



Društvo
**SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT**

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XII, številka 2, oktober 2020

Poslanstvo revije

Revija Izzivi managementu je namenjena izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Zanimiva in koristna bo za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih

združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju in s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem pa bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije in jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XII, številka 2, oktober 2020

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

doc. dr. Katerina Božič

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

prof. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:
<http://sam-d.si/revija/o-reviji/>

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

5 Pomen raznolikosti in vključenosti v globalnem poslovnem okolju – študija primera podjetja Novartis

Luka Eržen, Matej Černe, Nejc Jaka Sekula

12 Model managementa individualne delovne uspešnosti za pametna (proizvodna) podjetja

Živana Veingerl Čič, Matjaž Mulej, Zlatko Nedelko, Simona Šarotar Žižek

25 Upravljanje informatike kot sestavni del upravljanja podjetja

Aleš Levstek, Andreja Pucihar, Tomaž Hovelja

36 O prevajanju angleških izrazov v slovenščino – primer besede »coaching«

Rudi Rozman

Informacije

49 Vabilo na debatni večer Društva slovenska akademija za management:

Vpliv epidemije COVID-19 na management – kaj smo se že naučili za novo realnost prihodnjih let?

50 Novosti s področja strokovne literature

Milan Jelovčan

52 Povzetki - Abstracts

Navodila avtorjem

Uvodnik

predsednika Slovenske akademije za management



Dragi bralci!

Letošnjo pomlad smo bili na volilni skupščini izvoljeni novi člani izvršilnega odbora Društva slovenska akademija za management (SAM), ki bomo v prihodnje bedeli nad aktivnostmi akademije in usmerjali njen razvoj. Preden nas podrobneje predstavim, bi se rad posebej zahvalil dosedanjemu predsedniku društva, prof. dr. Tomažu Čatru, za njegov doprinos k delovanju in razvoju akademije. V njegovem mandatu je med drugim zaživela nova spletna stran društva, ki je pomembna komunikacijska platforma, saj na pregleden in privlačen način predstavlja vse glavne aktivnosti akademije. Hvala tudi vsem članom prejšnjega izvršilnega odbora akademije, ki so vsak posebej in vsi skupaj prispevali k prepoznavnosti in razvoju posameznih aktivnosti. Posebej bi se rad zahvalil prvemu predsedniku in ustanovitelju društva, prof. dr. Rudiju Rozmanu, ki je zaslužen za trdne temelje in ključne programske usmeritve akademije ter njeno prepoznavnost v akademskem in poslovnem svetu.

Kot sem že omenil, je vodenje SAM spomladi ravno v času prvega vala pandemije COVID-19 prevzel nov izvršilni odbor. Posebne okoliščine so imenovanje funkcij in prenos aktivnosti od prejšnjega vodstva precej podaljšale. Kljub razmeram je novi izvršilni odbor začel delovati v maju 2020, medtem ko je bil predsednik uradno imenovan avgusta. Novi izvršilni odbor ima pet članov, od teh sta bila dva člana izvršilnega odbora že v prejšnjem mandatu. Prvi jeizr. prof. dr. Matej Černe z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, ki je bil izvoljen za podpredsednika SAM, druga pa doc. dr. Nina Tomaževič s Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani, ki je ostala na mestu tajnice SAM. Novi člani izvršilnega odbora so:izr. prof. dr. Polona Šprajc s Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru, ki bo odgovorna za stike z javnostjo, Rebeka Žgalin Koncilja z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani na mestu blagajničarke

in jaz, doc. dr. Jože Kropivšek z Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani, kot predsednik SAM.

Člani nadzornega odbora SAM so isti kot v prejšnjem mandatu. Na položaju predsednika ostaja dr. Vojko Toman z Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino, člana pa sta prof. dr. Borut Rusjan z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in doc. dr. Milena Alič iz podjetja ALZIT, d. o. o.

V ključnih aktivnostih akademije v tem mandatu ne načrtujemo večjih sprememb. Še naprej se bomo posvečali združevanju znanstvenikov, raziskovalcev in strokovnjakov s področja managementa v Sloveniji in tudi širše v tujini. Akademija bo še naprej delovala v skladu s svojimi načeli in v ta namen organizirala konference in druge dogodke, izdajala znanstvene in strokovne publikacije s področja managementa ter organizirala izobraževanja, usposabljanja in raziskovalne dejavnosti.

Eden izmed prvih izzivov, s katerim smo se soočili takoj ob prevzemu vodenja SAM, so bile nove razmere, ki jih narekujejo ukrepi za zajezitev COVID-19. Tako smo morali odpovedati oziroma preložiti na naslednje leto znanstveno konferenco *Integrating Organizational Research: individual, team, organizational and multilevel perspectives*, za katero je organizacijski odbor z dr. Alešo Sašo Sitar na čelu že prejel zadostno število kakovostnih prispevkov. Trenutno načrtujemo izvedbo dogodka 24. in 25. junija 2021 na Bledu. To obdobje je zelo zahtevno tudi za komuniciranje in vzdrževanje stikov s člani SAM in širšo skupnostjo, zato smo se odločili, da se bomo tega izziva lotili bolj sistematično. Prvi korak k temu je bilo imenovanje PR akademije. Izkoristili bomo vse možnosti, ki jih ponujajo spletne strani SAM, poiskali pa bomo tudi druge možnosti za virtualno druženje in izmenjavo mnenj ter novic na družbenih omrežjih, posebno na LinkedInu. Ena izmed glavnih prioritet novega vodstva je širitev članstva in tesnejše sodelovanje med člani, zato v zvezi s tem načrtujemo številne ukrepe, med katerimi je zagotovo včlanitev mladih diplomantov takoj po diplomiranju. Ti lahko

v dejavnosti akademije prinesejo sveže ideje in jih s tem prevetrijajo. **Ob tej priložnosti pozivam vse bralce revije Izzivi managementu, da se pridružijo SAM. To velja tako za domače kot tuje raziskovalce in strokovnjake ter praktike s področja managementa in njemu sorodnih področij. Več nas bo, več bo lahko akademija kot skupnost ustvarila, to pa bo pomnožilo koristi in odprlo nove priložnosti ter obogatilo vsakega izmed nas.**

Naj na kratko predstavim še ključne vsebinske sklope, v okviru katerih se večina že dobro utirjenih aktivnosti nadaljuje. Ena izmed ključnih dejavnosti SAM je organizacija znanstvenih konferenc, od katerih so ene mednarodne, druge pa namenjene predvsem domači strokovni in znanstveni javnosti. Cilj prvih sta predvsem predstavitev najnovejših znanstvenih dognanj na določenem specifičnem področju managementa ter izmenjava mnenj in povezovanje med udeleženci. Namen drugih pa je povezovanje slovenske strokovne javnosti in raziskovalcev, torej prenos znanja v prakso, kar je eden izmed temeljnih ciljev akademije. Podobno vlogo prenosa in izmenjave znanja imata tudi obe reviji, za razvoj katerih uspešno skrbita oba urednika. Glavni urednik društvene mednarodne revije *Dynamic Relationships Management Journal* je izr. prof. dr. Matej Černe. O kakovosti revije zgovorno pričajo tudi njena vključenost v bazo Scopus in številni prispevki z vsega sveta, ki prihajajo na uredništvo. Akademija izdaja tudi revijo *Izzivi managementu*, katere glavna urednica ostaja doc. dr. Lidija Breznik. Ta revija je usmerjena bolj v prakso in z nasveti pomaga managerjem pri njihovem vsakodnevnom delu. Poleg teh pa naslavlja tudi akademske raziskovalce, ki bi si želeli izvedeti več o praktičnih vidikih managementa in sorodnih področij. Za obe reviji potrebujemo kakovostne prispevke, zato vabimo raziskovalce in strokovnjake, da nam pošljete izsledke svojih raziskav za objavo.

V prihodnje imamo v načrtu organizacijo več oblik druženja s poudarkom na manj formalnih debatah oziroma izmenjavi mnenj, znanja in izkušenj. V ta namen že zelo dobro delujejo debatni večeri, ki jih vodi doc. dr. Nina Tomažević. Trenutna situacija in okoliščine zaradi pandemije nas silijo v iskanje novih, predvsem virtualnih poti in medijev za njihovo izvedbo. Ena izmed možnosti je zagotovo prehod v spletno obliko debatnih večerov, predvsem pa razmišljamo o uvedbi tematskega druženja v živo tudi prek družbenih omrežij, konkretno omrežja LinkedIn. Vse zainteresirane za tako obliko druženja že zdaj lepo vabimo, da se nam pridružite in sooblikujete začetne korake pri vzpostavljanju te platforme.

Čeprav glavna usmeritev akademije in njene aktivnosti ostajajo enake, načrtujemo v prihodnje njihovo rast in širitev, pri čemer bo še naprej poudarek na kakovosti, zelo pa si želimo povečati njihovo dostopnost. To pa je dosegljivo samo z večanjem števila aktivnih članov in članstva nasploh, tudi s širjenjem v tujino. Zelo bomo veseli vseh pobud, ki jih bomo dobili od vas, dragi bralci, predvsem pa vašega angažiranja in vključitve v delovanje SAM. Odprti pa smo tudi za tvornejše sodelovanje s sorodnimi društvi in združenji pri iskanju sinergijskih učinkov. Pandemija in z njo povezani ukrepi zapiranja in izolacije pred nas postavljajo številne izzive pri povezovanju, vendar sem prepričan, da bomo s smotrno in domiselno uporabo vseh sodobnih tehnoloških možnosti svoje vezi ohranjali in negovali še naprej.

Preostaja mi še prijetna dolžnost, da vas ob izidu pričujoče številke revije *Izzivi managementu* prijazno povabim k branju. Z željo po sodelovanju in povezovanju v okviru SAM in soustvarjanju novih vsebin revije *Izzivi managementu* vam želim vrsto novih znanstvenih in strokovnih spoznanj ter tudi obilo zdravja!

Jože Kropivšek, predsednik SAM

Pomen raznolikosti in vključenosti v globalnem poslovnem okolju – študija primera podjetja Novartis

Luka Eržen¹, Matej Černe², Nejc Jaka Sekula³

e-pošta¹: luka.erzen@ef.uni-lj.si

e-pošta²: matej.cerne@ef.uni-lj.si

e-pošta³: nejc_jaka.sekula@novartis.com

Povzetek

Management raznolikosti in vključenosti je dandanes še kako pomemben. Večina podjetij po vsem svetu uvaja različne strategije in spodbuja vpeljevanje programov, ki spreminjajo njihovo kulturo z vključevanjem raznolikega talenta. Namen prispevka je predstaviti, kako lahko globalne korporacije uvedejo program raznolikosti in vključenosti, in na primeru dobre prakse Novartisa prikazati pozitivne učinke na poslovanje. Prispevek najprej predstavi problematiko in opiše Novartisovo strategijo, razdeljeno na tri prioritete in številne pobude. Na koncu ponudi nekaj kratkih iztočnic združbam, kako se lotiti oblikovanja lastne strategije raznolikosti in vključenosti.

Ključne besede: raznolikost, vključenost, globalno poslovno okolje, Novartis

1. Uvod

Management raznolikosti in vključenosti (angl. diversity & inclusion; v nadaljevanju D & I) je trenutno v osrednjem fokusu številnih deležnikov v poslovnem okolju. Sprožile so ga predvsem spremembe demografije in zakonodaje v zadnjih desetih letih z namenom, da bi z razvojem sodobnih programov managementa človeških virov (angl. human resource management) združbe lahko pridobile konkurenčno prednost (Mor Barak, 2008). Izkazalo se je, da D & I izboljšuje delovne rezultate skozi prilagodljivost, ustvarjalnost in inovativnost (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Nishii, 2013). Večina svetovnih organizacij to vidi kot prioriteto, saj takšna kultura spodbuja inovacije in jim pomaga, da zadovoljijo potrebe svojih kupcev s pomočjo različnih idej, rešitev in pogledov (Derven, 2014). Ravnanje z D & I se na splošno nanaša na sistematično in načrtovano zavezo organizacij k zaposlovanju in zadrževanju zaposlenih z različnimi ozadji in sposobnostmi (Bassett-Jones, 2005). V literaturi pogosto ločimo med raznolikostjo in vključenostjo, vendar smo ju za namen tega prispevka združili v en izraz. Izraza namreč ne opisujeta ločenih vrst delovnih okolij, kar bolje odraža

današnja prizadevanja združb (prim. Roberson, 2006; Kirton & Greene, 2019).

Izziv na tem področju se kaže predvsem v nezmožnosti organizacij, da bi sledile hitrim spremembam in ne bi mogle dovolj hitro in zadostno izvajati politik D & I. Četudi so politike D & I v zadostni meri načrtovane, je njihova izvedba še vedno vprašljiva (Knights & Omanović, 2016). Poleg razvoja takšnih kadrovskega programov (Sparkman, 2019) velika večina literature razmišlja le o njihovih pozitivnih učinkih (prim. Theodorakopoulos & Budhwar, 2015; Mor Barak idr., 2016). Medtem le peščica akademskih prispevkov pravzaprav osvetljuje negativne učinke, na primer opredelitev meje med zmanjševanjem negativne diskriminacije in prestopanjem meje do pozitivne diskriminacije (Button, 2001; Jackson & Joshi, 2004; Kirkman, Tesluk & Rosen, 2004).

Glavni namen raziskave je predstaviti problematiko izvajanja in pomena programov D & I na primeru dobre prakse Novartisa, in sicer z analizo njihove strategije D & I. Pri tem je poudarek na njihovih najučinkovitejših pobudah pri spopadanju z dilemo med pravičnostjo in enakostjo. S predstavitvijo študije primera lahko prispevek pomaga poslovnim organizacijam in drugim interesnim skupinam razumeti pomen D & I.

2. Teoretično ozadje

Management raznolikosti in vključenosti se nanaša na management organizacijskih procesov sprememb in stabilnosti, ki podpira raznolikost in s tem vključevanje v organizacije z odpravo diskriminacije na podlagi rase, spola, spolne usmerjenosti in drugih človeških razlik. Namen tovrstnih iniciativ je predvsem izboljšanje uspešnosti organizacij, hkrati pa tudi potrjevanje vrednosti spoštovanja človeških razlik, socialne pravičnosti, udeležbe, skupnosti, pristnosti, sočutja, ravnanja in ponižnosti, učinkovitosti in zdravja ter vseživljenjskega učenja (Plummer, 2003).

