

Razvoj veščin projektnih managerjev s hobiji

mag. Valerija Ivajnsič¹

¹ Iskra Zaščite, Stegne 23a, 1000 Ljubljana, vivajnsic@raycap.com

Povzetek

Kompetentnost projektnih managerjev je dnevno na preizkušnji, ko se srečujejo z najrazličnejšimi izzivi. Ne glede ali govorimo o projektnem, programskem ali portfeljskem managementu je zaradi izjemnega tempa življenja managerjev njihov uravnotežen način življenja ključnega pomena. Zato nas je zanimalo, kako lahko združimo prijetno s koristnim. Cilj raziskave je bil preveriti raven razvitosti managerskih veščin (po ICB 4.0 ene od treh sestavin kompetenc) slovenskih managerjev ter izpostaviti hobije, ki izkazujejo vpliv in so lahko v pomoč managerjem pri izpopolnjevanju za njihovo delo potrebnih in zahtevanih veščin. Namen raziskave je bil uporaba ugotovitev za vzpostavitev učinkovitejšega in smotrnejšega načina preživljanja prostega časa managerjev in pomagati managerjem načrtno izpopolnjevati svoje veščine. Koristi se namreč odražajo v večji profesionalnosti, boljši kondicijski pripravljenosti ter kvalitetnejšemu in učinkovitejšemu izkoristku časa managerjev.

Ključne besede: *projektni, programski in portfeljski management, managerske veščine, hobiji*

1. Uvod

Narava managerske funkcije zahteva vedno širše spletu ustreznih veščin njenih nosilcev, ki jih managerji večinoma pridobijo v času izobraževanja, z dodatnimi usposabljanji in na podlagi dejanskega sodelovanja s podrejenimi, drugimi managerji, nadrejenimi, strankami in drugimi. Usposabljanja morajo managerju doprinesiti uporabna znanja, ki jih razvije v veščine, zato Castellano (2011, 23) jasno zagovarja premik usposabljanj iz učilnic v realno okolje. V organizacijah namreč potrebujemo managerje s človeškimi veščinami in ne profesionalce z akademskimi mandati (Mintzberg, 2004, 18), ne glede na raven ali zvrst managementa.

IPMA je v letu 2015 izdala nov IPMA Individual Competence Baseline (ICB) 4.0 – Struktura individualnih kompetenc vezana na naslednje tri ravni managementa (Sedlmayer et al., 2015, 27):

- **projektni**, ki vključuje od vodij projektnih nalog do senior projektnih managerjev,
- **programski**, ki vključuje senior projektne managerje in direktorje projektov, ter
- **portfeljski**, ki vključuje portfeljske in senior managerje združb.

Veščine (angl. skills) poleg znanja in sposobnosti tvorijo zbir s skupnim imenom **kompetence**, ki je potreben za doseg želenega rezultata. ICB 4.0 predstavlja ključne managerske veščine oziroma širše kompetence z vidika projektnega, programskega in portfeljskega managementa. Čeprav najnovejši ICB (Sedlmayer M. et al., 2015, 15-20) navaja daleč več kot samo formalne oblike razvoja kompetenc, se s simulacijami ustavi zgolj na študijah primerov. Pri proučevanju razvijanja managerskih veščin ne bi smeli zanemariti vpliva ukvarjanja s hobiji oziroma interesnimi aktivnostmi, znotraj katerih lahko, bolj ali manj brez posledic, preizkušamo in izpopolnjujemo posamezne managerske veščine.

Z raziskavo smo tako šli korak dlje in razvijanje veščin predstavili v okolje prostega časa in znotraj interesne aktivnosti, hobije. Ključna raziskovalna vprašanja so bila: **Ali hobiji oziroma interesne aktivnosti, s katerimi se ukvarjamo v prostem času, vplivajo na razvitost managerskih veščin?** Kateri hobiji najbolj pozitivno vplivajo na razvoj veščin ter ali hobiji enako vplivajo na vse skupine managerskih veščin?

Cilj raziskave je bil preveriti stanje razvitosti managerskih veščin slovenskih managerjev ter izpostaviti hobije, ki izkazujejo vpliv in so lahko v pomoč managerjem pri izpopolnjevanju za njihovo

delo potrebnih in zahtevanih veščin. Želeli smo tudi predstaviti smiselnost vključitve hobijev v ti. vseživljenjsko učenje oziroma vseživljenjsko karierno orientacijo. **Namen** raziskave je tako bil uporaba ugotovitev za vzpostavitev učinkovitejšega in smotrnejšega načina preživljanja prostega časa managerjev in pomagati managerjem načrtno izpopolnjevati svoje veščine. Koristi se namreč odražajo v večji profesionalnosti, boljši kondicijski pripravljenosti ter kvalitetnejšemu in učinkovitejšemu izkoristku časa managerjev. Čeprav je raziskava preverjala vpliv na veščine vseh managerjev, v tem članku izpostavljamo zgolj ugotovitve, ki so še posebej zanimivi za projektne managerje, torej na podlagi vsesplošne raziskave izpostavljamo zgolj vplive hobijev na veščine projektnih, programskih in portfeljskih managerjev.

Uvodne misli nakazujejo na vsebino tega članka in izpostavljajo ključne točke proučevane teme. V drugem poglavju izpostavljamo nabor ključnih managerske veščine projektnih, programskih, portfeljski in drugih managerjev ter opredelitev in nabor interesnih aktivnosti oz. hobijev. Predstavljen je pomen hobijev in njihova segmentacija ter pregled dosedanjega proučevanja vpliva hobijev na razvoj veščin, zlasti managerskih. V tretjem poglavju je predstavljena empirična raziskava o vplivu hobijev na razvitost managerskih veščin, analiza rezultatov in razprava o postavljenih hipotezah, ter nabor hobijev, ki so lahko v pomoč projektним, programskim in portfeljskim managerjem pri razvoju veščin. V zaključku smo ugotovitvam raziskave dodali kritično oceno managerskih veščin in izpostavili ključne hobije z vplivom na razvijanje veščin sodobnih managerjev, izpostavili omejitve naše raziskave in podali nekaj smernic za bodoče raziskave obravnavane problematike.

