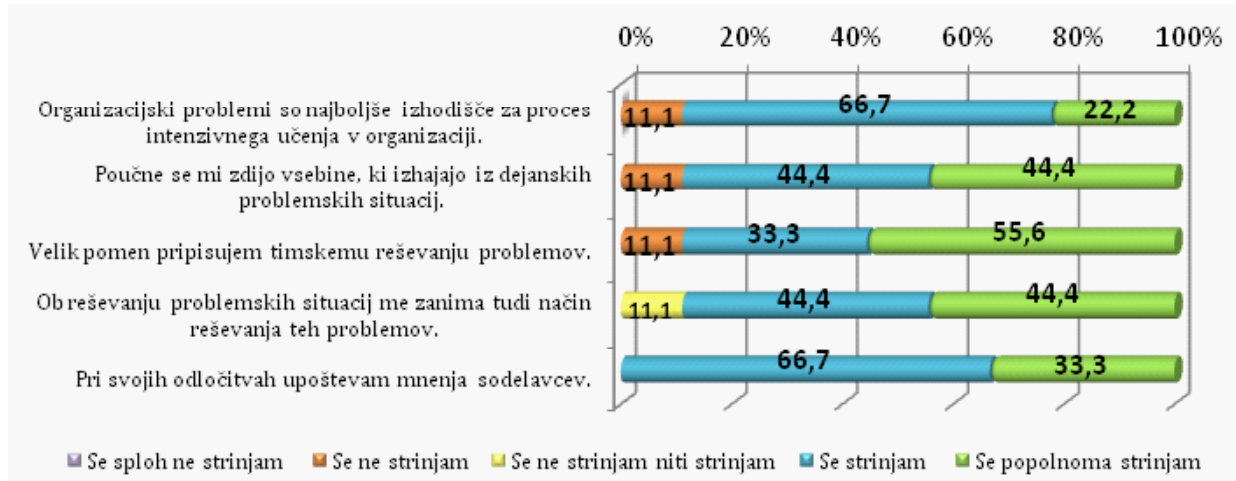
Na podlagi analize podatkov, ki sem jih pridobil iz anketnega vprašalnika ter polstrukturiranega intervjuja, sem prišel do posameznih ugotovitev, ki jih v slikovni in opisni obliki predstavljam v nadaljevanju.