Pri opredelitvah dveh ključnih izrazov – raznolikost in vključenost – so dosedanje raziskave določile specifično razlikovanje med njima. Definicije raznolikosti se običajno osredotočajo na heterogenost in demografsko sestavo skupin ali organizacij, medtem ko se definicije vključenosti osredotočajo na vključenost zaposlenih in integracijo raznolikosti v organizacijske sisteme in procese (Roberson, 2006). Kot že omenjeno, sta pojma med seboj povezana, zato ju bomo za namen te študije primera obravnavali kot eno.

Po najnovejših raziskavah so številne države dosegle pomemben napredek pri ustvarjanju bolj raznolikega in vključujočega širšega okolja (Mor Barak, 2013; Ayoub & Kollman, 2020). To se je nato preneslo v organizacije, ki so ustvarile nove vloge v kadrovske službi in se osredotočile na razvoj strategij, usmerjenih v D & I, kjer vodje D & I običajno poročajo neposredno direktorjem (Anderson & Billings-Harris, 2010).

Nedavna študija je poudarila pomen takšnih strategij, kot sledi primer – z ustvarjanjem raznolikega in vključujočega okolja dobimo kot rezultat *superaditivnost* (Mor Barak, 2015). To pomeni: če zaposlimo dva talenta iz različnih okolij, ne dobimo le dveh oseb z različnimi nabori spretnosti, med njima se pojavi tudi sovplivanje, ki lahko ustvari nove ideje in v tej enačbi tvori novo entiteto.

3. Študija primera podjetja Novartis

Kontekst

Novartis je glede na globalno prodajo drugo največje farmacevtsko podjetje na svetu (Lek, 2020). Njihovo poslanstvo je jasno opredeljeno, in sicer kot iskanje novih poti v medicini, ki bi pripomogle k izboljšanju in podaljšanju življenja ljudi z uporabo inovativne znanosti in tehnologije. Podjetje je razdeljeno na več divizij: Inovativna zdravila (angl. Novartis Oncology, Novartis Pharmaceuticals), Sandoz, Novartis tehnične operacije, Novartis poslovne

storitve in korporativne funkcije (Novartis, 2019). Njihova kultura temelji na tem, da so vedoželjni, navdihnjeni in opolnomočeni, njihove vrednote in vedenja pa vključujejo inovativnost, kakovost, sodelovanje, uspešnost, pogum in integriteto (Novartis, 2019).

Kot je navedeno v letnem pregledu 2019, so njihova največja moč ljudje, katerih raznolikost, energija in ustvarjalnost so ključne za uspeh podjetja. S sedežem v Baslu v Švici zaposlujejo več kot 100.000 ljudi po vsem svetu, približno 53.000 v Evropi, 30.000 v Aziji/Afriki/Avstralaziji, 15.000 v ZDA ter 6.000 v Kanadi in Latinski Ameriki (Novartis, 2019). Vsega skupaj so prisotni v 106 državah, v središču pozornosti pa so Nemčija, Japonska, Kitajska, Švica in ZDA (Novartis, 2019).

Raznolikost in vključenost sta za Novartis resni prioriteti od leta 2017 in jasno je, da njihova prizadevanja kažejo oprijemljive rezultate. Ti so posledica takrat na novo oblikovane skupine v okviru HR-oddelka, katere glavni cilj je oblikovanje in izvajanje strategije, pobud in aktivnosti D & I. Obenem pa ne gre zanemariti, da korporativno delovno okolje in ravnanje s tako raznoliko ekipo, ki sestavlja Novartis, predstavljata velik izziv na tem področju.

Metode

Podatki so bili zbrani z uporabo dveh različnih metod, in sicer s poglobljenimi intervjuji in pregledom interne dokumentacije. Od marca do julija 2020 je bilo opravljenih več poglobljenih intervjujev z vodjo raznolikosti in vključenosti, Novartisovih tehničnih operacij in globalne kakovosti, v katerih je bilo temeljito predstavljeno in ovrednoteno celotno delovanje družbe na področju D & I. Skupno so bili opravljeni trije intervjuji, ki so v povprečju trajali vsak po eno uro, poleg tega je bilo izvedenih devet dodatnih kratkih sestankov. Za podporo ugotovitvam je bila pregledana naslednja dokumentacija: Predstavitev globalne strategije D & I, Novartis International AG Indeks enakosti na delovnem mestu 2019: Poročilo o povratnih informacijah (Stonewall), Zoning GWEI 2019 in Novartisova spletna stran.

Rezultati

Njihova trenutna strategija se vrti okoli treh glavnih prioritet, ki so razdeljene na različne specifične pobude. Ključne prioritete Novartisa so zaposlovati raznolike ljudi, graditi vključujoče okolje in hkrati oblikovati družbo. Junija 2020 so s kampanjo

»Mesec ponosa« in z dvigom mavrične zastave na številnih lokacijah po svetu izkazali svojo zavzetost in predanost, pri tem pa so komentirali: »Novartis v svojih prizadevanjih za spodbujanje raznolikosti in vključenosti zagotavlja, da je vsak sodelavec svoboden, da je lahko tudi na delovnem mestu najboljša različica sebe, brez strahu pred diskriminacijo ne glede na spol, spolno identiteto ali usmerjenost.« (Lek, 2020) Poleg tega od junija podjetje posveča več pozornosti izboljšanju zdravja ljudi po svetu in priznava pomembnost gibanja »Black Lives Matter«. Posledično so se zavezali k povečanju števila raznolikih pacientov v kliničnih študijah in razvojnih programih zdravil (Novartis, 2020).

Ključne prednostne naloge in pobude

Tabela 1: Splošni pregled Novartisove strategije D & I

Prioriteta številka 1: Raznoliki ljudje	Pobuda številka 1: Uravnoteženost spolov na vodstvenih položajih
	Ključne aktivnosti: uravnoteženo število kandidatov in odločevalcev po spolu, enakopravni starševski dopust ne glede na spol, spodbujanje prilagodljivih oblik dela, program za karierni razvoj žensk na vodilnih položajih
Prioriteta številka 2: Vključujoče okolje	Pobuda številka 2: Privabiti in zadržati talente
	Pobuda številka 1: Izobraževalne vsebine na temo vključenosti
	Ključne aktivnosti: pester nabor učnih programov s področja D & I, orodja in pripomočki za vključujoč razvoj timov, certifikacije, usposabljanja v učilnicah in spletno učenje
Prioriteta številka 3: Oblikovanje družbe	Pobuda številka 2: Podporne skupine zaposlenih
	Ključne aktivnosti: podpora skupinam zaposlenih z naslednjimi orodji: pravna zaščita, povezovanje, nagrajevanje, vodenje, financiranje, deljenje, pripadnost
	Pobuda številka 1: enakost LGBTI
	Ključne aktivnosti: skrb za zaposlene (prilagoditev aktov in pravilnikov), angažiranje zaposlenih in podpora vodstva, sodelovanje z zunanjimi skupnostmi
	Pobuda številka 2: Enakopravnost plačila in transparentnost
	Obljuba EPIC (sedež UN 2018)

Raznoliki ljudje

Prva prioriteta se osredotoča na talente – od pridobitve do razvoja in zadrževanja. Kot je razvidno iz Tabele 1, je ta prioriteta razdeljena na dve splošni pobudi: prva si prizadeva za doseganje enakopravnosti med spoloma na vodstvenih položajih, druga pa za privabljanje in zadrževanje vseh raznolikih talentov.

Pobuda številka ena *Uravnoteženost spolov na vodstvenih položajih* gleda v prihodnost in si prizadeva, da ne bi bilo več diskriminacije na obeh straneh. To se lahko doseže le z enakopravnim vključevanjem žensk v vse delovne procese in z omogočanjem poštene priložnosti, da so enakopravno zastopane v vseh procesih – od rekrutiranja in zaposlovanja do nasledstva. Novartis to zagotavlja s petimi različnimi pomožnimi aktivnostmi, povezanimi s to pobudo. Prvič, poskušajo zagotoviti ravnotežje med spoloma že na začetku postopka zaposlovanja, in sicer z uporabo uravnoteženih kandidatnih seznamov in odločevalcev. To pomeni, da želijo doseči enako število kandidatov moškega in ženskega spola, ko obravnavajo kandidate (običajno se to izvaja za vodilne položaje), kar daje ženskam pošteno (sorazmerno) možnost v izbirnem postopku, zagotavljajo pa tudi uravnoteženo sestavo komisije. Ta mora namreč imeti vsaj eno predstavnico ženskega spola.

Drugič, ko gre za karierni razvoj, poskuša Novartis doseči enakost na tem področju z zagotavljanjem enakih možnosti starševskega dopusta obema spoloma, s tem imata oba spola enake obveznosti in pravice ob tem življenjskem dogodku. Obenem pa ta pobuda močno prispeva k vključevanju zaposlenih LGBTI (kratica LGBTI označuje lezbijke, geje, biseksualne in transspolne osebe, dodana črka I pa označuje interspolne osebe, op. a.) in jim zagotavlja enakost s hetero pari, ko pride do starševstva.

Tretjič, s spodbujanjem prilagodljivih (fleksibilnih) oblik dela ponujajo zaposlenim, ne glede na njihov spol, boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, hkrati pa to omogoča moškim, da pogosteje pomagajo pri družinskih nalogah in pri tem razbremenijo ženske. Poleg tega Novartis ponuja deljena delovna mesta (položaj, ki ga delita dva zaposlena), kar v večini primerov mamam, ki se vračajo s porodniškega dopusta, olajša vrnitev na delo. Hkrati si Novartis prizadeva za spolno nevtralnno obveščanje o novih delovnih mestih na vseh lokacijah, ravno z namenom zagotavljanja enakosti med spoloma že od prvega koraka.

Četrtič, z uvedbo programa za karierni razvoj žensk na vodilnih položajih Novartis identificira in ponuja sponzorstvo dvajsetim ženskim vodjam s kariernimi cilji v samem vrhu vodstva organizacije. Ženske, ki običajno niso prepoznane v tolikšni

meri kot moški, tako preprosto postavijo na radar, zaradi česar postanejo del pogovorov in debat o nasledstvih, hkrati pa vseeno niso favorizirane.

Petič, ker Novartis sestavljajo različne divizije po vsem svetu, je ena izmed aktivnosti tudi prilagajanje vseh pobud z željo, da se pobude na tak način bolj približajo dotičnim divizijam in s tem dosežejo boljši rezultat.

Pobuda številka dve *Privabiti in zadržati talente* se osredotoča na postopek zaposlovanja. Glavni cilj je privabiti in zadržati najboljše talente iz različnih okolij in s tem ponuditi podporo Novartisovemu poslanstvu pri odkrivanju nove poti za izboljšanje in podaljševanje življenja ljudi. Tu se postavlja vprašanje, kako ljudje od zunaj vidijo Novartis. Z izvajanjem pobud D & I si Novartis prizadeva, da je viden kot vodilno podjetje z raznolikim in vključujočim delovnim okoljem.

Vključujoče okolje

Kot je razvidno iz Tabele 1, je druga prioriteta osredotočena na notranje procese in razvoj s ponujanjem znanja, orodij in podpore zaposlenim, da bi razumeli in ponotranjili raznoliko in vključujoče okolje.

Pobuda številka ena v okviru te prioritete *Izobraževalne vsebine na temo vključenosti* se vrti okoli pomena vključitve z D & I povezanih tem v izobraževalni načrt. S pestrim naborom učnih programov s področja D & I, orodji in pripomočki za vključujoč razvoj timov, certificiranjem, usposabljanjem v učilnicah ter spletnim učenjem Novartis zagotavlja, da lahko vsi zaposleni dostopajo do usposabljanj, ki so potrebna za boljše razumevanje pomena raznolikega in vključujočega okolja. Nekaj delov usposabljanja D & I že poteka na njihovem obveznem izobraževanju za novozaposlene, vendar se še ne izvaja na vseh Novartisovih lokacijah.

Pobuda številka dve *Podporne skupine zaposlenih* (angl. *employee resource groups*) ima ključno vlogo pri oblikovanju Novartisove kulture. Ker so zaposleni srce njihovega delovanja, jih želi Novartis opolnomočiti tako, da jim ponudi priložnost, da ustvarijo lastne skupine, v katerih se lahko podobno misleči zaposleni povezujejo in razvijajo skupaj. Skupine ustanavljajo zaposleni sami, v smislu skupnosti podobno mislečih, ki želijo doseči več, Novartis pa jim za uresničevanje njihovih ciljev in prizadevanj zagotavlja pravno, organizacijsko in denarno podporo.

Oblikovanje družbe

Tretja prioriteta se osredotoča na vplivanje na zunanje okolje s postavljanjem zgleda. Kot je razvidno iz Tabele 1, se ta prioriteta osredotoča na pravičnost – vsem posameznikom zagotavljati različne vrste podpore, da bi jim omogočili enake možnosti.

Pobuda številka ena *enakost LGBTI* se osredotoča na vključitev skupnosti LGBTI v Novartisovo kulturo – cilj je vsem zaposlenim LGBTI zagotoviti varno okolje za samostojno delo in razvoj. To se udejanja s tremi ključnimi aktivnostmi: prva aktivnost oziroma *Skrb za zaposlene* se vrti okoli vseh politik in smernic zaposlenih in njihove prilagoditve z namenom vključitve skupnosti LGBTI. To pomeni, da se pregleduje notranja dokumentacija in se prilagaja tako, da postane prijazna LGBTI. Skupina D & I je opredelila posebne politike, ki jih je bilo treba prilagoditi, in začela procese sprememb, ki so običajno v tem korporativnem okolju dolgotrajni. Poudarek je na ustvarjanju smernic za zaposlene, ki želijo spremeniti spol, določanju in posodabljanju globalnih in lokalnih kadrovske politik (denimo politika mobilnosti, politika zaposlovanja, spolno nevtralne sanitarije, dvig mavričnih zastav ...) in tudi na ustvarjanju knjižic LGBTI, internetne strani in možnosti naslavljanja zaupne pošte vodstvu pobude.

Druga aktivnost *Angažiranje zaposlenih in vodstvena podpora* se osredotoča na spodbujanje vključevanja držav druge in tretje cone, kot so države v Afriki, Brazilija, Vietnam, Katar, Kitajska in Rusija, oblikovanje podpornih skupin zaposlenih v novih državah/lokacijah, hkrati pa na nadaljnjo krepitev ozaveščenosti z Novartisovimi globalnimi in lokalnimi dogodki LGBTI. Primer takega dogodka je, kot že omenjeno, izobešanje mavričnih zastav. Novartis je imenoval tudi zaposlene v vodstvu podjetja, ki so pripravljene ponuditi podporo, z željo, da bi zagotovili aktivnostim pobude LGBTI zadostno podporo in promocijo na najvišji ravni, ter skrb za pobudo vključiti v vsa poslovna področja in delovne procese.