2. Teoretično ozadje

2.1. Managerske veščine

Ideja o managerskih veščinah ni nova; že leta 1973 je Mintzberg zapisal, da bo razvoj sposobnosti in izpopolnjevanje veščin najbrž naslednja revolucija v izobraževanju in usposabljanju managerjev (1973, 193-195). Pri tem je predstavil naslednji nabor najpomembnejših managerskih veščin: kolegialne in podjetniške veščine ter veščine vodenja, reševanja konfliktov, obdelave

informacij, odločanja v razmerah negotovosti, razporeditve virov in introspekcije.

Od poznih osemdesetih do danes 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, 169), spremenilo tudi sodelovanje med sodelavci. Njihova raziskava je 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.

Evenden & Anderson (1992, 93) sta zapisala, da bo manager v prihodnje imel naslednje tri vloge: vlogo iskalca pravih ljudi (sodelavcev), vlogo pozitivnega ravnalca z ljudmi in vlogo razvojnika, za kar bodo potrebne veščine prepoznavanja ljudi, osebne in medosebne veščine ter sposobnost izboljšanja zmogljivosti. Številnim avtorjem je skupna razvrstitev veščin v tri skupine (Hunsaker, 2001, 4-5; Robbins & Judge, 2009, 8-9; Rue & Byars, 2003, 7-8):

- **tehnične veščine** - zmožnost, da udejanjijo specifično strokovno znanje ali izkušnje, ter jim pomagajo razumeti, v kakšnem odnosu so različne poslovne strani tako napram poslu kot celoti;
- **medosebne veščine** - delo z ljudmi, razumevanje, zmožnost sodelovanja in motiviranje drugih tako individualno kot v skupinah; oblikovanje partnerskih odnosov, reševanje konfliktov itd.; in
- **konceptualne veščine** ali mentalne veščine analiziranja in postavljanje diagnoz v kompleksnih situacijah, ki privede do dobrih odločitev.

Tehnične in konceptualne veščine nekateri imenujejo tudi z nalogo povezane veščine, kot so določanje ciljev, predvidevanje prihodnih poslovnih potez ipd. (Al-Madhoun & Analoui, 2002, 431-433). K medosebnim veščinam pa nekateri uvrščajo še osebne veščine in jih skupaj imenujejo mehke veščine ali tudi »veščine usmerjene v ljudi«, ki pripeljejo do organizacijskih sprememb v povečevanju vrednosti vloge managerja v organizaciji (Morrison, 2008, 381). Lipovec (1997, 27) slednje imenuje »socialne veščine«.

Hunsaker (2001, 4-5) se od drugih avtorjev loči po omenjanju političnih veščin, ki pomenijo sposobnost krepitev pozicije, graditve baze moči in vzpostavljanja pravih povezav. Mintzberg (2004, 260) poleg medosebnih veščin navaja še tri skupine: to so osebne in informacijske veščine ter procesne oziroma organizacijske veščine.

Whetten & Cameron (2002, 17-18) se osredotočata le na mehke ali socialne veščine, ki jih razvrščata v tri skupine: osebne (razvoj samozavedanja, ravnanje s stresom, ustvarjalno reševanje problemov), medosebne (skrb za ustrezno komunikacijo, pridobivanje moči in vpliva, ravnanje s konflikti in motiviranje zaposlenih), in skupinske (opolnomočenje in delegiranje ter oblikovanje učinkovitega tima). Medosebne veščine omenjajo tudi Burke & Collins (2001, 246) ter Al-Madhoun in Analoui (2002, 441).

Robbins & Judge (2009, 45) izpostavljata še ključne intelektualne veščine managerjev: nadarjenost za številke, verbalno sporazumevanje, hitrost zaznave, induktivno sklepanje, deduktivno sklepanje, prostorska vizualizacija in spomin. Po mnenju Reesa in Porterja (2001, 79) pa so ključne veščine managerja bolj matematično naravnane, in sicer računanje, statistika in številke; a hkrati navajata še veščine delegiranja, motiviranja, komuniciranja, selekcioniranja, ocenjevanja, svetovanja, pogajanja, kratkoročnega odzivanja, strateškega razmišljanja in druge, kot smo jih spoznali pri večini ostalih avtorjev. Manager mora tudi videti celo sliko, mora biti radoveden in vedoželjen, pozoren, tudi do detajlov, imeti vizijo in entuziazem, biti več kriznega managementa, ravnati odprto in z gledno, biti več v delegiranju in komuniciranju ter imeti talent za razvijanje ljudi in mentoriranje (Ng, 2011, 104). Obstaja tudi ti. model »7S«, ki predstavlja trde veščine kot so strateške, strukturne in sistemske ter mehke veščine kot so stil managementa, združevanje, povezovanje vseh veščin in vrednote (Pascal & Athos v Hrehova & Kamenc, 2011, 61).

Na podlagi predhodno predstavljenih managerskih veščin izpostavljamo tiste »ključne managerske veščine« proučene v raziskavi, ki sovpadajo z najnovejšo strukturo kompetenc ICB 4.0 (Sedlmayer M. et al., 2015, 28-30), ki jih prav tako deli v tri skupine, in sicer kompetence povezane z okoljem (projekta; predstavljajo širši, perspektivni

pogled managerja), osebne in socialne ter tehnične kompetence.