6.1 Dejavniki razvoja vodij v prihodnosti

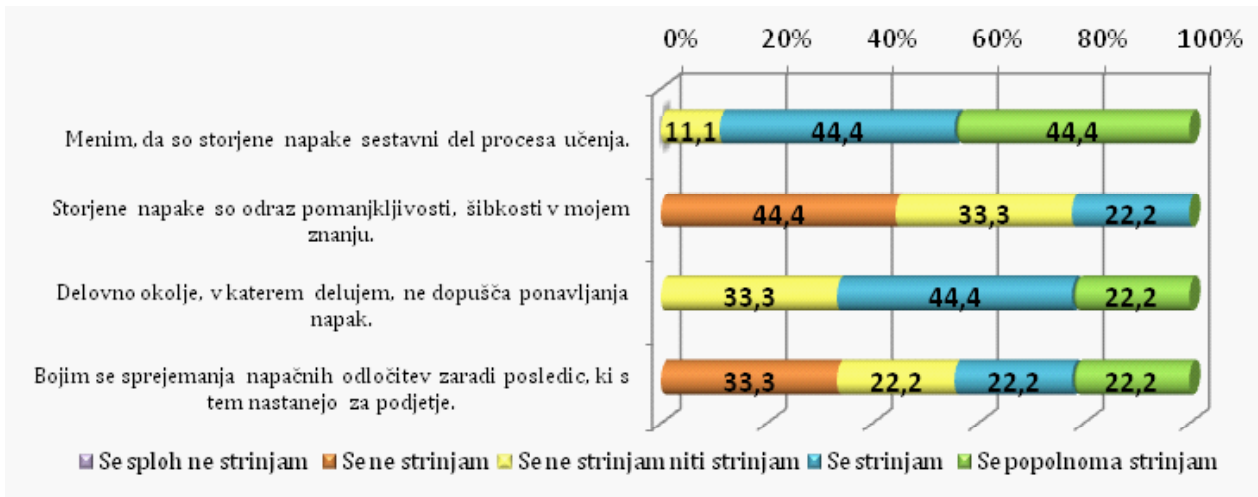
Kompleksna organizacija, kakršna je tudi proučevana, potrebuje analizo širšega spektra potreb po usposabljanju, preko katerih razvija ustrezne načrte ter z njimi ustvarja priložnosti za učenje in zagotavlja okolje za doseganje organizacijskih ciljev. Da je poslovna uspešnost pogojena z zadovoljnimi zaposlenimi, ki so uspešno vodeni, so mnenja direktorji sektorjev podjetja, ki navajajo komunikacijske veščine, sposobnost dajanja spodbud (motivacije), krepitev timskega duha, spretnost reševanja problem in funkcionalna znanja kot potrebne dejavnike razvoja njihovih vodij v prihodnosti (Slika 2). Večkrat kot je bil posamezni dejavnik ubeseden s strani direktorjev, bolj je poudarjen tudi v prikazu izpisa, razvidnem iz Slike 3. Dejavniki razvoja vodij, ki so za direktorje sektorjev ključnega pomena, se prepletajo skozi celotno vsebino intervjujev.

Dejavnike, ki so jih izpostavili direktorji sektorjev, lahko vodje okrepijo s sodobnimi pristopi usposabljanja pod pogojem, da so zanje zavzeti in jih dojamejo kot vir pridobivanja novega znanja, veščin in spretnosti vodenja. Direktorji sektorjev od svojih vodij v podjetju kratkoročno pričakujejo nadgradnjo v razvoju izpostavljenih dejavnikov, saj so mnenja, da bi ti pozitivno vplivali na uspešnost vodenja in okrepili vlogo vodje.

Slika 4: Zavzetost vodij za usposabljanje na podlagi pristopa dejavnega učenja



Slika 5: Pomen izvajanja usposabljanja za vodje na podlagi Eksperimentalnega učenja in simulacij ter EMT



podlagi napak EMT z namenom ustvarjata okolje, kjer se udeleženci soočajo z napakami brez posledic in jih hkrati spodbujata k aktivnemu raziskovanju in iskanju rešitev, ki jih bodo lahko uporabili, ko se bo problem pojavil v realnem delovnem okolju. Vodje se bodo proaktivno lotili problemov, hitreje poiskali rešitve in bolj suvereno sprejemali odločitve, saj so v preteklosti že bili soočeni s podobnimi situacijami.

7 Priporočila za prakso

V Preglednici 1 je naveden nabor metod, ki so jih izpostavili vodje oddelkov in smernice, ki so oblikovane na osnovi izpostavljenih dejavnikov razvoja vodij s strani direktorjev sektorjev in jih je mogoče postopoma uvesti v že obstoječe sisteme

usposabljanja posameznega podjetja, saj ti temeljijo na multidisciplinarnih učnih metodah in zagotavljajo razvoj veščin in spretnosti vodenja v širokem razponu.

Vodje, ki bodo obvladovali večšine vodenja, imeli znanja in znali le-ta zavestno uporabljati ter jih prenesti v vsa področja delovanja in različne situacijske potrebe, lahko na dolgi rok ostanejo uspešni vodje. Podjetja, ki bodo kontinuirano usposabljala vodje, si bodo zagotavljala vir trajnostne konkurenčne prednosti. Slednje ne velja le za vodje v podjetju, kjer sem opravil raziskavo, temveč tudi v drugih podjetjih, ki se soočajo z izzivi usposabljanja vodij. Podjetja bodo v celoti uspešno delovala, če bodo pri strateškem načrtovanju upoštevala sistem usposabljanja, na katerem temelji razvijanje znanja, veščin in spretnosti zaposlenih.