Tretja aktivnost *Sodelovanje z zunanjimi skupnostmi* se osredotoča na partnerstva z zunanjimi svetovnimi organizacijami in podjetji, kot so GLAAD, Out & Equal, PSA (Proud Science Alliance, op. a.) in druge lokalne organizacije v državah. Da bi potrdili uspešnost pobude LGBTI in razumeli priložnosti za nadaljnje izboljšave, je leta 2019 zunanji pregled izvedel Stonewall. Novartis sodeluje tudi z organizacijami LGBTI v številnih državah, na primer v ZDA s HRC in v Sloveniji z Legebitro. Njihova želja pa je tudi miselno oblikovati lokalno okolje z oblikovalci politik in nevladnimi organizacijami, da bo to bolj prijazno do skupnosti LGBTI in da bo zagotavljalo enakopravnost pri upoštevanju človekovih pravic.

Pobuda številka dve *Enakopravnost plačila in transparentnost* se na drugi strani osredotoča na izpolnjevanje meril zaveze EPIC (Equal Pay International Coalition). To je Novartis podpisal leta 2018 in se zavezal, da bo ukrepal in dosegel štiri mejnike: odpraviti uporabo zgodovinskih podatkov o plačah pri pripravi ponudb za zaposlitve za zaposlene in zunanje kandidate, s sodelavci deliti primerjavo njihovih plač z notranjimi in zunanjimi referenčnimi vrednostmi, izvajati redne analize glede enakopravnega plačila in, če je to potrebno, usklajevati na letni ravni ter dosegati uravnoteženo zastopanost spolov v vodstvu v naslednjih petih letih.

4. Razprava

Opravljena študija primera jasno podpira najnovejše ugotovitve in trende raziskav (Anderson & Billings-Harris, 2010; Mor Barak, 2015; Mousa, Massoud & Ayoubi, 2020). Podjetje Novartis je ustanovilo dedičirano kadrovske ekipo, ki je osredotočena izključno na D & I. Strategija, ki so jo ustvarili, je v skladu s pričakovanimi rezultati, saj se zaposleni počutijo varnejše in bolj cenjene, medtem ko se je produktivnost povečala, kar jasno prikazujejo rezultati kvartalnih merjenj zadovoljnosti zaposlenih. Poleg tega študija primera dopolnjuje in nadgrajuje dosedanje raziskave (Mor Barak, 2015) s prikazovanjem dobrih praks v realnosti ter ponuja prvovrsten pogled na organizacijo D & I v veliki korporaciji. Podpira idejo o superaditivnosti, oblikovanju kadrovske ekipe D & I ter pripravi strategije in njenih vplivih (Mor Barak, 2015). Daje pa tudi jasen pregled potrebnih prioritet in pobud za učinek na dolgi rok.

Razlog, da podjetja to počnejo, je v tem, da so prepoznala pomen vključenosti za talente, od iskalcev zaposlitve do že zaposlenih. Prav tako so prepoznali povečano produktivnost, povezano z raznolikim in vključujočim okoljem. Vseeno pa je osrednji cilj takih pobud spodbujati in spoštovati osnovne človekove pravice po vsem svetu. Ko ocenjujemo vpliv pobud Novartisa znotraj podjetja, so v prvi vrsti vzbudili ozaveščenost in zavedanje pomena D & I ter razumevanje, zakaj podjetja temu dajejo takšen poudarek. Na podlagi njihovih rezultatov lahko rečemo, da raznoliko in vključujoče okolje spodbuja in prinaša inovacije, boljše odločanje ter bolj sproščeno in psihološko varnejše okolje.

Poleg tega je Novartis opazil, da so se zaradi teh pobud ljudje začeli boljše poslušati med sabo in boljše razumeti drug drugega, razumevati raznolikost in

hkrati govoriti o tem, kako pomembna je raznolikost ter kako njena integracija prispeva k varnosti in dobremu počutju na delovnem mestu. Dober napredek je viden tudi pri vse bolj enakovrednem deležu žensk na vodstvenih položajih (44 % na globalni ravni) in spremenjenih politikah, ki so veliko bolj vključujoče kot kadarkoli prej, medtem ko številni zaposleni menijo, da so zdaj najboljša različica sebe na delovnem mestu.

Največja omejitev te raziskave sta pomanjkanje oprijemljivih podatkov in majhno število ključnih deležnikov, vključenih v raziskavo. V prvi meri je to posledica dejstva, da je rezultate strategij D & I zelo težko količinsko meriti, zlasti v primeru Novartisa, saj so pobude razmeroma nove. Poleg tega je opaziti tudi posledice časovne stiske, kar bomo izboljšali v naslednji, razširjeni raziskavi. Manjša omejitev sta tudi pomanjkanje triangulacije in zanašanje na omejen obseg virov. Naslednji korak v raziskavi bi moral biti določitev ključnih kazalnikov uspešnosti in skupaj z Novartisom slediti količinsko opredeljenemu učinku njihovih pobud, hkrati pa tudi opredeliti več ključnih deležnikov D & I ter opraviti poglobljene intervjuje z njimi. Še en deležnik, ki bi ga morali vključiti v raziskavo, so zaposleni, katerih pogled na vpliv pobud D & I bi lahko ocenili s kratkim vprašalnikom.

5. Priporočila za prakso

Kot omenjeno, je vzpostavitev strategije D & I za podjetja še kako pomembna. Omenimo lahko štiri ključne korake, ki jih predlagamo podjetjem, ko začnejo razvijati strategijo D & I:

1. Začeti je treba s samoevalvacijo – nastaviti si ogledalo in oceniti trenutno stanje na lestvici D & I glede tega, kako raznoliko in vključujoče je podjetje, nato pa določiti ključna področja, na katerih je treba izvesti izboljšave.
2. Ustvariti strategijo D & I, ki bo zgrajena iz zaposlenih in vodstva s ključem »manj je več«. Na začetku je pametno izbrati le najpomembnejša področja D & I (najšibkejše točke) in delo začeti z njimi.
3. Opolnomočiti zaposlene z omogočanjem dela v podpornih skupinah zaposlenih ter podporo pri doseganju njihovih ciljev in prizadevanj.
4. Sodelovati z drugimi podjetji, organizacijami in lokalno skupnostjo, saj smo na področju D & I vsi deležniki v istem čolnu in si moramo med seboj pomagati.

6. Zaključek

Prispevek utemelji pomembnost in primernost strategij D & I v današnjem času in poslovnem prostoru ter predstavi nekaj ključnih ugotovitev raziskav, ki kažejo na pozitivne učinke teh strategij. Na primeru dobre prakse Novartisa se izkaže, da je v skladu z zadnjimi smernicami, in tudi sami v Novartisu opažajo rezultate, ki govorijo o uspehu njihovih pobud. Tako kot je Novartis vpeljal tri ključne prioritete in začel izvajati številne pobude na področju enakosti žensk, vključenosti skupine LGBTI in podobno, priporočamo ostalim podjetjem, da sledijo tem trendom ter z ustvarjanjem vključujočega in raznolikega okolja poskrbijo za ne le boljše delovno klimo, temveč tudi za večji doprinos posameznikov.

Literatura in viri

- Anderson, R., & Billings-Harris, L. (2010). *Trailblazers: How Top Business Leaders are Accelerating Results through Inclusion and Diversity*. Wiley.
- Ayoub, P. M., & Kollman, K. (2020). (Same)-sex in the city: Urbanisation and LGBTI rights expansion. *European Journal of Political Research*.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 169–175.
- Button, S. B. (2001). Organizational efforts to affirm sexual diversity: A cross-level examination. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 17–28.
- Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 No. 2, 84–91.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675–702.
- Knights, D., & Omanović, V. (2016). (Mis)managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy. *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 35 No. 1, 5–16.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2019). Telling and selling the value of diversity and inclusion—External consultants' discursive strategies and practices. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 676–691.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334–368.
- Sparkman, T. E. (2019). Exploring the Boundaries of Diversity and Inclusion in Human Resource Development. *Human Resource Development Review* 2019, Vol. 18(2), 173–195.
- Lek. (2020). *About Novartis*. Pridobljeno s <https://lek.si/en/about-us/about-Novartis/>
- Lek. (8. junij 2020). *Novartis' sites in Slovenia welcome the Pride Month by raising the rainbow flags*. Pridobljeno s <https://lek.si/en/media-room/press-releases/1117/novartis-sites-in-slovenia-welcome-the-pride-month-by-raising-the-rainbow-flags/>
- Mor Barak, M. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 83–88.
- Mor Barak, M., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
- Mor Barak, M. (2013). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications.
- Mor Barak, M. (2008). Beyond Affirmative Action, Administration in Social Work. *Administration in Social Work*, 23: 3–4, 47–68.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*.
- Novartis. (2019). *Novartis Annual Report 2019*.
- Novartis. (2019). *Annual Review 2019*.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Plummer, D. L. (2003). *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. University Press of America, Inc.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Statista. (January 2020). *Novartis full-time employees*. Pridobljeno s <https://www.statista.com/statistics/505851/number-of-full-time-employees-at-novartis-by-division/>

Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest editors' introduction: Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management, 54*(2), 177–197.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2014). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology, 89*(6), 1008.

Luka Eržen je diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer deluje kot raziskovalec in demonstrator na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Njegovo raziskovalno področje je osredotočeno na preučevanje in razvijanje strategij raznolikosti in vključenosti. Obenem opravlja delo svetovalca za digitalni marketing tako doma kot v tujini.

Prof. dr. Matej Černe je izredni profesor za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V raziskovalnem in pedagoškem delu se osredotoča na inovativnost, ustvarjalnost, organizacijsko vedenje ter vodenje v digitalni dobi.

Nejc Jaka Sekula je globalni vodja področja raznolikosti in vključenosti za divizijo Novartisovih tehničnih dejavnosti. Pred tem je kot vodja kadrov skrbel za Novartisovo aseptično proizvodno enoto v Ljubljani, svojo kadrovske pot pa začel v globalnem podjetju IBM kot skrbnik za zaposlovanje talentov znotraj Evrope.

Model managementa individualne delovne uspešnosti za pametna (proizvodna) podjetja

Živana Veingerl Čič¹, Matjaž Mulej², Zlatko Nedelko³, Simona Šarotar Žižek⁴

e-pošta¹: zivana.veingerl-cic@doba.si

e-pošta²: matjaz.mulej@um.si

e-pošta³: zlatko.nedelko@um.si

e-pošta⁴: simona.sarotar-zizek@um.si

Povzetek

Individualna delovna uspešnost, ki je med temelji uspešnosti organizacije, ostaja pomembna tudi v dobi digitalizacije. Tako se nenehno meri, ocenjuje in presoja z izbranimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki. Pove stopnjo doseganja pričakovanih rezultatov dela. Ta je osnova za del spremenljivega dela plače. Z digitalizacijo je mogoče na temelju celovitejših in lažje dostopnih informacij povezati uspešnost zaposlenih in nagrajevanje. Ker je digitalizacija izredno pomembna za industrijska podjetja, smo razvili model managementa individualne delovne uspešnosti v industrijskih podjetjih, ki temelji na agilnosti.

Ključne besede: individualna delovna uspešnost, pametni model managementa uspešnosti, industrija 4.0, mala in srednje velika podjetja, industrijska podjetja, zaposleni

1. Uvod

Nagrajevanje uspešnosti zaposlenih je pogosto povezano z digitalnimi sistemi tako, da spodbujajo in usmerjajo zaposlene v skladu s strategijo podjetja (Malmi, Brown 2008). V rabi je tudi merjenje. Če merite, denimo neke kratkoročne cilje, se zaposleni trudijo za njih in ne iščejo novih priložnosti, usklajenih s poslanstvom organizacije (Hartmann & Vaassen 2003). Digitalizacija olajšuje zbiranje podatkov o merjenju uspešnosti. Omogoča celo merjenje uspešnosti zaposlenih na minuto na določenih delovnih mestih (Andon et al. 2003), kar omogoča nadzor. Zaradi tehnološkega napredka in digitalizacije so ukrepi bolj natančni, raznovrstni in številni. Management individualne delovne uspešnosti zaposlenih (IDUZ) v času industrije 4.0 (I4.0) bi lahko pritegoval in ohranjal dobre, njihovo znanje in zagnanost, a odganjal slabe zaposlene. Zato management človeških virov v času četrte industrijske revolucije prinaša novo smer razmišljanja in zahteva tudi nov pristop, da bo management uspešnosti zaposlenih optimalen (Slack 2005) in da bi se izognili negativnim učinkom za zaposlene in organizacije. Tako postaja paradigma tudi na področju managementa kadrov in IDUZ agilnost, ker omogoča hitro prilagajanje spremembam in veliki

negotovosti v okolju, saj sodelujejo in se razvijajo sodelavci na svojih delovnih mestih (Joroff idr. 2003; Kim 2014; Tolf idr. 2015).

Ker bo gospodarstvo zahtevalo agilnejše strukture, bi lahko organizacijska struktura izgubila pomen kot upravljavski mehanizem. Digitalizacija spreminja srednje managerje iz skrbnikov in administratorjev v vodje (McDonald 2015). Narašča prevlada digitalnih medijev in orodij namesto mehaničnih in ročnih, to vodi v daljnosežne družbene, kulturne in gospodarske spremembe. Živimo v digitalni dobi. Digitalizacija, ki je ne moremo enačiti z I4.0, uvaja nove poslovne prakse. Bistveno spreminja način življenja, dela in ustvarjanja vrednosti; podjetje se mora prilagoditi novim tržnim pričakovanjem.

Nove tehnologije izzivajo tudi mala in srednje velika podjetja. Digitalne prakse pomagajo povečati produktivnost, vključenost zaposlenih in inovativnost pri delu. To znižuje stroške podjetja. Zaposleni so bolj mobilni in prilagodljivi različnim delovnim zahtevam. Ljudem tehnologija pomaga pri zaposlovanju in je zelo spremenila sistem pridobivanja podatkov, denimo o sodelavcih in njihovem delovanju v organizacijah. Da bo gospodarstvo konkurenčno, je treba okrepiti zdravo jedro, zlasti predelovalno industrijo kot generator RR-aktivnosti, inovacij, rasti in zaposlovanja.

V zadnjih obdobjih je v organizacijah v ospredju predvsem digitalizacija njihovega delovanja. Z vidika managementa IDUZ se pojavi vprašanje, kako se lahko uporabijo podatki, ki jih organizacije spremljajo in zbirajo s pomočjo niza implementiranih ključnih kazalnikov o svojem delovanju. V tem okviru lahko ugotovimo, da uporaba realnih in kontinuiranih podatkov izbranih ključnih kazalnikov o delovanju organizacij daje temelj za management IDUZ v digitaliziranih organizacijah ter izboljššan management IDUZ v prihodnje.