Najnovejši ICB veščin ne definira z vidika specifične vloge (npr. za projektne managerje), ampak v smislu področij (torej za projektne, programski in portfeljski management); pri tem moramo poudariti, da najnovejši koncept strukture kompetenc po ICB 4.0 za razumevanje ideje tega članka ni ključna.

Preglednica 1: Nabor ključnih veščin sodobnega managerja, ki sovpadajo z veščinami iz strukturiranega nabora kompetenc za projektne, programski in portfeljski managementu po ICB 4.0. (lasten vir)

	OPIS MANAGERSKIH VEŠČIN OZIROMA KOMPETENC
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 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).

2.2. Hobi in prosti čas

Hobi je aktivnost, s katero se posameznik ukvarja v svojem prostem času, izhajajoč iz interesa in za užitek, ko na primer gleda televizijo, vrtnari, slika, se ukvarja s športom itd. (My Hobby and Leisure Time, 2009, 3-4). Raziskave so pokazale, da hobiji na različne načine koristijo ljudem. Hobiji nam pomagajo pri samousmerjanju, spodbujajo našo notranjo motivacijo, nam pomagajo pri spoznavanju lastnih sposobnosti ter nudijo izkušnjo zadovoljstva (CPI, 2010, 4). Kakovostno preživljanje prostega časa je lahko tudi pomembno **za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje**, pomembno je navajanje na samoorganizacijo oziroma »samoregulacijo«, kar omogoča razvoj posameznika tudi na drugih področjih in v različnih obdobjih življenja« (Kolar, 2008, 5).

»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 jasem s 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, 8).

Uživanje v hobiju izboljša kakovost življenja, in sicer zmanjšuje stres, izboljša dnevne aktivnosti in normalizira avtomatsko delovanje živčnega sistema (Keishi et al., 2010, 119). Večja splošna stopnja aktivnosti je pozitivno povezana z večjo srečo, z boljšim delovanjem in nižjo smrtnostjo; pogosteje kot se ukvarjamo s aktivnostmi (hobiji),

večje je zadovoljstvo življenja (Menec, 2003, 74). Hobi pozitivno vpliva na mojstrstvo / obvladovanje, nadzor, in sprostitveno izkušnjo, prav tako je pozitivno povezan z delovno uspešnostjo, tj. ustvarjalnost pri delu in organizacijsko državljansko vedenje (Eschleman et al., 2014, 583), ki ga razumemo v smislu organizacijsko pripadnega vedenja oz. vedenja nad pričakovanji.

Različne interesne dejavnosti lahko vplivajo na **celotni razvoj posameznika** v smislu motoričnega, intelektualnega, čustvenega in socialnega razvoja. Do danes se je razvilo ogromno hobijev, ki se med sabo bolj ali manj razlikujejo, zato jih je smiselno segmentirati. V Preglednici 2 navajamo izpeljano segmentacijo na osnovi teoretičnih spoznanj in primerov iz vsakdanjega življenja. Nabor hobijev je bila osnova za pripravo raziskovalnega vprašalnika.

Preglednica 1: Nabor in segmentacija hobijev (Lešnik, 1982, 176; Troha, 1985, 18-21.)

SKUPINE	HOBII
Telesne	Šport (pohodništvo, tek, nogomet itd.), Ekstremni šport (potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje itd.), Ples (trebušni, družabni, itd.)
Družbeno-humanitarne	Udeleževanje na dobrotelčnih področjih (v dobrotelčnih organizacijah, zavetiščih itd.)
Kulturno-ustvarjalne	Glasba (petje, igranje instrumenta, komponiranje itd.), Umetnost in obrt (fotografiranje, nastop v gledališki igri, pripovedovanje zgodb, izdelava mila, štrikanje itd.), Zbirateljstvo (znamk, zlatnikov, metaljev itd.)
Poljudnoznanstvene	RC hobiji (astronomija, radijsko/daljinsko vodena vozila – avtomobili/letala itd.)
Družabne	Družabne igre (poker, kanasta, itd.), Hobiji na prostem (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	Potovanja, učenje jezikov & kulinarika (tečajji kuhanja, somilierstvo itd.)
Neopredeljene	Branje, poslušanje glasbe, gledanje tv, obisk gledališč/prireditev (obisk nogometne tekme, video-igrice, ipd.)

2.3. Vpliv hobijev na managerske veščine (dosedanje raziskave)

V nadaljevanju so povzete dosedanje raziskave s področja vpliva hobijev na managerske veščine. Pri tem želimo poudariti, da so izpostavljene tiste managerske veščine, ki so zahtevane na področjih projektne, programskega in portfeljskega managementa.

Makes (18 Ways Your Child Can Benefit From Hobbies) navaja, da hobiji že v otroštvu razvijajo veščine poslušanja, socialne veščine, strateško razmišljanje, občutek za dosežke, izboljša dedukcijo (sklepanje iz splošnega na posamezno) ter managerske veščine (ravnanje s časom, porazdelitev med nalogami in prostim časom), povečajo samozavest, pospešijo refleksne odzive ter posameznika seznanijo s porazi in zmagami. Hobiji tudi krepijo potrpežljivost, koncentracijo, kreativnost in nenazadnje so pomemben faktor pri kariernih odločitvah (How Can These Skills be Taught by Taking Up a Hobby?).

Hobiji lahko intelektualno spodbujajo ali sproščajo. Nekatere se opravlja individualno, druge v družbi (družine, prijateljev, kolegov, lahko tudi sodelavcev ali popolnih neznancev). Veščine, ki jih razvijamo s hobiji, so po mnenju Rossiter (2009, 60):

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

Redno ukvarjanje s hobiji je lahko vir udobja; moč rituala je v njegovi sposobnosti, da zagotovi kontinuiteto, red in predvidljivost (Yatczak, 2011, 71). Hkrati pa so posamezniki, ki prisluhnejo svoji strasti, zanimanjem in motivatorjem – pogosto spoznani v okviru hobijev – bolj zadovoljni in nagrajeni v karieri (Morrow, 2011, 22). Pri ukvarjanju s športom se razvija sposobnost delovanja v konkurenčnem okolju, obvladovanje rivalstva, vodenje in organizacijske spretnosti, kompenzacije in iniciative, individualno in timsko delovanje, strast življenja in opravljanja dejavnosti ipd. (Day, Gordon & Fink, 2012, 29-30).