Preglednica 1: Priporočila vodstvu za krepitev veščin in spretnosti vodenja, temelječih na izpostavljenih sodobnih pristopih usposabljanja

DEJAVNIK RAZVOJA	PRIPOROČENA METODA	SMERNICE
1. Krepitev timskega duha	Eksperimentalno učenje in simulacije	Priporočeno spodbujanje k medsebojnemu sodelovanju preko projektov, ki zahtevajo medoddelčno sodelovanje vodij. Večje delovanje v timu sproža več medosebnih interakcij, spodbuja k razmišljanju na pobudah in pogledih z vidika ostalih članov ter jih v sledstvu timskega procesnega delovanja posledično vodi do skupinskega reševanja problemov.
2. Krepitev samomotivacije za učenje pri vodjih in sposobnosti dajanja spodbud	Dejavno učenje Eksperimentalno učenje in simulacije	Preko učnih izzivov, ki naj so v očeh vodij obvladljivi in rešljivi in jih oblikuje pristojno osebje v podjetju (npr. kadrovske oddelke), s sodelovanjem zunanjih strokovnjakov naj spodbudijo motivacijo po učenju, napredovanju in obvladovanju novega znanja, veščin in spretnosti. Tehnike izkustvenega učenja bodo pri vodjih vzbudile občutek vključenosti, lastne koristnosti in pomembnosti, kar bo vplivalo na njihovo samomotivacijo. Večja samomotivacija bo spodbudila vodje k samodejnemu spodbujanju sodelavcev.
3. Krepitev komunikacijskih veščin	Pripovedovanje zgodb Dejavno učenje 360-stopinjsko učenje Eksperimentalno učenje in simulacije	Z vključevanjem v različne sodobne pristope usposabljanja naj bodo vodje spodbujeni k medsebojnemu sodelovanju in komunikaciji. Priporočam zlasti timsko sodelovanje vodij med oddelki in sodelavci na nižjih in višjih organizacijskih ravneh. V okviru metod, ki posredno vplivajo na razvijanje komunikacijskih veščin, se naj podjetje poslužuje tudi komunikacijskih modelov nevrolingvističnega programiranja (NLP), ki pomagata pri učinkovitemu komuniciranju tako v zasebnem kot delovnem okolju.
4. Suverenost v sprejemanju ključnih odločitev	Eksperimentalno učenje in simulacije Učenje na podlagi napak	Podjetja naj vzpostavijo varno učno okolje na umetno ustvarjenih napakah, ki naj bodo odsev realne situacije organizacijskega okolja, v katerem delujejo vodje. Vodje bodo tako s simulacijsko tehniko izpostavljeni določenim neugodnim pogojem, sestavljenim iz različnih vrzeli, katerih razrešitve bi krepile pripravljenost vodij za prihodnje izzive. Sodelujejo naj zunanji strokovnjaki in eksperti na tem področju ter posamezniki znotraj podjetja, ki poznajo delovanje podjetja poglobljeno in so zato pristojni za ustvarjanje problemskih pogojev v simulaciji.
5. Razvijanje spretnosti reševanja problemov	Dejavno učenje Avtentično učenje	Priporočena zasnova programskih vsebin usposabljanja, ki temeljijo na vložkih dejanskih problemskih situacij, kjer se jim podrobno predstavi tudi način, pristop k reševanju problemov. Vodje naj z usmerjanjem mentorja skozi učenje iz izkušenej razmišljajo o konkretnih problemih in iščejo inovativne rešitve. Podjetje naj vodjem zagotavlja spodbudno učno okolje z multidisciplinarnimi učnimi metodami. Pomemben vir znanja si podjetje lahko zagotovi s procesom lastnega izobraževalnega sistema t.i. razvojem interne akademije, kjer se spodbuja prenos znanja in dobrih internih praks na različnih hierarhičnih ravneh.