Osrednji izziv tega prispevka je predstaviti, kako uporabiti tehnologijo, ki jo podjetja implementirajo v luči digitalizacije, ter pokazati, kako uporabiti podatke, pridobljene v okviru uporabe teh tehnologij, z vidika managementa kadrov v organizacijah. Spoznanja v prispevku bodo pripomogla k izboljššanju managementa IDUZ, kar bo vodilo v pravičnejši in izpopolnjen sistem nagrajevanja zaposlenih ter tudi do višjih ravni motivacije in zadovoljstva zaposlenih pri delu.

V skladu z izbranim namenom strokovnega prispevka je struktura prispevka naslednja. Najprej predstavimo metodologijo dela in podrobneje razčlenimo raziskovalno vprašanje. Sledi poglavje o teoretičnih izhodiščih, kjer predstavimo management uspešnosti zaposlenih, zlasti v času digitalizacije v organizacijah. Sledita razvoj in prikaz modela SMART za management IDUZ za industrijska podjetja. V tem okviru damo poudarek predvsem zasnovi modela SMART ter predstavitvi uporabe modela na primeru, sledi diskusija. Prispevek sklenemo s priporočili za prakso.

2. Metodologija in raziskovalno vprašanje

V skladu z opredeljenimi izzivi v okviru digitalizacije ter tudi I4.0 ter izzivov managementa kadrov smo si postavili naslednje raziskovalno vprašanje: ali z modelom managementa IDUZ, ki temelji na izvedbeni in vsebinski uspešnosti ter zmanjševanju kontraproduktivnega vedenja, krepimo IDUZ na različnih delovnih mestih v visokotehnoloških malih in srednjih proizvodnih podjetjih?

V znanstvenoraziskovalnem delu smo kot metodo znanstvenega raziskovanja uporabili znanstveno deskripcijo, zlasti pri predstavitvi teoretičnih izhodišč in za opisovanje ključnih dejstev, procesov, tehnik in metod, pomembnih za raziskovanje generacij in medgeneracijskega sodelovanja ter z njimi povezanih vsebin na temelju dialektičnega sistema vidikov. Teoretična izhodišča prej omenjenih ključnih vsebinskih sklopov smo opredelili z metodo analize. Z metodo

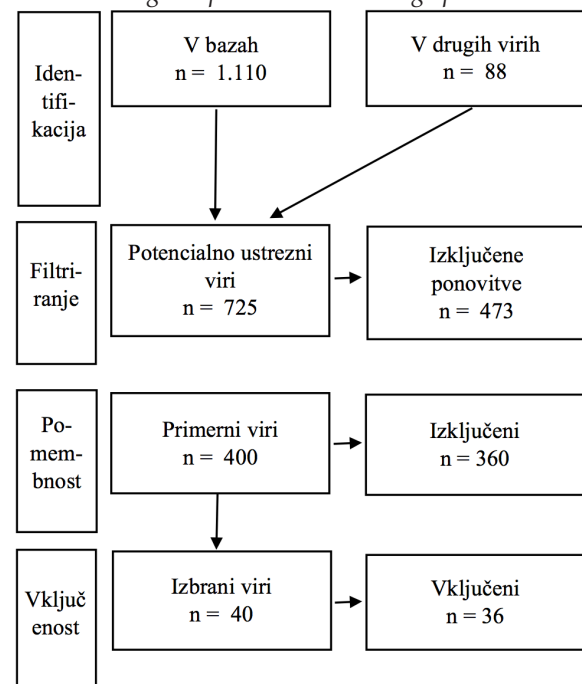
kompilacije smo povzemali spoznanja drugih avtorjev o izbranem raziskovalnem problemu. Metodo komparacije smo uporabili pri primerjavah dejstev, pojavov, procesov in tehnik za posamezne vsebinske sklope. Za povezovanje spoznanj smo kot metodologijo uporabili »dialektično teorijo sistemov« Matjaža Muleja. Struktura se ujema s podanim pregledom glavnih spoznanj.

Na podlagi strategije sistematičnega iskanja literature smo v letu 2018 pregledali baze podatkov dLib.si, ProQuest in Cobiss.si. Literaturo smo izbrali z uporabo naslednjih ključnih besed: digitalizacija, industrija 4.0, management uspešnosti. Razširimo iskanje literature o teoriji managementa in sistemov (v povezavi z zahtevanim holizmom s sistemskim pristopom). Omejitev je bila posledica izteka leta iskanja, ker je študija zajemala le objave od leta 2010; takšne omejitve smo določili namerno, ker smo želeli pridobiti najnovejše in posodobljene informacije o preučeni vprašanji. Pri iskanju smo se osredotočili na literaturo, ki temelji na slovenskem in angleškem jeziku. Nadaljnjih omejitev ni bilo.

Rezultati pregleda

Avtorji so raziskovali v zbirkah podatkov Univerze v Mariboru. Uporabljena je bila kvalitativna raziskovalna metodologija, vključno s pisarniški raziskavami, ki je temeljila na teoriji sistemov (Šarotar Žižek in Mulej 2015), Mulejevi dialektični teoriji sistemov (Mulej in Dyck 2014) in zakonu zadostne in potrebne celovitosti. Iskanje po podatkovnih bazah Univerze v Mariboru je ponudilo 1.110 zadetkov. Izbrali in vključili smo 27 virov in jih raziskali; glejte sliko 1.

Slika 1: Diagram poteka raziskovalnega procesa



Vir: lasten

Pregled ocene kakovosti in opis obdelave podatkov

Izbrani viri so bili objavljeni med letoma 2010 in 2018. Izključili smo podvojene vire in tiste, pri katerih smo ocenili, da vsebina ni dovolj povezana s predmetom, namenom in ciljem naše raziskave. Za analizo tehnične in znanstvene vsebine smo sintetizirali rezultate ter upoštevali vsebino razpoložljivosti in kontekstualno ustreznost. Izbrali smo 36 virov, ki so bili primerno povezani z našo temo in cilji ter kakovostno prispevajo k našim raziskavam.

3. Teoretična izhodišča

Management uspešnosti zaposlenih in digitalizacija

Začetki upravljanja uspešnosti zaposlenih v podjetjih se osredotočajo na sisteme ocenjevanja uspešnosti (angl. performance appraisal), ki jih v organizacijah uporabljajo kot temelj upravljanja uspešnosti zaposlenih. Opaziti pa je mogoče, da ta pojem v praksi podjetij že nadomešča upravljanje uspešnosti zaposlenih (angl. performance management), pri katerem ni več poudarek na ocenjevanju uspešnosti zaposlenega ali organizacije, temveč je pozornost na zagotavljanju nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih (Ashdown 2014; Zupan idr. 2009). Zavedamo se, da se sistemi upravljanja uspešnosti zaposlenih nanašajo na več ravni (raven organizacije, organizacijske enote in posameznika), in osredotočili smo se na management IDUZ. Zaposleni so med temelji uspešnosti vsake organizacije in na podlagi odnosov z drugimi prispevajo k uresničevanju poslovnih ciljev in vizije organizacije (Zupan idr. 2009). Zupanova in soavtorji (ibid.) so prepričani, da mora organizacija, če želi doseči uspešnost, zagotoviti prenos vizije in ciljev do ravni zaposlenih ter jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju vizije in ciljev, saj lahko tako najbolje zagotovi, da zaposleni cilje sprejmejo za svoje in si tudi prizadevajo za njihovo realizacijo. Ob tem pa kaže omeniti, da ima management uspešnosti več vlog. Noe in soavtorji (2003, 237–238) navajajo naslednje vloge:

- strateška vloga: opredeljevanje ciljev, želenih vedenj in značilnosti zaposlenih, ki so potrebni za realizacijo strateških ciljev organizacije,
- razvojna vloga: usmerjanje pridobljenih informacij o uspešnosti aktivnosti razvoja zaposlenih, ki so prilagojene posameznikom (npr. usposabljanja, karierni razvoj, razvoj talentov ...),

- administrativna vloga: uporaba informacij, pridobljenih v procesu zagotavljanja uspešnosti, za sprejemanje različnih odločitev in ukrepov na kadrovskem področju (npr. višina plače, karierni razvoj, zadržanje zaposlenih, odpoved ...).

Stuart Kotze (2006, povzeto po Zupan idr. 2009) je opredelil, da ima največji vpliv na uspešnost posameznika njegovo vedenje: kako ravna in kakšne odločitve sprejema ter kako svoje vedenje obvladuje in usmerja v zagotavljanje uspešnosti; to lažje stori, če ve, katera vedenja so povezana z uspešnostjo in zato v poslovnem okolju organizacije zaželena. Zato niti ne preseneča dejstvo, da organizacije ne dosežajo zelene individualne uspešnosti, ki jo pričakujejo in zahtevajo od svojih zaposlenih. Kot ugotovljata Johnson Vickbergova in Christfortova (2017), so vzrok za to vodje, saj jim ne uspe učinkovito izkoriščati različnih načinov dela in perspektiv generacijsko raznolike delovne sile ter ne obvladujejo vrzeli in napetosti med zaposlenimi, ki poslabšujejo poslovne rezultate.

Tradicionalna merjenja IDUZ ne delujejo več, saj gre za ocenjevanje in rangiranje zaposlenih, so preveč zamudna in subjektivna, ne motivirajo in ne izboljšajo IDUZ (Ewenstein idr. 2016). Morda jo celo ogrozijo, ker se ljudje trudijo za ocene in čakajo na povratne informacije o IDUZ. To dejstvo zahteva družbeno odgovornost njih in do njih (Mulej, Merhar, Žakelj, ur., 2019).

Vse več delovnih mest zahteva več novih strokovnih znanj, neodvisne presoje in večšine za reševanje težav (pa tudi ustvarjanje, izumljanje in inoviranje, op. a.); v stikih s strankami in poslovnimi partnerji imajo zaposleni čedalje več odgovornosti; a podjetja ne uvajajo novih meril IDUZ, ker ne vedo, kakšna naj bodo in ali bo novost učinkovita (Ewenstein idr. 2016). Meril IDUZ je veliko, a morajo za uspeh zajeti kvalitativne in kvantitativne kazalnike.

Organizacije lahko pridobijo konkurenčno prednost, če npr. maksimirajo človeški kapital z managementom IDU. Večinoma to danes ne deluje, ker uporabljajo modele za specializacijo in nenehno optimizacijo delovnih nalog (ibid.). Realnost tradicionalnih IDUZ prikazuje krivulja zvona, ki zaposlene rangira na nadpovprečno uspešne, uspešne in neuspešne. Kakovostni in pravočasni podatki so ključni za prenovo, tudi zato, ker številni zaposleni menijo, da so sedanji postopki ocenjevanja preveč subjektivni. Namesto z analizo posameznikov enkrat na leto lahko podjetja dobijo boljše informacije, če ažurno zbirajo podatke in

poročajo o IDUZ stalno (Pulakos idr. 2015). V dobi digitalizacije pa je za podjetja ključno, da lahko z uporabo digitalnih orodij avtomatizirajo postopke in zbiranje informacije ter izračun kazalnikov uspešnosti, tako prihranijo dragocen čas. Izboljša se tudi kakovost podatkov, saj se zbirajo učinkoviteje (DeNissi, Murphy 2017).

IDUZ, ki temelji na krivulji zvona, diskreditira ocene uspešnosti in pogosto izniči dragocene povratne informacije. Razvija cinizem, demotivira zaposlene in sproži odziv »boj ali beg« (Kock 2013). Tako povezovanje ocen uspešnosti in nagrajevanja ne upošteva nedavnih ugotovitev kognitivnih znanosti. Raziskave Kahnemana idr. (2016) kažejo, da se lahko zaposleni preveč ukvarjajo s plačnimi posledicami majhnih razlik v ocenah; tako bi strah pred morebitno izgubo, čeprav majhno, lahko vplival na vedenje dvakrat bolj kot možne koristi (Gorman idr. 2017).

V zadnjih dvajsetih letih so raziskovalci razširili ideje o metodah upravljanja IDUZ od preprostega ocenjevanja ali rangiranja IDUZ do celovitejših programov, ki vključujejo povratne informacije o uspešnosti, spodbude in nadzor v skladu s strateškimi cilji organizacije.

Leta 2017 so opravili široko raziskavo prakse IDUZ in ugotovili razlike med praksami; 87 % vodij kadrov je poročalo, da ocenjevanje IDUZ običajno poteka enkrat ali dvakrat na leto, a 39 % poroča, da ne zagotavljajo med letnimi razgovori neformalnih povratnih informacij, čeprav so ključni dejavnik IDUZ (ibid.). Torej so tradicionalni IDUZ preveč birokratski in ločeni od vsakdanjih dejavnosti, ki naj bi jih podpirali, npr. določitev jasnih pričakovanj in smiselnih ciljev ter pravočasne povratne informacije (Mueller-Hanson, Pulakosova 2015). Organizacije morajo preusmeriti svojo pozornost z izpopolnjevanja formalnih ocen in pregledov na IDUZ, ki krepí zaželena vedenja in vodi k doseganju ciljev. Najboljši IDUZ mora managerjem in zaposlenim omogočiti stalno povratno informiranje, da se bodo lažje usposabljali in razvijali veščine ter vedenja, ki povečujejo zavzetost zaposlenih. Končni cilj IDUZ je izboljšati splošno delovanje organizacije. V idealnem primeru IDUZ pomaga organizaciji doseči strateške cilje in zagotoviti zdravo donosnost naložb, usklajenih s prednostnimi nalogami (npr. zadovoljstvo strank, EBIT) (Ewenstein idr. 2016).

Najučinkovitejši IDUZ obsega naslednjih pet ključnih elementov (Gorman idr. 2017):

1. Dolgoročne cilje nadomesti agilno sprotno postavljanje ciljev, ki se spreminjajo, ko se

spreminjajo okoliščine (a niso preveč kratkoročni in podrejeno prilagodljivi, op. a.).

2. Učenje in razvoj sta vrednoti in del vsakdanjega dela (prehod od formalnega usposabljanja po dogovorih v letnih razgovorih).
3. Zaposleni morajo od vodij prejeti pomembne povratne informacije sproti; tako dobijo potrebne podatke, da izboljšujejo svojo učinkovitost vsak dan.
4. Nenehno usposabljanje zaposlenih vključuje pridobivanje veščin, kako določiti jasna pričakovanja, dati in sprejemati neformalne povratne informacije in sodelovati pri reševanju težav (in ustvarjanju, izumljanju in inoviranju, op. a.). Spodbujajo se specifična vedenja, ki motivirajo in spodbujajo zaposlene k izboljšanju uspešnosti.
5. Ocene so poenostavljene in racionalizirane, da bi zmanjšali čas in obremenitev dojemanja.
6. Dodajamo: ocene vsebujejo družbeno odgovornost.