Uporaba domišljije in prijetno razpoloženje omogočata, da razmišljamo izven standardnih okov. Med tekom, vrtnarjenjem ali deskanjem na snegu se nam tako lahko utrpejo ustvarjalne rešitve, tudi za posel (Redbook - The Surprising Benefits of Finding A New Hobby, 2009, 1).

Ugotovitve raziskav, ki posredno nakazujejo vpliv hobijev na razvoj managerskih veščin, smo povzeli v Preglednici 3.

Preglednica 3: Hobiji, ki razvijajo managerske veščine zahtevane tudi v projektne, programskem in portfeljskem managementu (viri navedeni v preglednici)

HOBII	MANAGERSKE VEŠČINE
Šport (tek, nogomet ipd.) Ekstremni šport (potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje ipd.) Ples (trebušni, družabni, hip-hop ipd.).	Šport izboljšuje socialne veščine in pomeni mreženje (Coalter, 2005, 16), še posebej v okviru skupinskih športov. Poleg socialnih razvija še organizacijske (v specifičnih okoliščinah tudi vodstvene) veščine (Coalter, 2005, 21). Plesne aktivnosti pozitivno vplivajo na razvoj socialnih veščin (Anderson, 2010, 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, 18). Igranje v gledališču izboljšuje veščino reševanja problemov (Redbook - The Surprising Benefits of Finding A New Hobby, 2009, 1). Obrtne dejavnosti (rokodelstvo) razvijajo veščine ravnanja s časom in delovanja pod pritiskom (Bartley, 2008, F4). Zbirateljstvo razvija organizacijske veščine (Gelber, 1999, 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, 2). Raziskovalka Daphne Bavelier je v svoji študiji ugotovila, da lahko računalniške igre izboljšajo veščine vizualizacije in pozornosti (Blakeslee, 2003, 1). Flintoff (2002, 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	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, 113).

zapuščenih psov v zavetiščih itd.) Hobiji v naravi (sadjarstvo, vinogradništvo, gojenje orhidej itd.)	
Potovanja, učenje jezikov & kulinarika (tečaji kuhanja, somilierstvo, preizkušanje sirov itd.)	Veščine odločanja, orientiranja in ravnanja v nepričakovanih situacijah ter komunikacijske in socialne veščine so plod potovanj (Groce, 1996, 3). Učenje kuhanja razvija komunikacijske veščine, socialne veščine (če jemo v družbi) in veščine (pred)priprave (Winter, 2004, 4-5).
Udejstvovanje na dobrodelnih področjih (v dobrodelnih organizacijah, zavetiščih itd.)	Dobrodelno udejstvovanje razvija mentorske veščine, diplomatske veščine, veščine sodelovanja, veščine razumevanje multikulturnosti 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, 66).

Na podlagi predstavljenih teoretičnih osnov smo si postavili naslednji dve hipotezi:

Hipoteza 1: Ukvarjanje s hobijem pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin. Hipoteza zajema proučevanje dveh sklopov aktivnosti, in sicer delovnih ter prostočasnih. Čeprav se mnogi trudijo ti dve področji ločiti, so nas zanimale pozitivne korelacije v smislu, ali ukvarjanje s posameznimi hobiji razvija oziroma izpopolnjuje posamezne managerske veščine.

Hipoteza 2: Hobii, ki mu manager nameni največ časa, najbolj pozitivno vpliva na razvitost osebnih in medosebnih (socialnih) managerskih veščin. Čeprav smo ljudje v osnovi socialna bitja, je osebne in medosebne oz. socialne ali mehke veščine potrebno nenehno razvijati in izpopolnjevati. Poleg sprostitve je funkcija prostega časa tudi druženje (Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, 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.

Postavili smo si še dodatno raziskovalno vprašanje, s katerim smo poskušali poiskati smernice za tiste, ki bi se načrtno želeli lotiti določenega hobija za dvig svojih managerskih veščin: **kateri hobiji najbolj razvijajo posamezne managerske veščine.**

3. Empirična raziskava o vplivu hobijev na managerske veščine

3.1. Raziskovalna metodologija

Empirična raziskava je bila izvedena s pomočjo spletne ankete. Anketni vprašalnik je razdeljen na tri dele: v prvem delu so anketiranci izvedli samo-oceno svojih managerskih veščin, v drugem delu so odgovarjali na vprašanja glede hobijev, v tretjem delu pa izpolnili še splošne podatke o sebi in združbi, v kateri so zaposleni. Vabilo k sodelovanju s povezavo do anketnega vprašalnika je bilo poslano na elektronske naslove slovenskih managerjev vseh ravni, ki so bili še pozvani, da sporočilo posredujejo naprej svojim kolegom (snowball sampling), saj bi sicer bilo težko zbrati dovolj odgovorov (Faugier & Sargeant, 1997, 792). Zato ni možno izračunati natančne stopnje odziva.

Pred uradnim zbiranjem odgovorov smo anketo preverili med kolegi (vzorec 8 oseb) in tako izvedli validity test. Zanimale so nas predvsem povratne informacije v smislu, ali so postavljena jasna in razumljiva vprašanja ter, ali so pri izpolnjevanju vprašalnika zasledili morebitne napake (tehnične in slovnične). Opravili smo tudi reliability test, ki v glavnem izhaja iz potrebe po konsistentnosti (Dimovski et al. 2008, 104). Test je pokazal, da je notranja skladnost ustrezna in so rezultati testiranja, ki jih bomo navajali v nadaljevanju, zanesljivi in veljavni. 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.