8 Sklep

Vodje, ki se zavedajo pomena odgovornega ravnanja s svojimi zaposlenimi in znajo pravočasno samooceniti potrebo po svojih novih ključnih znanjih, so samodejno zavezani h kontinuiranemu pridobivanju in k nadgradnji znanja ter permanentnim usposabljanjem, ki temeljijo na sodobnih pristopih. V danem primeru raziskave je bilo ugotovljeno, da so vodje zavzeti za usposabljanje s sodobnimi metodami, na podlagi katerih bodo razvili veščine in spretnosti, ki jih zaznavajo vodje pri sebi kot potrebne in so hkrati zaznane tudi s strani direktorjev sektorjev podjetja.

Pridobivanje znanja za potrebe sodobnega podjetniškega okolja ne temelji izključno na pridobivanju znanj, ki so kvantitativno merljiva,

temveč vse pogosteje na mehkih, tacitnih znanjih, ki jih vodje pridobivajo z osebnostnim razvojem in rastjo tekom različnih življenjskih obdobj. Vodja krepiti samorazvoj na komponentah samozavedanja, samoregulacije, samorefleksije ter z vzpostavljanjem pozitivnega odnosa do učenja. Primarno pridobljena znanja o vodenju in vodstvenih veščinah ter ravnanje s zmožnostmi človeka si je moč pridobiti preko različnih izobraževalnih institucij, ki pa zaradi družbeno-socialnih in ekonomskih sprememb ne zagotavljajo vseživljenjskega znanja, ki omogoča obvladovanje nepredvidljive prihodnosti. V procesu vseživljenjskega učenja in samorazvoja so pomemben dejavnik tudi spremembe, ki tako posameznika kot tudi organizacijo izzovejo in spodbudijo k spreminjanju statusa quo.

Viri in literatura

- Bay, D., & Daniel, H. (2003). The Theory of Trying and Goal-Directed Behavior: The Effect of Moving Up the Hierarchy of Goals. *Psychology & Marketing*, 20(8), 669–684.
- Broderick, A., & Pearce, G. (2001). Indoor adventure training: a dramaturgical approach to management development. *Journal of Organizational Change*, 14(3), 239–252.
- Carter, M., & Beier, M.E. (2010). The Effectiveness of Error Management Training with Working-Aged Adults. *Personnel Psychology*, 63(3), 641–675.
- Chen, G., & Klimoski, R.J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17(2), 180–190.
- Chenhall, E-C., & Chermack, T.J. (2010). Models, definitions, and outcome variables of action learning: A synthesis with implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 588–608.
- Chiaburu, D.S., Dam Van, K., & Hutchins H.M. (2010). Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–200.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učehi se organizaciji* (1. izdaja). Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management* (1. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Fulmer, R.M., Stumpf, S.A., & Bleak, J. (2009). The strategic development of high potential leaders. *Strategy & Leadership*, 37(3), 17–22.
- Harris, S.G., & Cole, M.S. (2007). A stages of change perspective on managers' motivation to learn in a leadership development context. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 774–793.
- Hotho, S., & Dowling, M. (2010). Revisiting leadership development: the participant perspective. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31(7), 609–629.
- Hunsaker, P.L. (2007). Using social simulations to assess and train potential leaders to make effective decisions in turbulent environments. *Career Development International*, 12(4), 341–360.
- Johnson, S.K., & Reichard, R.J. (2010). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33–42.
- Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59–69.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The leadership Challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass
- Locht, M., Dam, K., & Chiaburu, D.S. (2013). Getting the most of management training: the role of identical elements for training transfer. *Personnel Review*, 42(4), 422–439.
- Loh, V., Andrews, S., Hesketh, B., & Griffin, B. (2013). The moderating effect of individual differences in error-management training: Who learns from mistakes? *Human Factors and Ergonomics Society*, 55(2), 435–448.
- Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi: analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja* (1. izdaja). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Newhall, S. (2012). Preparing our leaders for the future. *Strategic HR Review*, 11(1), 5–15.
- Pounder, T. (2009). Using action learning to drive organizational learning and performance. *Strategic HR Review*, 8(3), 17–23.
- Saks, A.M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629–648.
- Vukovič, G., & Miglič G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Winterton, J. (2007). Training, development and competence. V P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (ur.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (str. 324–343). New York: Oxford University Press.