Zaposleni so, da se delo diverzificira, vključeni v različne projekte, med letom rotirajo na različnih delovnih mestih in jih vodijo različni vodje. To dodatno omejuje uspešnost ocenjevanja v letnem razgovoru, ki poteka na podlagi ocene vodje. Če je vodij več, je vprašanje, kdo naj bo kompetenten ocenjevalec in kateri cilji so »pravi«. Uspešnejša so podjetja, ki doseganje ciljev pregledujejo večkrat na leto (Deloitte 2014).

Management uspešnosti zaposlenih v dobi digitalizacije

V dobi digitalizacije mora podjetje uvajati nove metode spremljanja IDUZ, ki temelji na agilnosti. Poudariti mora načela, kot so sodelovanje, samoorganizacija, samoupravljanje in redni razmislek, kako učinkoviteje delati in se sproti odzivati na povratne informacije strank in spremembe zahtev. Ta načela niso usmerjena samo v uspešnost, a so spremenila opredelitev učinkovitosti dela; rušijo običajno prakso kaskadiranja ciljev od zgoraj navzdol in ocenjevanja enkrat na leto. Ko so hitre inovacije vir konkurenčne prednosti, kot je zdaj v številnih podjetjih in panogah, se prihodnje potrebe nenehno spreminjajo. Ker podjetje ne bo nujno želelo, da zaposleni delajo enake stvari, ni smiselno, da spremlja IDUZ tako, da ocenjuje delo in odgovornost ljudi za preteklo ali sedanje delo. IDUZ mora slediti naravnemu ciklu dela in temeljiti na ažurnih in večkratnih formalnih ali neformalnih razgovorih, ko se projekti končajo, dosežejo mejniki,

se pojavljajo izzivi ipd.; to ljudem omogoča reševati težave, kot zmorejo, hkrati pa razvijajo veščine za prihodnost (Deloitte 2017).

Uspeh podjetja je zelo odvisen od IDUZ. Pred obravnavo in merjenjem IDUZ moramo analizirati dejavnike, ki določajo raven uspešnosti dela. Skupna skrb in potreba vodstva in zaposlenih, da izboljšajo uspešnost organizacije, v kateri delajo, je večinsko skrb vodstva, ki z različnimi merjenji dviga produktivnosti poskuša zagotoviti uspešnost podjetja in s tem doseči več koristi za lastnike, organizacijo in zaposlene, pa tudi za družbo kot celoto.

Nagrajevanje v I4.0 mora biti tako:

- Odražati mora prispevek zaposlenih v organizaciji.
- Zaposleni morajo prejeti nadomestilo na podlagi individualne, skupinske in organizacijske uspešnosti (Ma Prieto, Pilar Perez-Santana 2014). Nujne so povezava med uspešnostjo in nagrado, delitev dobička in dodatna spodbuda za plačilo.
- Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, prilagojeno za I4.0, razvija zaposlene, temelji na rezultatih in vedenju, da lajša učenje in inoviranje (Chen, Huang 2009). Zaposleni morajo redno prejemati povratne informacije o delovanju. Ocena uspešnosti mora biti objektivna in mora temeljiti na agilnem postavljanju ciljev.
- Idealno ocenjevanje vključuje določitev standardov uspešnosti, sporočanje pričakovanj, merjenje dejanske uspešnosti, primerjavo dejanske uspešnosti s standardi, razpravo o oceni z zaposlenim in začetek korektivnih ukrepov po potrebi. Tekoče povratne informacije managerjem in zaposlenim omogočajo spremljanje aktivnosti in ustrezno ukrepanje (Decenzo, Robbins 2010).
- Agilni management uspešnosti ocenjuje uspešnost, združljivo z I4.0.

Torej uspešnost ne predvideva samo rutinske izvedbe nalog, ampak tudi ustvarjanje, izumljanje, inoviranje in družbeno odgovornost.

Ocenjevanje IDUZ, prilagojeno za I4.0, mora temeljiti na (ibid.):

- razvoju zaposlenih,
- rezultatih dela in vedenju,
- spodbudi k učenju in inoviranju (notranje podjetništvo),
- redni povratni informaciji o realizaciji ciljev in pričakovanj (ustrezno ukrepanje),
- agilnem postavljanju ciljev.

Agilni management uspešnosti vsebuje ocenjevanje IDUZ, združljivo z I4.0. Agilnost je zmožnost hitrega prilagajanja spremembam in visoki negotovosti v

okolju s sodelovanjem in razvojem zaposlenih (O'Brien, Robertson 2009). V konceptu agilnega upravljanja IDUZ, ki je osnova našega modela IDUZ, je pomemben razvoj zmožnosti zaposlenih. Stalno pridobivanje in ustvarjanje znanja je bistveno v dinamičnem okolju, ko znanje hitro zastari. Stalen razvoj zmožnosti zaposlenih z uporabo interpersonalnih metod razvoja kot pomembnega inputa v modelu omogoča sposobnost nenehno ustvarjati, prilagajati, razširjati in uporabiti znanje kot pomemben element agilnosti. Z njo omogočamo zelo prilagodljivo organizacijsko strukturo, ki je tudi pogoj prilagodljivosti delovne sile. Agilnost predvideva hitro prilagajanje spremembam in visoki negotovosti v okolju s sodelovanjem in razvojem ljudi na njihovih delovnih mestih (Joroff idr. 2003; Kim 2014; Tolf idr. 2015; Dahmardeh, Banhashemi 2010).

Zato nas zanima, kako lahko koncept agilnosti organizacije prenesemo na področje uravnavanja IDUZ, saj agilnost zahteva od organizacij in ljudi nenehno integracijo in razširjanje učenja ter sprotno izboljševanje dela (Kim 2014). Ko zaposleni ozaveštujejo svojo vlogo v organizaciji in pomen realizacije njihovih ciljev in nalog, postanejo pozorni na to, kaj delajo, in razmišljajo tudi o tem, kako lahko prispevajo k rezultatom organizacije in kako bi svoj prispevek lahko izboljšali. Te koristi zvišujejo kakovost sedanjega in prihodnjega dela (Veingerl Čič, Šarotar Žižek 2017). V njih se pokažejo ustvarjanje, izumljanje, inoviranje in družbena odgovornost.

Agilno uravnavanje uspešnosti zaposlenih se osredotoča na (HCI 2015):

- agilno postavljanje ciljev (prilagajanje ob večjih poslovnih spremembah),
- medosebne metode razvoja zmožnosti zaposlenih, ki spodbujajo razvojne odnose med zaposlenimi (coaching, mentorstvo, sponzorstvo, medgeneracijsko sodelovanje),
- zagotavljanje stalne povratne informacije ter podpore in razvoja,
- usmerjenost na sodelovanje, socializacijo in hitrejšo premike naprej.

4. Model smart za management IDUZ za industrijska podjetja

Na proizvodne procese zelo vplivata digitalizacija in internet stvari. Zato tradicionalna proizvodnja vpeljuje I4.0, ki podpira računalniško obdelavo proizvodnje s krožno povezavo in komunikacijo (Shafiw, Sanin, Szczerbicki, Toro 2016). Za podjetje

sta za uspeh v okolju I4.0 ključni tudi motivacija zaposlenih in pripravljenost izboljšati produktivnost in tržni uspeh (za kar poleg produktivnosti potrebujemo zainteresirane odjemalce). Za management prožne proizvodnje potrebuje ustrezno motivirane zaposlene, pripravljene uresničevati operativne in strateške procese (Chromjakova 2017). Slovenska podjetja se zavedajo, da je digitalizacija več kot samo trend in da že postaja nujen vir konkurenčnosti (GZS 2019).

Eno izmed orodij za pametno proizvodnjo meri IDUZ. Razvili so ga, da proizvodna podjetja znajo ugotoviti, kje so skrite rezerve za povečanje IDUZ, da bi izboljšali produktivnost in uspešnost.

Glede na izzive I4.0 pričakujemo, da bodo zaposleni (Hartling 2016):

- imeli potrebno znanje o procesih in njihovi uporabi;
- imeli specifične kompetence za delo v industriji 4.0;
- postali še bolj fleksibilni glede na delovni čas, lokacijo in način soočanja s težavami in nalogami;
- prevzemali veliko večjo odgovornost za delo in samoiniciativno pridobivali znanja;
- medsebojno sodelovali: pomembno bo timsko in projektno delo ter opolnomočenje;
- opravljali več nalog.

Dodajamo: čutili bodo družbeno odgovorne vrednote nadrejenih in sodelavcev kot bistven del motivacije, ne samo sposobnosti za delo, saj so vrednote in sposobnosti v soodvisnosti; zato ne gre le za management znanja, ampak znanja in vrednot. Management IDUZ mora to upoštevati.

Fizičnih rutinskih del bo (izrazito) manj, več pa bo delovnih mest, ki zahtevajo fleksibilnost, sposobnost reševanja problemov in prilagodljivost (Kane idr. 2015). V Sloveniji je I4.0 predvsem vizija. A veliko podjetij že uporablja sklope v poslovnih procesih, ki so ali pa bodo del koncepta I4.0. To so sistemi IRT (interactive response technology), nujni za poslovanje vsakega podjetja; nadomestili bodo sedaj uveljavljeni nadzor poslovanja po Excelovih tabelah in e-pošti.

Management človeških virov v času I4.0 prinaša novo miselnost, obdelavo z e-tehnologijami in nov koncept optimalnega managementa IDUZ. Industrijske družbe imajo dosti izkušenj z različnim upravljanjem ljudi v tradicionalnih proizvodnih procesih, a morajo zaradi digitalizacije najti nove koncepte, ki združujejo tehnologijo in ljudi. Zlasti pomembno je razumevanje novega sistema procesnega komuniciranja: e-tehnologija sodeluje z zaposlenimi, zaposleni mora na pravi način razumeti

sposobnosti in potenciale nove tehnologije. Ureditev fleksibilnega managementa IDUZ omogoča nenehno izboljševanje nalog in poenostavitev realizacije nalog na podlagi uveljavljenih informacijskih baz in tehnologij. Delavec na določenem položaju je odgovoren za svojo nalogo (Chromjakova 2016). Ta odgovornost ne sme veljati samo za dolžnost, ampak za zaupanje in pooblastilo kot izraz družbene odgovornosti in njen vir (prim. Šarotar Žižek in Mulej 2005). Pri oblikovanju metod, da ta ne bo navidezna (op. a.), potrebujemo za najboljše managerje IDUZ in interakcije merljive kvalitativne in kvantitativne kazalnike (Wilkes, Yip, Simmons 2011).

Zasnova modela managementa individualne uspešnosti zaposlenih za pametna podjetja

Delovna uspešnost pomeni stopnjo doseganja planiranih (pričakovanih) rezultatov dela; to je osnova za določanje višine nagrad/stimulacij kot dela spremenljivega dela plače.

Pri oblikovanju modela smo upoštevali tudi slovenski zakonodajni okvir: 127. člen Zakona o delovnih razmerjih (Zakon). Delovna uspešnost delavca se določi po gospodarnosti, kvaliteti in obsegu opravljanja dela, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Plačo delavca sestavljajo osnovna plača, dodatki (46. in 47. člen), del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti (45. člen) ter del plače iz naslova uspešnosti poslovanja (49. člen) (ibid.). Op.: manjka nagrajevanje ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti in družbene odgovornosti.

Za vnaprej določene (predvidene 100 %) se štejejo delovni rezultati, merjeni po vnaprej določenih kriterijih, individualno ali skupinsko. Delovna uspešnost se meri oziroma ocenjuje za posameznika ali skupino, po vnaprej določenih merilih, delavcem znanih vnaprej (45. člen). Op.: merjenje bodo sprejeli toliko bolj odgovorno, kolikor manj bo vsiljeno brez dokazov, da ponuja prednosti (prim. Šarotar Žižek in Mulej 2005).

Učinkovit in objektivni model nagrajevanja zaposlenih ločuje plače na stalni in spremenljivi del: znižanje do 10 %, povečanje do 20 %. Osnova za to je ločitev delavca od delovnega mesta; delovno mesto je statična, zaposleni z vsemi svojimi osebnimi lastnostmi pa dinamična kategorija. Pomembna sta delovno mesto in vrsta dela (skupine del), ker bodo delavci zaradi zahtev I4.0 rotirali na njih. IDUZ se spremlja za vse zaposlene; zlasti je osnova za obračun spremenljivega dela plače, za napredovanje,

za načrtovanje strokovnega in osebnostnega razvoja delavcev, po potrebi tudi za določanje morebitnih presežkov ali primanjkljaja delavcev.

Zlasti pomembni so ustrezne povezave in razmerja v nagrajevanju zaposlenih, katerih delovne rezultate lahko merimo, s tistimi skupinami, katerih delovnih rezultatov ne moremo izmeriti. Primer: k doseganju planskih ciljev proizvodnje posredno prispevajo tudi ostali zaposleni, zato je njihova IDUZ odvisna od uspešnosti proizvodnje. Saj režijci vplivajo na doseganje rezultatov v proizvodnji.

IDUZ lahko ocenimo za vse; z natančnimi kazalniki jih razlikujemo. Psihologija je do konceptualizacije IDUZ precej pozorna. Široko podprta je opredelitev, da IDUZ sestavljajo vedenja ali dejavnosti, pomembni za cilje organizacije, in navezave na te opredelitve delovne uspešnosti (Campbell 1990):

- 1) opredeli se glede na vedenje, ne na rezultate,
- 2) vključuje le vedenja, pomembna za cilje organizacije, in
- 3) je večdimenzionalen konstrukt.

Takšno opredelitev uporabljamo za svoj koncept upravljanja IDUZ zaposlenih. IDUZ dajo prilagodljiva dejanja, obnašanja in rezultati zaposlenih, povezani s cilji organizacije (Viswesvaran, Ones 2002).

Model temelji na konceptu IDUZ, ki ima tri med seboj povezane dimenzije (Koopmans idr. 2011). To so:

- uspešnost izvajanja nalog,
- vsebinska uspešnost in
- kontraproduktivno vedenje.

Za vsako identificirano delovno mesto smo oblikovali merila za merjenje vseh treh dimenzij IDUZ. Model nagrajevanja IDUZ vsebuje motiviranje zaposlenih za doseganje postavljenih ciljev in učinkovito delo, ker imajo znanje zanj. »Smart performance management« spodbuja intrinzično motivacijo in IDUZ. Z IDUZ lahko merimo oz. ocenjujemo delovne dosežke; zaposleni lahko vplivajo na njihovo izpolnjevanje.