Sistem je zabeležil 234 klikov na povezavo do ankete in 229 izpolnjenih anket.

Analiza pridobljenih podatkov je bila opravljena s statističnim programom SPSS. Uporabili smo komparativno metodo analiziranja, s katero smo smiselno pojasnili pridobljene rezultate, metodo deskripcije za opisovanje in druge statistične metode (zbiranje podatkov, obdelava podatkov itd.). Pri preverjanju normalnosti porazdelitve

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 smo za odkrivanje statistično pomembnih razlik uporabili neparametrična testa, in sicer Mann-Whitneyev U test (imenovan tudi Wilcoxonov test) za nominalne spremenljivke (Petz, 1997, 327-330), ki je neparametrična alternativa t-testa, in Kruskal-Wallisov H-test za ordinalne spremenljivke (Petz, 1997, 338-341). Mann-Whitneyev test se uporablja za testiranje ničelne hipoteze o enakosti aritmetičnih sredin dveh populacij (Jesenko, 2001, 370); Kruskal-Wallisov test pa predstavlja posplošitev U testa in je neparametrična alternativa enojni analizi variance (Jesenko, 2001, 375).

Ugotovljene statistično pomembne razlike in odstopanje so bile osnova za nadaljnje analize – v našem primeru preverjanju korelacij. V odvisnosti od analiziranih spremenljivk smo za nominalne spremenljivke uporabili Kendallov koeficient korelacije (Petz, 1997, 229-230) in za ordinalne spremenljivke Spearmanov korelacijski koeficient (Jesenko, 2001, 381), ki predstavljata meri asociacije med dvema spremenljivkama. S korelacijskimi koeficienti smo preverili ničelno domnevo. S faktorsko analizo, katere primerni cilj je opredeliti osnovno strukturo v matriki podatkov (Dimovski et al., 2008, 226), smo preverili korelacije med managerskimi veščinami. Z njo smo nabor managerske večšine pogrupirali glede na povezave med spremenljivkami in poenostavili kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk.

Vprašanja so bila zasnovana tako, da so anketiranci po večini izbrali enega ali več odgovorov. Uporabili smo Likertovo 5-stopenjsko lestvico z vsebini vprašanja prilagojenimi pojmovanju stopenj; pri vseh so pa 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.

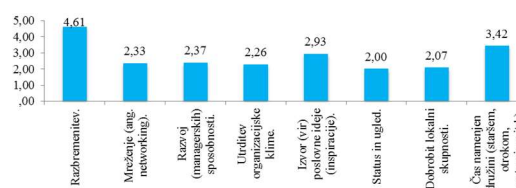
3.2. Rezultati in razprava

3.2.1. Splošne ugotovitve

Anketni vprašalnik je izpolnilo 229 managerjev različnih 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 smo prejeli 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 združbe** so rezultati naslednji: 77 (35,6%) mikro, 41 (19,0%) malih, 66 (30,6%) srednjih in 32 (14,8%) velikih združb.

Anketiranci so predstavljali 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, 103).

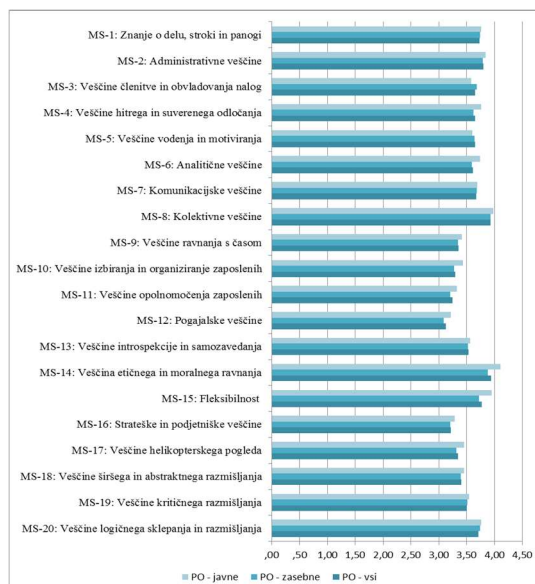


Slika 1: Pregled povprečnih ocen na lestvici razlogov ukvarjanja z izbranim hobijem (lasten vir)

V sklopu vprašanj o hobijih lahko na podlagi rezultatov ugotovimo, da se večina 99,6% anketirancev ukvarja z vsaj enim hobijem. 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 prireditvev, 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%) 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.

Anketirani managerji se pri hobiju pretežno srečujejo s **prijatelji in družinskimi člani**, le 1 anketiranec pri izbranem hobiju srečuje s sodelavci. Ugotovili smo, 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 1).

V prvem delu anketnega vprašalnika smo preverjali stanje razvitosti managerskih veščin. Anketirani managerji so s pomočjo Likartove lestvice ocenili 20 veščin: 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. V povprečju so bile najbolj ocenjene: znanje o delu, stroki in panogi (MV-1), administrativne veščine (MV-2) in veščine členitve in obvladovanja nalog (MV-3), najslabše pa pogajalske (MV-12), strateške in podjetniške veščine (MV-16) ter veščine opolnomočenja (MV-11); glej Slika 2.



* PO pomeni povprečje ocen

Slika 2: Povprečne (samo)ocene managerskih veščin (lasten vir)

Zaradi visoke korelacije med merjenimi veščinami je bila izvedena faktorska analiza, na osnovi katere smo **20 managerskih veščin razdelili v 5 skupin**, s čimer smo zmanjšali število spremenljivk za nadaljnje analize. Glede na njihovo vsebinsko podobnost smo jih poimenovali kot je prikazano v Preglednici 4. Faktorska analiza je dala velike vrednosti (večje od 0,5), saj v primeru šibke povezanosti med spremenljivkami le-ta ni smiselna.