Gregor Rojs, mag. poslovnih ved, je zaposlen v Steklarni Hrastnik d.o.o., kjer kot tržni analitik in raziskovalec spremlja ter analizira tržno okolje, išče nove poslovne priložnosti, vodi interne projekte ter sodeluje pri razvijanju marketinških načrtov in strategije podjetja. Svoje znanje nadgrajuje in izpopolnjuje predvsem na področju podatkovne analitike za doseganje poslovnih ciljev. Diplomiral je iz smeri management in organizacija poslovanja na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Z izobraževanjem na podiplomskem študijskem programu je nadaljeval na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je magistriral s področja managementa. Kot študent si je iz marketinških aktivnosti nabiral izkušnje v podjetju TBP Lenart, v okviru različnih družbeno naravnanih projektov pa je bil vpet v projektno vodenje.

Approaches of leadership training as an example of good practice in the company TBP Lenart

Gregor Rojs

The economic environment, which is considered the last few years to be a very unstable and increasingly complex, requires multiple managerial skills and knowledge. Priorities and competencies desirable in leaders today are not only specific technical and functional knowledge, but knowledge, which is a combination of multiple skills, abilities and cognitive capabilities. A successful leader is a leader, who controls these skills and knows how to use them consciously in all areas and various situational needs. In the first part of the paper we define the concept of training, define key factors of training and approaches with a positive impact on the leadership skills. With empirical research we are trying to figure out, which key factors are needed in leadership development and whether leaders in the company are interested in wide spectrum of permanent multidisciplinary type training which is based on modern approaches to training. Based on the findings we present relevant recommendations to strengthen leadership skills based on modern approaches to training.

Key words: leader, leadership skills, training, training approaches, multidisciplinary learning methods

The role of management in non-governmental educational organizations

Bojan Mevlja, Klemen Kavčič

The purpose of the article is to explore the roles played by influential stakeholders (internal and external) in non-governmental organisations (NGOs), and to understand the role of managers in managing the expectations and interests of

stakeholders in NGOs in the field of education. The aim of the qualitative research is thus to examine the attitude of the management and the stakeholders towards the perception of successfulness of NGOs. The 2015 qualitative research is based on interviews through which we conduct an in-depth research of the attitude of the management and other key stakeholders in managing different expectations and interests. The research findings enable us to understand the key role of the management in managing NGOs with the purpose of achieving more comprehensive satisfaction of all stakeholders as well as the successful further development of the non-governmental sector in Slovenia.

Key words: stakeholder, management, non-governmental organizations, interview

Management development for an effective search and change in the strategic organization

Melita Balas Rant

The bottom-line of firm success is effective detection and implementation of business opportunities. However, management needs to overcome cognitive as well as structural barriers to their effective implementation. The article studies how one should design management development program that helps effectively overcome these barriers. The author uses contingency theory approach to identify important variables that determine the cognitive and structural inertia in the company, which effective management program design should help resolve. Author identifies different combinations of cognitive-structural inertia which call for different approaches to management education. These approaches are outlined in this paper with considerate detail and illustration of such programs as executed by Center for Business Excellence of the Faculty of Economics.

Key words: management, education, organization, business processes, cognitive inertia, structural inertia, organizational development