Ključno je zagotoviti relevanten okvir merjenja, primeren za dano organizacijo, njen tip poslovanja, delovno okolje, strategijo, trg ... Vsako podjetje mora določiti razpoložljiva finančna sredstva in raven truda za zbiranje podatkov, analiziranje, poročanje in izvajanje. Ni mogoče zajeti vseh navedenih meritev, zato jih izberimo le nekaj. To je bistven korak pri izvajanju učinkovite kadrovske politike. Osnovni okvir modela upravljanja IDUZ obsega naslednje skupine delovnih mest:

- zaposleni v proizvodnji,
- proizvodna režija,

- režija na programu, ki dela izven proizvodnje, a je vezana na proizvodnjo (tehnologi, kontrola proizvodov, skladiščniki ...),
- prodaja,
- čista režija (sem spadajo vsa druga delovna mesta; morajo doseči, da vsi delajo nemoteno).

Po skupinah zaposlenih se določijo merila za IDUZ posameznikov in skupin. Merila morajo:

- podpirati poslovne cilje podjetja oz. enote,
- pri zaposlenih spodbujati obnašanje, skladno s poslovno strategijo in družbeno odgovornostjo podjetja in sodelavcev,
- omogočiti zaposlenim vpliv na opredelitev in doseganje danih meril.

Nagrada za delovno uspešnost je lahko za osebo, skupino ali organizacijo.

Izhodišče modela je doseganje planiranih norm, rezultatov in postavljenih ciljev. Dodamo oceno za vsebinsko uspešnost (posameznik preseže svoj opis del in nalog, vključen je v različne projekte in time) in kontraproduktivno vedenje (večja odsotnost z dela, veliko napak, veliko škarta, nesreče na delovnem mestu, izgube ...).

Izhajamo iz variabilnega nagrajevanja: znižanje plače do 10 %, povečanje do 20 %, večje povečanje pri komercialistih. Dodatki na podlagi spremenljivega dela plače se kot faktor obračunajo na dejansko opravljene (t. i. učinkovite) ure (brez dodatkov). Na ure odsotnosti (dopust, bolniška odsotnost) se nagrada ne obračuna.

Spremenljivi dodatki, izračunani kot faktor, se obračunajo po formuli:

$\text{osnovna plača s spremenljivim delom} = \text{osnovna plača za opravljene ure} * (1 + \text{faktor nagrade})$

Modeli merjenja IDUZ so za identificirana delovna mesta:

- normirano delo v proizvodnji,
- zaposlene v prodaji,
- režijske delavce,
- nagrajevanje skupine,
 - o za režijska delovna mesta v proizvodnji,
 - o za režijska delovna mesta izven proizvodnje, ki so vezana na proizvodnjo,
 - o za delavce na skupinski normi na operacijah kontrole proizvodov,
 - o za doseganje skupinske norme v skladišču gotovih izdelkov.

Za nekaj delovnih mest se ne da opredeliti individualnih meril (to so praviloma režijska delovna mesta – proizvodna režija, režija programa); nagrada

za take delavce se veže na nemotenost in uspešnost proizvodnega obrata oz. na povprečno uspešnost organizacijsko zaokrožene skupine proizvodnih obratov, kjer se delo normira in neposredno povezuje.

Tudi nagrada za uspešnost skupine se izračuna samo na opravljene ure; urna postavka se izračuna iz osnovne plače brez dodatkov.

Na podlagi vsega opisanega se opredelijo takšne oblike in vrste nagrajevanja, da je mogoče vse poslovne cilje uresničiti. Osebna nagrada za delavce v proizvodnji vključuje merila količine in kakovosti, ki je zlasti pomembna, ker I4.0 zahteva visoko in zelo stabilno kakovost izdelkov, da se dosega konkurenčnost. Osebna nagrada za komercialiste temelji na ustvarjanju planiranega prometa in minimuma zapadlih terjatev.

Merjenje individualne uspešnosti za normirano delo v proizvodnji – primer

Izhodišče:

- za tako delovno mesto je mogoče določiti merljive kazalnike (količinske in kakovostne),
- za te zaposlene velja individualna norma,
- skupna nagrada za normirano delo združi nagrade za dosežene norma ure in za doseženo kakovost ter kazni za kontraproduktivno vedenje (s faktorji).

$$N = N_n + N_k + N_{kv}$$

N – faktor za nagrado za normirano delo v proizvodnji

N_n – faktor za nagrado za dosežene norma ure

N_k – faktor za nagrado za doseženo kakovost

N_{kv} – faktor za nagrado za nekontraproduktivno vedenje

Izračun nagrade

Variabilni del plače ali nagrada IDUZ za normirano delo je enaka vsoti nagrade za dosežene norma ure, nagrade za doseženo kakovost in nagrade za nekontraproduktivno vedenje.

Če se dosega minimalna norma, ne pa ustrežna kakovost in je vedenje kontraproduktivno, znaša faktor za nagrado za normirano delo v proizvodnji $-0,10$ (izračun: $0,00 + (-0,07) + (-0,3) = -0,10$), kar pomeni znižanje osnovne plače za 10 %:

$$\text{plača} = \text{osnovna plača} * (1 - 0,10) \text{ oz. } \text{plača} = \text{osnovna plača} * 0,90$$

Če se **maksimalno presega** norma, izmet je zelo nizek (vsaj za 30 % pod povprečjem zadnjih 6 mesecev) in vedenje pri delu pozitivno, se lahko delavcu poveča plača za 20 % (izračun: $0,10 + 0,5 + 0,5 = 0,20$):

$$\text{plača} = \text{osnovna plača} * (1 + 0,20) \text{ oz. } \text{plača} = \text{osnovna plača} * 1,20$$

Osebna nagrada se ugotavlja za en mesec in izplačuje v enem mesecu za preteklo obdobje glede na opravljene ure delavca; tabela kakovosti se spreminja vsakih šest mesecev.

Na tako imenovanih terminalih v proizvodnji vsak zaposleni ob koncu delovnega dneva vnese pod svojo šifro podatke o doseganju norme, motnjah in kakovosti na podlagi izpisov, ki jih dobi pri svojem stroju. Administrator/ka vnese podatke preveri z izpisi in jih pošlje v obračun plač do določenega datuma v mesecu za pretekli mesec.

Osnove za ugotavljanje IDUZ iz naslova osebnih ocen delavcev daje letni plan podjetja. Vodje organizacijskih enot za posameznike ali skupine delavcev upoštevajo te naloge in cilje, da pred vsakim planskim in ocenjevalnim obdobjem pripravijo specifične, dosegljive, časovno opredeljene, realne in – če je mogoče – tudi merljive programe dela oz. cilje; po potrebi poslovnega procesa jih dopolnjujejo oz. prilagajajo.

Sistem osebnih ocen velja za vse zaposlene, razen za komercialiste in tiste z individualnimi pogodbami; za delavce, ki delajo na normo, veljajo določene omejitve, in sicer se ocena zniža na polovico. Merila so splošna, da lahko v nadaljevanju, ko je osnovni model nagrajevanja postavljen, v okviru programov in sektorjev delovne skupine izdelajo podrobnejša merila za vsa delovna mesta v programu oz. sektorju. Ta so pisna, sprejeta so lahko ob soglasju sindikatov in predstavnikov sveta delavcev in se lahko spreminjajo, kot so se oblikovala.

A niso vedno pomembna samo ta merila; nekatera morda ne ustrezajo povsem. Zato smejo vodje izbrati merilo, ki je za dane sodelavce pomembnejše. Ko postavlja model, vodja za svoja delovna mesta, po možnosti za skupino delovnih mest, skupaj s kadrovsko službo ovrednoti merila in jim določi uteži oz. po potrebi določi in ovrednoti tudi dodatno merilo; to se vključi v prilogi pravilnika o nagrajevanju, a po preskusu in sodelovanju. Direktor programa oz. sektorja na podlagi strokovnega mnenja kadrovske službe ustrezno ovrednotena merila pisno potrdi.

Kakršnokoli spremembo potrdi direktor programa oz. sektorja, ko kadrovska služba poda strokovno mnenje. Vse spremembe predstavi reprezentativnim sindikatom in svetu delavcev, a imajo pravico dajati utemeljene predloge za izpopolnitev.

Nagrada iz naslova osebne ocene dobi delavec s prvim izplačilom plače po ocenitvi. Če zaposleni ni ocenjen (npr. zaradi odsotnosti), za to obdobje ne dobi nič. Če je delavec mentor, vodja oceni tudi to, vendar to merilo ni ovrednoteno z utežmi in velja ocena za odstotek, ki se prišteje k ostali osebni oceni. Torej 3 %, 2 %, 1 %, 0 % ali -1 %. Če je mentor ocenjen z oceno nič ali manj, ne more več biti mentor. Dogovor o imenovanju mentorja uskladita vodja in kadrovska služba ob soglasju delavca – mentorja. Predlog lahko delavec zavrne, a pred uradnim imenovanjem.

5. Diskusija

Pri rabi modela se je pojavilo vprašanje, ali naj vodi tudi v zniževanje plače ali samo v nagrajevanje. Podjetja se v prvi fazi uvajanja modela večinoma odločajo za nagrajevanje, to pa pozneje nadgradijo z variabilnim nagrajevanjem. Ob tem se postavlja vprašanje, kolikšen naj bo variabilni del, da dolgoročno motivira zaposlene in ne postane samodejna nova navada.

Variabilno nagrajevanje lahko poveča motivacijo in uspešnost zaposlenih (Greene 2003). Tudi ko se resnično uskladi z uspešnostjo posameznika, skupine ali podjetja, spremenljiva plača zmanjša nestanovitnost dobička in povečuje dobiček za delničarje (Burke, Hsieh 2006). A so tudi problemi variabilnega nagrajevanja (Burke, Terry 2004). Prvič, ker se variabilni del plače povečuje, lahko mnogo zaposlenih zahteva višje plače (Rendell & Simmons 1999). Drugič, zaposleni z nizkimi plačami si ne želijo plače s fiksnim in variabilnim delom (Caroli & Garcia-Penalosa 2002). Tretjič, zaposleni nočejo variabilnega nagrajevanja, ko se izvaja za skupine; nezadovoljstvo bi sčasoma lahko znižalo učinkovitost. Četrto, različni načini plačil niso privlačni za starejše, ki ne zmorejo svoje naloge (Greene 2003). Torej variabilna plača lahko koristi ali škodi. Koristi vključujejo višje prihodnje denarne tokove, ker je učinkovitost boljša in je manj operativnih stroškov, tržnih tveganj in s tem stroškov kapitala. Škode vključujejo višje stroške plač, težave pri privabljanju ljudi za nižje plačana delovna mesta, nezadovoljstvo zaposlenih. Nejasno je optimalno ravnotežje fiksne in variabilne plače.

Variabilna plača običajno zviša plače, a ne nujno. Večina podjetij sprejema samo zvišanje. Med ključnimi razlogi za to, da številni delodajalci zagovarjajo variabilno plačo, je možnost zniževanja plač, če ni ugodnih okoliščin oziroma rezultatov dela.

Fiksno plačilo zadošča, da delavec udobno živi. Spremenljiva plača je bila prvotno spodbuda, da zaposleni presega pričakovanja; to poveča dobičkonosnost organizacije in se zato nagraduje. Nagrada je neposredno sorazmerna s pričakovanji. Večina podjetij ima danes fiksni in variabilni del plač. Odstotki (fiksni in variabilni) se razlikujejo glede na dolgoletne izkušnje. Variabilne plače uporabljajo za višja delovna mesta za motiviranje zaposlenega, da ostaja v podjetju (Eurofond 2016). Plača je fiksna za operativna delovna mesta; v praksi uvajajo variabilno nagrajevanje tudi zanje.

Razmerje med fiksno in variabilno plačo se spreminja glede na vlogo, ki jo ima zaposleni v podjetju. Prodajniki imajo praviloma višji variabilni del plače kot režijski delavci. Težava se pojavi, če uspešnosti ni mogoče izmeriti glede na prihodke, motnje pa omogočajo izgovore.

6. Priporočila za prakso

Podjetja morajo stalno spremljati učinkovitost in uspešnost ter hitro in nazorno videti aktualno stanje. K temu jih silijo tudi zahteve digitalizacije in I4.0. Podjetja merijo ključne dejavnike uspešnosti tudi zato, ker se širi nabor kazalnikov za celovito spremljanje stanja in je treba integrirati fragmentirane podatke oz. zagotoviti kompatibilnost podatkov v različnih sistemih v podjetjih in v različnih bazah (Matlab, Ms Access, SQL). Na management uspešnosti zaposlenih vpliva veliko dejavnikov: telesne in duševne sposobnosti, izobrazba, delovne izkušnje, prilagajanje, starost, motivacija, znanje in značilnosti podjetja.

Da bi podjetje izboljšalo uspešnost svojih zaposlenih, potrebuje okvir merjenja, ki je relevanten zanj – prilagojen naravi poslovanja, delovnemu okolju, strategiji, trgu ... Določiti mora razpoložljiva finančna sredstva in raven prizadevanj za zbiranje podatkov, analiziranje, poročanje in izvajanje. Naj se osredotoči le na nekaj od navedenih meritev. To je pomembno za učinkovito kadrovske politiko.

Vodje, ki ocenjujejo delovno uspešnost, morajo biti ustrezno usposobljeni, da so čim manj subjektivni. Ocenjevanje IDUZ morajo poznati vsi ocenjevani. Neposredni vodje, ki spremljajo IDUZ, morajo po vsakem ocenjevanju jasno predstaviti in razložiti vsebino osebne ocene, negativno ali pozitivno ali ničlo,

pojasniti, zakaj je ocena taka, kaj je pri delu dobro, kaj naj se izboljša in kaj se pričakuje v prihodnje. Torej, zelo pomembne so povratne informacije vodje sodelavcu in usmeritve za izboljšanje.

Znesek nagrade za uspešnost mora biti občuten, najmanj 7 % plače, da bi lahko z denarno spodbudo resno motivirali posameznika. Znižana plača tiste, ki so se nehali truditi, premakne iz cone udobja. Finančna sredstva/nagrade ne jamčijo vedno večje IDUZ, zato je treba vplivati tudi na notranjo motivacijo zaposlenih.

Ključno vprašanje v I4.0 je: kako privabiti in ohraniti najboljše zaposlene ter odstraniti preslabe? S široko uporabo znanja, priložnostmi za učenje in rast, morajo se počutiti nagrajeni, priznani in cenjeni. Pri uvajanju modela je za uspeh ključna zaveza vodstva.