Preglednica 4: Faktorska analiza managerskih veščin s pregledom korelacij med veščinami (lasten vir)

MANAGERSKE VEŠČINE (ocenjene)	Skupine veščin					Poimenovanje
	1	2	3	4	5	
MV-7: Komunikacijske veščine					,575	MEDOSEBNE (KOLEKTIVNE) VEŠČINE
MV-8: Kolektivne veščine					,749	
MV-14: Veščina etičnega in moralnega ravnanja					,612	
MV-1: Znanje o delu, stroki in panogi				,652		TEHNIČNE VEŠČINE
MV-2: Administrativne veščine in razumevanje dela svojih podrejenih				,769		
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog				,750		
MV-4: Veščine hitrega in suverenega odločanja			,757			VODSTVENE VEŠČINE
MV-5: Veščine vodenja in motiviranja			,615			
MV-12: Pogajalske veščine			,526			
MV-9: Veščine ravnanja s časom		,763				OSEBNE VEŠČINE
MV-10: Veščine izbiranja in organiziranje zaposlenih		,586				
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje delovnih nalog in zadolžitev		,524				
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja		,596				
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost)		,506				
MV-6: Analitične veščine	,502					KONCEPTUALNE VEŠČINE
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda	,702					
MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja	,759					
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja	,686					
MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja	,645					
MV-16: Strateške in podjetniške veščine	,378					

3.2.2. H1 - Hobiji in razvitost managerskih veščin

S prvo hipotezo »**Ukvarjanje s hobijem pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin.**« smo želeli preveriti vpliv ukvarjanja s hobiji na razvitost managerskih veščin. Na podlagi Kruskal-Wallisovega testa smo ugotovili, da z večimi hobiji kot se ukvarjamo, višje imamo v splošnem razvite managerske veščine. Analiza je pokazala, da **število hobijev statistično pomembno vpliva zlasti na razvitost nekaterih veščin**: MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi; MV-17: Veščine helikopterskega pogleda; MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja; in MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja.

S Kendallovim testom (Preglednica 5) smo preverjali ničelno domnevo: H0 = Ne obstaja povezava med izbranim hobijem in razvitostjo managerskih veščin; H1 = Ta povezava obstaja. Korelacija med izbranim hobijem in managerskimi veščinami je najbolj izrazita **pri veščinah** hitrega in suverena 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 omenjenih tako govorimo, da ukvarjanja z izbrani hobijem (statistično pomembno) pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin.

Preglednica 5 Korelacije med izbranim hobijem in managerskimi veščinami (lasten vir)

KENDALL'S TAU_B		MV-4: Veščine hitrega in suverena odločanja:	MV-9: Veščine ravnanja s časom:	MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranja nalog	MV-17: Veščine helikopterskega pogleda	MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja
Izbrani hobi	Tau (Correlation Coefficient)	,124*	,150**	,124*	,011	,035	,124*
	Z	,035	,010	,036	,011	,035	,124*
	N	215	215	215	215	215	215

** 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 ugotavljamo, da o pozitivni povezavi med izbranim hobijem in razvitostjo managerskih veščin ne morem govoriti na splošno. Lahko pa zavrremo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da **povezava obstaja, a le pri določenih kombinacijah hobijev in managerskih veščin.**

Z rezultati lahko delno potrdimo Hipotezo 1, saj ne morem trditi, da vsi hobiji korelirajo z razvitostjo managerskih veščin. Hkrati pa lahko poudarimo, da negativnih korelacije (da hobi negativno vpliva na razvitost veščin) nismo našli. Hipoteza je morda bila postavljena preveč splošno, zato predlagamo nadaljnja poglobljena proučevanja vsake skupine hobijev ali celo vsakega hobija posebej.

3.2.3. H2 - Najpogostejši hobi in socialne veščine

Pri hipotezi 2 »**Hobi, ki mu managerji namenijo največ časa, najbolj pozitivno vpliva na razvitost osebnih in medosebnih managerskih veščin**« nas je zanimalo, ali izbrani hobi najbolj pozitivno vpliva na razvitost socialnih oz. mehkih veščin – osebnih, medosebnih, vodstvenih veščin. Najprej smo izvedli faktorsko analizo in dobili pet skupin managerskih veščin (Preglednica 4). Potem smo opravili Kruskal-Wallisov neparametrični test in ugotovili, 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.

Nepotrditev hipoteze 2 nas je spodbudila k izvedbi dodatnih analiz in sicer smo najprej preverili naravo izbranega hobija v skiterijem »individualni-skupinski hobi« in podlagi 15 odgovorov jih je 7 (46,7%) označilo za individualne narave, in le 7 (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 2).

S Kruskal-Wallisovim test smo potem preverili **statistično pomembno odstopanje ocene veščine glede na socialni krog** izbranega hobija (Preglednica 6). Statistično pomembno odstopanje se kaže pri pogajalskih veščinah (MV-12) ter veščinah širšega in abstraktnega razmišljanja (MV-18); pogojno tudi pri strateških in

managerskih veščin imajo pozitiven vpliv hobiji, s katerimi pretežno razvijamo intelektualne veščine.

Vrsta socialne mreže v povprečju pozitivno korelira z veščinami, kot so pogajanje (MV-12), strateške in podjetniške veščine (MV-16), veščine helikopterskega pogleda (MV-17), veščine abstraktnega in logičnega razmišljanja (MV-18). Ugotovljena pozitivna povezanost socialnega kroga in ocen razvitosti managerskih veščin predstavlja zametek za nadaljnje raziskave zlasti interesnih aktivnostih, pri katerih bi se lahko družili s sodelavci in poklicnimi-stanovskimi kolegi ter tako izpopolnjevali kakšno od managerskih veščin.

S Kruskal-Wallisovim testom smo preverili še **statistično pomembno odstopanje med vrsto izbranega hobija in oceno med posameznimi managerskimi veščinami**. Ugotovili smo, da je o izrazitejšem odstopanju 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 smo pri njih nadalje preverili še korelacije. Podrobnejša analiza je pokazala, da ukvarjanja z družabnimi in računalniškimi igrami ter RC hobiji pozitivno vpliva na razvitost MV-9, MV-10 in MV-16 ter da potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika pozitivno vpliva na razvitost MV-19. Drugih statistično pomembnih korelacije med ukvarjanje 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.

4. Zaključek

Sodobni management postaja vse bolj dinamičen, strateško usmerjen, globalno naravnani, kulturno neobremenjen, fleksibilen, poudarja inovativnost, povezovanje preko funkcionalnih in drugih meja, družbeno odgovoren ter predstavlja etični vzgled. Nobena izjema pri tem ni zvrst kot je projektni management. **Poleg tehničnega in konceptualnega vidika je vse bolj v ospredju tudi odnos do ljudi**, tako zaposlenih kot strank. Izpostavljena usmerjenost v ljudi, njihov napor, ideje in doprinos je nazorni pokazatelj izstopajoče potrebe po izpopolnjevanju ti. mehkih, osebnih in medosebnih veščin. Pregled managerskih veščin po različnih avtorjih in nenazadnje tudi po ICB 4.0 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. Ugotovili smo, da večšina ni nekaj, kar bi se enkrat naučili in vselej bili zmožni udeležati. Zlasti mehke veščine so potrebne nenehne pozornosti, saj omogočajo managerjem, da znajo odreagirati v najrazličnejših situacijah in v stalno spreminjajočih se kolektivih.

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 – lahko preprosto ne počnemo nič ali pa se ukvarjamo s hobiji, ki nas regenerirajo, navdihujejo in bogatijo. Ravnanje s časom je ena najbolj pomembnih veščin sodobnega časa, zato morajo tudi managerji dobro premisliti, kako bodo izrabili svoj prosti čas. Hobiji imajo vzgojni in izobraževalni pomen, zato je bilo smiselno iskati povezavo med hobiji in razvijanjem managerskih veščin. Predstavljajo priložnostno obliko učenja in so povezani z obilo vztrajnosti. Posamezni izmed njih razvijajo veščine vodenja, organiziranja, socialne, ravnanja s časom, strateškega razmišljanja, komunikacijske ipd. Zato smo z empirično raziskavo preverili raven managerskih veščin slovenski managerjev, vključivši projektne managerje, njihovega ukvarjanja s hobiji ter vpliva slednjih na razvoj managerskih veščin.

Faktorska analiza managerskih veščin in korelacije med njimi so pokazale pet skupin managerskih veščin, in sicer **tehnične, konceptualne, osebne, medosebne in vodstvene veščine**, slednje tri uvrščamo med mehke veščine. Slovenski managerji imajo 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 smo **potrdili pozitiven vpliv** ukvarjanja s hobiji na razvitost managerskih veščin. Ugotovili smo, da sicer ne moremo govoriti o posplošenem vplivu, torej, da vsi hobiji pozitivno vplivajo na razvitost managerskih veščin, ampak, da število hobijev pozitivno korelira z razvitostjo znanja, veščinami

helikopterskega pogleda, veščinami abstraktnega in logičnega razmišljanja ter da hobi, ki mu anketiraneec nameni največ prostega časa, najbolj pozitivno korelira z veščinami hitrega odločanja, veščinami ravnanja s časom, veščinami opolnomočenja zaposlenih, veščinami logičnega razmišljanja, veščinami etičnega in moralne ravnanja. Ukvarjanje z družabnimi in računalniškimi igrami ter RC hobiji pozitivno vplivajo 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 vpliva na razvitost veščin kritičnega razmišljanja.

Presenetljiva ugotovitev je bila, da se managerji v povprečju ukvarjajo **pretežno s hobiji 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 aktivnostih, pri katerih bi se lahko družili s sodelavci in poklicnimi-stanovskimi kolegi ter tako izpopolnjevali kakšno od managerskih veščin.

Ob analizi odgovorov iz anketnega vprašalnika je bilo zaznati tudi **nekaj pomanjkljivosti in omejitev**. Glede na prejete odgovore je bilo mogoče čutiti subjektivnost ocenjevanja razvitosti managerskih veščin, v smislu pristranskosti oziroma nagnjenosti k dajanju bolj pozitivnih ocen. Ocenjujemo, da bi bila subjektivnost ocen

lahko eden glavnih razlogov za nepotrjevanje določenih hipotez. Da bi se izognili tovrstni pomanjkljivosti, bi morali empirično raziskavo razširiti na managerjeve sodelavce, člane tima, in pri njih preveriti raven managerskih veščin njihovega šefa. Subjektivno samooceno je možno izboljšati tudi s ponavljanjem meritev.

Nabor managerskih veščin je sicer bil narejen na osnovi študije literature, a ugotavljamo, da bi v faktorsko analizo lahko vključili širši nabor in z analizo izluščili le najpomembnejše. Pomanjkljivosti nabora hobijev sta lahko dve, in sicer da so bili hobiji neustrezno grupirani ali da smo jih sploh grupirali. Če bi v anketni vprašalnik vključili posamezne hobije, ki bi jih potem s faktorsko analizo razvrstili v skupine, bi bili rezultati drugačni, a bi bil anketni vprašalnik zaradi tega obsežnejši, kar bi od izpolnjevanja odvrglo anketirance. Poleg tega je bila omejitev lahko tudi osredotočanje na »izbrani hobi« - če bi anketiranci odgovarjali za 3 hobije, ki bi jih upoštevali pri analizi, bi bili rezultati prav tako drugačni. A tudi v tem primeru bi raziskava postala zelo kompleksna.