Z vidika digitalizacije organizacij, ki je v zadnjih letih v središču zanimanja, je ključnega pomena, da management v organizacijah prepozna možnosti uporabe pridobljenih podatkov in merjenj v okviru digitalizacije za management IDUZ. Digitalizacija delovanja in v tem okviru merjenja različnih vidikov delovanja zaposlenih v organizaciji (npr. prek ključnih kazalnikov) predstavljajo ključno podlago za vzpostavitev in izvajanje sistema za management IDUZ, ki bo temeljil in izhajal iz realnih podatkov, zbranih v okviru digitaliziranih organizacij. To pomeni, da bo glavnina podatkov že zbrana, zato ne bo treba imeti ločenih sistemov za merjenje in spremljanje uspešnosti zaposlenih (npr. spremljanje in ročno beleženje dosežene norme). Vendar pa bo ključnega pomena, da bodo na eni strani izbrani ustrezni kazalniki, ki bodo omogočali spremljanje in izračun IDUZ, na drugi strani pa bo treba zagotoviti uporabo teh podatkov za management IDUZ, saj danes vse prepogosto slišimo, da podjetja v okviru digitalizacije delovanja organizacij zbirajo velike količine podatkov, ki pa nemalokrat ostanejo neizkoriščeni. Posledično organizacije ne izkoristijo vseh možnosti za optimalnejše delovanje ter management IDUZ, »ki ostane skrit v množici podatkov«.

Literatura in viri

Andon, P., Baxter, J., Chua, W. F. Edited by Bhimani, Alnoor. (2003). *Management Accounting Inscriptions and the Post-Industrial Experience of Organizational Control. Management Accounting in the Digital Economy.* ISBN, 1st edition, Oxford: Oxford University Press.

- Ashdown, L. (2014). *Performance Management. HR Fundamentals*, London: Kogan Page.
- Burke, L. A. and Terry, B. (2004). At the intersection of economics and HRM: an argument for variable pay schemes, *American Business Review*, Vol. XXII, pp. 88–92.
- Burke, L. A., & Hsieh, C. (2006). Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2), 155–162.
- Caroli, E. and Garcia-Penalosa, C. (2002). Risk aversion and rising wage inequality, *Economics Letters*, 77(1), pp. 21–27.
- Chromjakova, F. (2016). Flexible man-man motivation performance management system for Industry 4.0, *International Journal of Management Excellence*, 7(2), 829–840.
- Chromjakova, F. (2017). Managerial model of business performance in industry 4.0 concept concentrated on effective manufacturing process. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(10), 351–360.
- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational Agility and Agile Manufacturing, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178–184.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000085>
- Ewenstein, B. H., & Komm, A. (2016). Ahead of the curve. The future of performance management, *McKinsey Quarterly*, May 2016.
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193–202.
- Greene, R. (2003), *Variable Pay: How to Manage it Effectively*, white paper, SHRM, Alexandria, VA, April.
- GZS. (2019). *Glas gospodarstva. Digitalizacija.* Ljubljana: GZS.
- Hartmann, F. G. H., Vaassen, E. H. J. Edited by Bhimani, Alnoor. (2003). *The Changing Role of Management Accounting and Control Systems: Accounting for Knowledge Across Control Domains Management Accounting in the Digital Economy.* ISBN, 1st edition, Oxford: Oxford University Press.

- Human Capital Institute Staff (HCI). (2015). No review, no problem: Making talent decisions without ratings. Human Capital Institute.
- Johnson Vickberg, S. M. and Christfort, K. (2017). *Every team is a mix of these personality types. Here's how to get the best out of any combination*, Harvard Business Review, March-April 2017, 51–56.
- Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., and Kukla, C. (2003). The agile workplace, *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), str. 293–311.
- Kim, S. E. and Jung, C. S. (2015). The Effects of Status Symbols in the Office on Employee Attitudes in a Human Service Agency. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), str. 306–322.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management Control Systems as a Package – Challenges, Opportunities and Research Directions. *Management Accounting Research*. Vol. 19, pp. 287–300.
- McDonald, M. Redefining middle management in a digital world. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-redefining-middle-management-digital-world> referred 9.10.2015
- Mueller-Hanson, R. A., & Pulakos, E. D. (2015). Putting the »performance« back in performance management. Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P. (2003). *Human resource management: gaining a competitive advantage (4th ed.)*, Boston: McGraw Hill.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moya, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Rendell, M., and Simmons, G. (1999). Investment banking: balancing risk and reward, *The Banker*, 149(875), p. 23.
- Shafi, S. I., Sanin, C., Szczerbicki, E., & Toro, C. (2016). Virtual engineering factory: creating experience base for industry 4.0. *Cybernetics and Systems*, 47(1–2), 32–47.
- Slack, N. (2005). The changing nature of operations flexibility. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), str. 1201–1210.
- Tolf, S., Nyström, M. E., Tishelman, C., Brommels, M., and Hansson, J. (2015). Agile, a guiding principle for health care improvement? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(5), str. 468–493.
- Veingerl Čič, Ž., & Šarotar Žižek, S. (2017). Agilen model upravljanja individualne delovne uspešnosti, prilagojen dobremu počutju zaposlenih, V: *Izbrane teme organizacije in managementa: monografija ob 90-letnici rojstva prof. dr. Staneta Možine*. Str. 40–57.
- Veingerl Čič, Ž. (2017). Model upravljanja individualne uspešnosti zaposlenih s poudarkom na celovitih metodah razvoja zaposlenih in njegov vpliv na psihično dobro počutje v podjetjih storitvene dejavnosti. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H. L. (2004). The shocking cost of turnover in health care, *Health Care Management Review*, 29(1), pp. 2–8.
- Wilkes, J., Yip, G., & Simmons, K. (2011). Performance leadership: managing for flexibility, *Journal of Business Strategy*, 32(5), pp. 22–34.
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).
- Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohnot, A., and Kaše, R. (2009), *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Doc. dr. Živana Veingerl Čič, docentka za področje managementa poslovanja, je strokovnjakinja s področja ravnanja s človeškimi viri in marketinga. V svoji več kot 20-letni karieri je delovala kot svetovalka, raziskovalka, predavateljica na Ekonomskem inštitutu Maribor in vodja področja upravljanja človeških virov in marketinga v banki. Bila je senior partner pri mednarodnem podjetju HugoPercySteward, kjer je bila odgovorna za svetovanje na področju upravljanja človeških virov in organizacijo poslovanja, ter je solastnica Inštituta za razvoj in spremembe (v ustavljanju). Ukvarja se predvsem s področjem uspešnosti zaposlenih in podjetij, ravnanjem s starejšimi, medgeneracijskim sodelovanjem, dobrim psihičnim počutjem, celovitimi metodami razvoja, sistemi izobraževanja in razvoja zaposlenih, ciljnim vodenjem in coachingom ter drugimi sistemi upravljanja človeških virov. Prav tako objavlja znanstvene članke s področja dela. Trenutno je visokošolska učiteljica na fakulteti Doba.

Prof. dr. Simona Šarotar Žižek je izredna profesorica managementa poslovanja, specializirana za management človeških virov, in vodja Inštituta za management in organizacijo Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru ter predstojnica usmeritve za Management in organizacijo na dodiplomskem univerzitetnem študiju. Je avtorica ali soavtorica številnih knjig, člankov v mednarodnih in slovenskih revijah in knjigah ter prispevkov na znanstvenih in strokovnih konferencah. Njen opus obsega več kot 650 bibliografskih enot. Sodelovala je pri več raziskovalnih projektih (»Celovit model za merjenje dobrega počutja zaposlenih v tranzicijskih organizacijah s primerjavo inovativnih in manj inovativnih praks« in »Sodobni model upravljanja človeških virov na področju turizma«), vodi tudi mednarodne projekte (»CHANCE-4-CHANGE« SMART PRODUCTION in REGIO HELP) in sodeluje v njih (GRENZ FREI). Je članica v raziskovalnem programu P5-0027: Prilaganje slovenskega gospodarstva in razvojna identiteta Slovenije v EU. Svetuje podjetjem in pri mednarodnih projektih ter vodi seminarje in delavnice. Aktivna je tudi kot strokovnjakinja na področju varnosti in zdravja pri delu Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Zato jo je pristojno ministrstvo imenovalo v skupino slovenskih strokovnjakov pri EU-OSHA za področje varnosti in zdravja pri delu. Je članica sveta vlade RS za aktivno staranje in medgeneracijsko sodelovanje.

Prof. ddr. Matjaž Mulej je doktor ekonomskih znanosti (s področja teorije sistemov) in doktor menedžmentskih znanosti (s področja inovacijskega menedžmenta), zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij (od 2001). Deluje zlasti na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in v IRDO – Inštitutu za razvoj družbene odgovornosti. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavljal je v več kot 40 deželah in služboval v šestih. Objavil je skoraj 2.500 tekstov ter (so)uredil več kot 70 knjig in zbornikov v več državah. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U., Ithaca, NY (Fulbright), ZDA. Vsaj 50 nadaljnjih predavanj je imel kot posamična ali krajše obiske na več univerzah na vseh celinah. Bil je mentor 26 doktorjem in 62 magistrom. Kot svetovalac o celovitem ravnanju pri inoviranju je sodeloval s podjetji, zlasti slovenskimi, v obdobju med letoma 1981 in 2015 skoraj 500-krat. Bil je dekan in prorektor Univerze v Mariboru (1997–2001). Od leta 2006 se ukvarja s teorijo in aplikacijo družbene odgovornosti v okviru IRDO (www.irdo.si). V registru raziskovalcev ima številko 8082. Ima več kot 1.400 citiranj in prek 53.000 bralcev z vseh celin (podatki iz ResearchGate) in letno po pet člankov v revijah prvega ranga (kot soavtor, ker meni, da je en sam avtor stežka dovolj celovit). Je član treh akademij znanosti in umetnosti, Evropske v Salzburgu (2004), Evropske v Parizu (2004) in IASCYS, za sistemske in kibernetične vede (Dunaj, 2010, zdaj Pau, Francija, prvi predsednik, zdaj častni ustanovni predsednik). V International Federation for Systems Research (IFSR) je bil podpredsednik (2002–2006) in predsednik (2006–2010). (IFSR ima 46 asociacij članic s članstvom na vseh celinah.). Bil je predsednik Zveze inovatorjev Slovenije 15 let. Za delovanje na omenjenih področjih je dobil tako rekoč vsa možna priznanja v Jugoslaviji, Sloveniji, Mariboru, Univerzi v Mariboru in IRDO ter WOSC kot eni najstarejših mednarodnih organizacij za teorijo sistemov in kibernetiko. Kot športnik je bil dvakrat prvak SFRJ v tenisu (mladinski pari, nad 45) in med prvih 20 v Evropi (nad 60). Je poročen, ima dva otroke, štiri vnuke in pravnuka.

Prof. dr. Zlatko Nedelko je izredni profesor za področje managementa poslovanja na Katedri za splošni management in organizacijo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Sodeluje pri izvedbi predmetov na vseh stopnjah študija na področju managementa (Osnove managementa in organizacije, Vodenje podjetij, Poslovni procesi, Poslovna etika, Organizacijska teorija, Management proizvodnje). Izvedel

je številna gostujoča predavanja na univerzah v tujini (Poljska, Litva, Madžarska, Turčija, Nemčija, Hrvaška, Portugalska). Je član znanstvenih odborov različnih mednarodnih konferenc v tujini. Dr. Nedelko je aktiven tudi kot urednik in recenzent. V letu 2012 je bil gostujoči raziskovalec na Wirtschaftsuniversität Wien v Avstriji kot štipendist OEAD, pod mentorstvom prof. dr. Mayrhoferja. V letu 2014 je bil gostujoči profesor na Vilnius Gediminas Technical University v Litvi. V letu 2019 je bil tri mesece gostujoči profesor na Obuda University v Budimpešti na Madžarskem. Dr. Nedelko svoja dela objavlja v ugledih mednarodnih revijah. Njegova bibliografija obsega 24 izvirnih znanstvenih člankov, štiri vabljena predavanja, 83 prispevkov na konferencah, štiri monografije, 38 poglavij v znanstvenih in strokovnih monografijah ter druga dela. Vodil je več projektov, ki jih je financiral Javni sklad za razvoj kadrov RS (projekti PKP in ŠIPK), in projektov mednarodnega bilateralnega sodelovanja, ki jih je financiral ARRS (ZDA, Rusija, Madžarska, Nemčija, Hrvaška, Srbija). Sodeloval je tudi pri več drugih projektih, npr. Fostering Entrepreneurship in Higher Education – FOSENTE, EC Tempus P JP 144713, Managementška orodja v Sloveniji in na Hrvaškem, ki ga je financiral ARRS, ter pri projektu Interreg Slovenija-Avstrija Smart Production. Je tudi član programske skupine Podjetništvo za inovativno družbo – P5-0023.

Upravljanje informatike kot sestavni del upravljanja podjetja

Aleš Levstek¹, Andreja Pucihar², Tomaž Hovelja³

e-pošta¹: levsteka@gmail.com

e-pošta²: andreja.pucihar@fov.uni-mb.si

e-pošta³: tomaz.hovelja@fri.uni-lj.si

Povzetek

Informatika v podjetju ima lahko neposreden in posreden vpliv na njegovo uspešnost. Nove tehnologije spreminjajo tveganja, ki so v pristojnosti obravnave upravljanja in managementa podjetja. To je eden izmed glavnih razlogov, zakaj morajo podjetja vzpostaviti, izvajati in razvijati področje upravljanja informatike. V dobi digitalizacije tako potrebujemo razvoj novih pristopov upravljanja in managementa in njihovo razumevanje. Breme učinkovitega upravljanja je prepuščeno lastnikom oziroma upravljavcem in managerjem, ki pa si dostikrat zatiskajo oči pred tem vprašanjem. Težava je v pomanjkanju znanja in izkušenj pri povezovanju upravljanja in informatike, ki jih tako upravljavci kot managerji potrebujejo za usmerjanje in nadzor nad informatiko. Eden izmed ciljev prispevka je opredeliti upravljanje informatike v okviru upravljanja podjetja, kjer vsak nivo v podjetju prevzame svojo vlogo, odgovornost in mesto.

Ključne besede: informatika, upravljanje, upravljanje informatike

1. Uvod

Hiter razvoj informacijske tehnologije ustvarja nov, vznemirljiv svet. Vodilni tehnološki trendi, kot so socialna in mobilna omrežja, oblačne storitve, pridobivanje in obdelava množičnih podatkov in predikativna analitika, ponujajo poslovne priložnosti brez primere. Ko se te tehnologije združijo, lahko podjetja razvijejo inovativne pristope poslovanja, ti pa lahko pomenijo spremembo obstoječega poslovanja ali popolnoma nov način poslovanja. To spreminja primarno vlogo informatike – ta postaja ključni del poslovanja in omogoča konkurenčno prednost in diferenciacijo na trgu. Z naraščanjem pomembnosti informatike v povezavi z učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja podjetij so se odločitve, povezane z informatiko, preselile na nivo upravljanja in vrhnjega managementa. To je pripeljalo k vzpostavitvi sistema upravljanja informatike (UI), ki mora biti danes sestavni del upravljanja podjetja (Van Grembergen & De Haes, 2016; Walsham, 2001; Weill, Woerner, & Ross, 2016).