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

Viri in literatura

- Al-Madhoun, M. & Analoui, F. (2001). Developing managerial skills in Palestine. *Education + Training*, 44(8/9), 431-442.
- Anderson, L. (2010). Dance Yourself Happy. *Psychology Today*, 43 (4), 1.
- Bartley, S. (2008). Chance to showcase skills and crafts. *The Times Educational Supplement*, (4776), F4.
- Blakeslee, S. (2003). Virtual sharpshooters, real skills. *International Herald Tribune*, 1.
- Booth, R. (2009). 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*, 2.
- Burke, S. & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Castellano, S. (2011). Top 10 Project Management Trends for 2011. *T + D*, 65(3), 23.
- Coalter, F. (2005). The Social Benefits of Sport: An Overview to Inform the Community Planning Process. *SportScotland Research Report no. 98*. Edingurgh: Institute for Sport Research, University of Stirling.
- CPI, Center RS za poklicno izobraževanje (2010). Prosti čas. Najdeno 15.5.2012 na spletnem naslovu http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/TrajnostniRazvoj/06_Prosti_cas.pdf
- Day, D. V., Gordon, S. & Fink, C. (2012). The Sporting Life: Exploring Organizations through the Lens of Sport. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 1-37.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2008). *Poslovne raziskave, Business Research*. Harlow: Pearson.
- Eschleman, K.J., Madsen, J., Alarcon, G., Barelka, A. (2014). *Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes*. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12064/epdf> (found 25.6.2015)
- Evenden, R. & Anderson, G. (1992). *Management Skills: Making the Most of People*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Faugier, J. & Sargeant, M. (1997). Sampling hard to reach populations. *Journal of Advanced Nursing*, 26, 790-796.
- Flintoff, J-P. (2002). Children get smart with their computer games: Shooting baddies may help the development of academic skills. *Financial Times*, 11.
- Freericks, R., Hartmann, R. & Stecker, B. (2010). *Freizeitwissenschaft. Handbuch für Pädagogik, Management und nachhaltige Entwicklung*. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag GmbH.
- Gelber, S. M. (1999). *Hobby: Leisure and the Culture of Work in America*. New York: Columbia University Press.
- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A. & Leslie, J. B. (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167-181.
- Groce, M. M. (1996). An Introduction to Travel Training. Travel Training for Youth with Disabilities. *Nichcy Transition Summary*, 9, 2-5.
- 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/>
- Hrenová, D. & Kamenec, P. (2011). The Management and Managerial Skills are Needed for the Slovak Manager. *Science & Military Journal*, 6(2), 61-67.
- Hunsaker, P. L. (2001). *Training management skills*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Sedlmayer M. et al. (2015). *ICB : IPMA competence baseline, version 4.0*. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association.
- Jesenko, J. (2001). *Statistika v organizaciji in management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Keishi, S. et al. (2010). Enjoying hobbies is related to desirable cardiovascular effect. *Springer Science+Business Media*, 25(2), 113-120.
- Kolar, M. (2008). Interesne dejavnosti za 9-letno osnovno šolo. *Koncept*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Korvola, L. A. (2005). A complimentary pair of hobbies. *Countryside and Small Stock Journal*, 89(5), 112-113.
- Lešnik, R. (1982). *Prosti čas – delo, človek, družba, vzgoja*. Maribor: Založba obzorje.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije* (ponatis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makes, M. *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

Menec, V. H. (2003). The relation between everyday activities and successful aging: A 6-year longitudinal study. *The Journals of Gerontology*, 58B(2), 74-82.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, cop.

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.

Morrison, L. (2008). Developing Management Skills: What Great Managers Know and Do. *Journal of Education for Business*, 84(6), 381-382.

Morrow, M. (2011). Hobbies, interests fire up career choices. *Canadian HR Reporter*; 24(4), 22.

My Hobby and Leisure Time. Najdeno 25. Maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.qlwg.ca/publica/skills/unit18/unit18.pdf>

Ng, L. C. (2011). Best management practices. *Journal of Management Development*, 30(1), 93-105.

Petz, B. (1997). *Osnove statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Rees, W. D. & Porter, C. (2001). *Skills of Management (5ed)*. London: Thomson Learning, cop.

Redbook – The Surprising Benefits of Finding a New Hobby (2009). Najdeno 26.7.2012 na spletnem naslovu <http://www.redbookmag.com/print-this/benefits-of-a-hobby>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall, cop.

Rossiter, A. P., (2009). Away From the Office. *Chemical Engineering Progress*, 105(10), 60.

Rue, L. W. & Byars, L. L. (2003). *Management: Skills and Application*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, cop.

Slavin, K. (2005). Why Am I Watching This? *Human Architecture*, 4(1/2), 63-68.

The Impact on Bussiness People. *Pilotlight – 2011 Evaluation Report Summary*. Najdeno 15.7.2012 na spletnem naslovu http://www.pilotlight.org.uk/static/misc/2011_evaluation_report_summary.pdf

Troha, V. (1985). Odvisnost položaja interesnih dejavnosti od vsebin in podružabljanja

osnovne šole. *Sodobna pedagogika*, (1/2), p. 15-39.

Vaughan, R. (2009). Don't string us along on music funds. *The Times Educational Supplement*, (4856), 18.

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2002). *Developing Management Skills (5ed)*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, cop.

Winter, M. (2004). Cooking Up Fun. *Human Ecology*, 32(2), 2-5.

Yaczak, 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*, 35(3), 71-73.