V prispevku uporabljamo angleški besedi *management* in *manager*, čeprav bi bili ustrezni tudi

poslovenjeni besedi *menedžment* in *menedžer*, pa tudi starejši slovenski besedi *ravnateljstvo* in *ravnatelj*. Za prevod angleških besed *governance* in *IT Governance* sta v prispevku uporabljena izraza *upravljanje* in *upravljanje informatike*. Slednje je pomembno zato, ker še vedno zasledimo vsebinsko neustrezen prevod besede *management* z besedo *upravljanje*. V angleški literaturi zasledimo poleg izraza *IT Governance* tudi izraz *Enterprise Governance of IT*, ki se pojavlja predvsem v člankih novejšega datuma in je dopolnjen izraz za *IT Governance* s poudarkom, da je UI sestavni del upravljanja podjetja.

Upravljanje podjetij predstavlja organizacijsko funkcijo ali proces, ki je družbenoekonomsko določeno in bistveno vpliva na delovanje podjetij in njihovo uspešnost. V prispevku nas zanima upravljanje kot proces oziroma vsebina tega procesa, ki je tako v teoriji kot praksi dokaj nejasen. Nejasnost se nanaša predvsem na povezavo med upravljanjem in razmerjem do managementa. V ospredju so vprašanja, katere so tiste odločitve v upravljanju podjetij, ki se nanašajo na UI, in kako je UI opredeljen v okviru upravljanja podjetij? Pri tem

se pojavi večna dilema upravljanja – katere odločitve spadajo v upravljanje in katere v management?

Literatura pogosto navaja, da je UI del upravljanja podjetij. V praksi žal ugotavljamo, da ni tako. Čeprav je UI zadnjih 30 let predmet številnih obravnav, tako med raziskovalci kot praktiki, ostaja slabo razumljeno področje, ki se nenehno spreminja in katerega kompleksnost se povečuje (Lunardi, Gastaud Macada, Becker, & Van Grembergen, 2017). Stopnja uporabe enega od uveljavljenih modelov UI je kljub zavedanju podjetij o nujnosti uvedbe učinkovitega sistema UI zelo nizka (Debreceny & Gray, 2013; Kolar & Groznik, 2017; Winniford, Conger, & Erickson-Harris, 2009). UI je pogosto najšibkejši del upravljanja podjetja (Trites, 2004; Turel, Liu, & Bart, 2017) zaradi nezadostnega poznavanja informatike med predstavniki vrhnjega managementa ter njihove nezavzetosti za pridobivanje znanja s tega področja (Jewer & McKay, 2012; Nolan & McFarlan, 2005; Turel & Bart, 2014; Turel et al., 2017). Na žalost se UI prepogosto povezuje z odločanjem na tehnični ravni in tehničnimi postopki, ki so povezani z izvedbo, in ne z upravljanjem, in sicer iz dveh razlogov. Prvi tiči v tem, da so informatiki v podjetju izrazito tehnično usmerjeni in kot taki v ospredje postavljajo tehnična, in ne poslovna vprašanja. Drugi razlog pa je ravno nasproten, poslovni svet in management se zaradi slabega poznavanja informatike in informacijske tehnologije izogibata tem vprašanjem. Tako nastane prepad med managersko-poslovnim delom in informatiko, kar pravzaprav predstavlja temelj osnovnega poslanstva UI – to pa je zagotavljanje usklajenosti med poslovnim in IT-svetom, kar želimo v prispevku posebej izpostaviti.

Namen prispevka je pripomoči k izboljšanju upravljanja in upravljanja informatike in s tem k večji uspešnosti poslovanja. Prispevek je v prvi vrsti namenjen vrhnjemu managementu informatike, kot upravljavcem informacijskega dela podjetja in kot managerjem. Namenjen je tudi vrhnjemu managementu, upravljavcem in preostalim deležnikom v procesu UI.

Ciljev prispevka je več. Temeljni cilj je prikazati bistvo in vsebino UI in jo strniti v ustrezni opredelitvi. Iz tega izhajajo delni cilji, ki so povezani predvsem z določitvijo razmerja do upravljanja nasploh in razmerja do managementa. Upravljanje želimo prikazati z več vidikov, in sicer z: (1) odločitvenega vidika, kjer želimo predvsem opredeliti, katere so tiste odločitve, v katerih sodeluje informatika; (2) usklajevalnega vidika, kjer je v ospredju povezovanje z upravljanjem podjetja in njegovih delov; ter (3) vidika zagotavljanja smotrnosti poslovanja,

predvsem planiranja oziroma usmerjanja in kontrole. V organizacijskem pogledu želimo izboljšati razumevanje UI, določiti odločitve tega upravljanja in povezanost z upravljanjem celotnega podjetja ter opredeliti razmerja do managementa. Ekonomski cilj pa lahko zapišemo kot povečanje učinkovitosti poslovanja in uspešnosti podjetja zaradi boljšega upravljanja.

Z vidika *metode* prispevka gradimo na osnovi lastnih izkušenj in relevantne domače in tuje literature ter sledimo logičnemu razmišljanju. Metoda, uporabljena v prispevku, je predvsem opredelitev informatike in upravljanja ter njuna povezava v UI. V prispevku na začetku opredelimo informatiko in jo v nadaljevanju obravnavamo v okviru upravljanja podjetij in UI. V nadaljevanju na kratko opredelimo osnove upravljanja podjetij, ki predstavljajo osnovo za opredelitev UI. V osrednjem delu prispevka, ki se nanaša na UI, je predstavljen zgodovinski razvoj opredelitev UI, navedene so opredelitve UI v okviru upravljanja podjetij ter ključni elementi, ki jih obravnava UI. Ugotovitve, ki so povzete v prispevku, se v glavnem nanašajo na srednje velika podjetja, smiselno pa veljajo tudi za druge združbe.

2. Opredelitev informatike

Kaj je informatika in kako vpliva na poslovanje podjetja? Preprosto vprašanje, ki nima enounmnega odgovora. V tem prispevku pod pojmom »informatika« razumemo uporabo informacijske tehnologije v podjetju v povezavi s procesi, postopki in ljudmi. Informacijska tehnologija je splošen izraz za tehnologijo, ki pomaga pri nastajanju, shranjevanju, ravnanju, komuniciranju in/ali razširjanju podatkov in informacij (Williams, Hutchinson, & Sawyer, 2001). Informatika tako upošteva interakcijo med ljudmi, podatki in informacijami, skupaj z razlago organizacije, tehnologije in sistemov.

Informatika je široko področje s številnimi vejami, ki vključujejo računalništvo, informacijske sisteme, različne tehnologije in matematična orodja. Od pojava prvih računalnikov se področje digitalizacije podatkov nenehno povečuje. To je privedlo do proučevanja informatike v različnih smereh, kot so tehnična, matematična, biološka, kognitivna in družboslovna smer. Od tod tudi izvira UI, ki velja za splošen prevod angleške besede *IT Governance*. Glede na to, da smo se že v uvodu omejili na strateški nivo podjetja, predvsem na nivo *upravljanja* in *managementa*, nas informatika zanima z vidika odločanja, kot povezano področje uporabe

informatijske tehnologije v procesih, kjer sodelujejo ljudje. Odločitve pa se v tem primeru nanašajo na podjetje kot celoto.

V današnjem času je izjemno težko ločevati informatiko od preostalih funkcij v podjetju, saj so praktično vsi procesi podjetja povezani z informatiko. Živimo v obdobju digitalizacije poslovnih funkcij. Z drugimi besedami to pomeni, da informatika v svoji končni podobi ne obstaja več kot ločena funkcija, temveč je vsebovana v vseh delih našega življenja oziroma z vidika podjetja v vseh funkcijah v podjetju. V nadaljevanju prispevka se s pojmom informatika tako ne želimo omejiti na točno določeno področje, ki ga obravnava informatika ali naslavlja informacijska tehnologija. Pravzaprav želimo tehnologijo v celoti izločiti iz konteksta UI, in to iz preprostega razloga, želimo, da poudarek ostane na učinkih informatike na poslovanje, in ne na tehnologiji. Usmeriti se želimo na vrzel med informatiko in poslovnim delom z vidika upravljanja oziroma na upravljavsko-managerski proces UI v okviru upravljanja podjetja. Slednjega lahko po Lipovcu (1987) opredelimo kot proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev in proces izvajanja nalog podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja. V tem kontekstu želimo za potrebe članka opredeliti tudi informatiko.

To, kako je informatika v podjetje umeščena ter kakšna je njena vloga, se od podjetja do podjetja razlikuje. Skupni imenovalec večine podjetij v povezavi z informatiko pa so odločitve, ki jih je treba v podjetju sprejeti v povezavi z informatiko. V okviru upravljavsko-managerskega procesa je tako najprimernejša opredelitev informatike s procesnega vidika. Že Weill in Ross (2004) sta v svojem znamenitem delu o UI poudarila, da mora vsako podjetje nasloviti pet ključnih odločitev, ki opredelijo informatiko v podjetju. Na strateški ravni je treba sprejeti odločitev, kakšna(e) bo(do): (1) vloga informatike v podjetju; (2) arhitektura informacijskega ekosistema; (3) infrastruktura informatike; (4) poslovne aplikacije in (5) investicije v informatiko ter določanje prioritete projektov, povezanih z informatiko.

Vloga informatike v podjetju je eno izmed najpomembnejših vprašanj vrhovnemu managementu, ki določi usmeritve za preostala področja, povezana z informatiko. Podjetja, ki imajo jasno opredeljeno vlogo informatike v doseganju poslovnih ciljev, vedo, kako vključevati informatiko v poslovanje ter tudi planiranje in uveljavljanje organizacije. Pomembno je, ali

informatika v podjetju predstavlja strateškega partnerja ali nastopa kot tehnična podpora poslovanju. To vodi k stopnji usklajenosti med informatiko in poslovno stranjo, kar je eden izmed ključnih elementov UI.

Arhitektura informacijskih ekosistemov je odraz vloge informatike v podjetju, ki določa njeno standardizacijo in integracijo. Informacijski ekosistem predstavlja skupek informacijskih sistemov, procesov, podatkov in ljudi, ki jih obravnava informatika v podjetju. Vključuje tudi tehnološke usmeritve in razvojne kašipote, povezane s sedanjo in prihodnjo zmogljivostjo informacijskih sistemov oziroma informacijskega ekosistema.

Infrastruktura informatike sledi arhitekturi informacijskega ekosistema v obliki tehnologije oziroma elementov, ki na tehničnem nivoju sestavljajo informacijski ekosistem. Infrastruktura informatike poleg strojne opreme vključuje še sistemsko programsko opremo, baze podatkov ter znanje, potrebno za obvladovanje informacijskega ekosistema.

Poslovne aplikacije odražajo poslovne potrebe in poslovne zmožnosti v obliki orodja, s katerim se uresničujejo cilji poslovanja. Določitev poslovnih potreb v svojem bistvu vsebuje dva nasprotujoča si dejavnika, in sicer zahtevo po kreativnosti in zahtevo po standardizaciji. Kreativnost je potrebna, da sledimo trgu (in se nanj konkurenčno odzivamo) ter strateškim smernicam, ki sledijo viziji in udejanjajo poslanstvo podjetja. Na drugi strani pa ne moremo mimo dejstva, da večji ko je sistem, bolj togo sledi standardom in arhitekturnim usmeritvam. Večina podjetij mora zaradi omejitev virov omejevati razvojne zahteve in pri svojih odločitvah tehtati med dejanskimi potrebami, finančno donosnostjo in – kar je najpomembnejše – razvojno absorpcijo. Slednjo razumemo kot sposobnost podjetja in trga, da razvije in vpelje spremembe uveljavljenih ali novih poslovnih aplikacij v podjetju in na trgu. V tem delu je spremljanje *investicij v informatiko ter določanje prioritete projektov*, povezanih z informatiko, eden izmed najpomembnejših elementov in aktivnosti UI, ki determinira informatiko v podjetju.

3. Opredelitev upravljanja

Da bi lahko opredelili UI kot del upravljanja podjetij, moramo najprej razumeti in opredeliti upravljanje samo. Upravljanje (angl. governance) je koncept, ki se ga uporablja za različne namene in nivoje v podjetju in se je do danes povsem uveljavil v poslovnem svetu. Na eni strani je usmerjeno v zastopanje in

zaščito interesov lastnikov podjetja (Fama & Jensen, 1983; Kooper, Maes, & Lindgreen, 2011), na drugi strani pa v učinkovitost managementa v organizaciji (Spafford, 2003).

3.1 Vsebina upravljanja

Lipovec celovito opredeli upravljanje kot organizacijsko funkcijo ali proces, ki: (1) je opredeljen družbenoekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja; (2) je vir vse oblasti v podjetju in (3) se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987).

Družbenoekonomski vidik upravljanja je značilen za vsak družbeni način gospodarjenja in ga v kapitalizmu lahko opredelimo kot svobodno razpolaganje z lastnino in njeno neomejeno uporabljanje v okviru zakonskih in drugih omejitev. Določeno je z lastništvom podjetja, ciljem podjetja ter upravljanjem, ki pomeni odločanje o podjetju. V kapitalizmu lastništvo temelji na lastnini proizvodnih sredstev s ciljem maksimirati koristi za lastnika. Družbenoekonomski način gospodarjenja tako okvirja upravljanje (Rozman, Mihelčič, & Kovač, 2011).

Oblast in vir oblasti v podjetju predstavlja organizacijskostrukturno značilnost upravljanja, ki izvira v kapitalizmu iz lastništva proizvodnih sredstev. Kot navaja Mihelčič (2008), gre za izvirno, z lastnino pridobljeno oblast, ki mora upoštevati zakonodajo (gospodarski in pravni sistem države) ter tudi moralno-etične usmeritve. Treba je poudariti, da večji del oblasti upravljanje prenese na management, katerega oblast je določena s položajem v podjetju. Katere odločitve (povezane z lastnino) bo upravljanje zadržalo zase, določa upravljanje samo, vendar ohrani nadzor nad managementom. Organizacijskostrukturno določilo opredeli organizacijo kot sistem razmerij med člani združbe, ki se kažejo kot ravnalna ali managerska struktura. Določajo jo zadolžitve, odgovornost, avtoriteta in vloga v komuniciranju. Organizacijska struktura tako določa položaj vsakega člana v združbi v organizacijskem smislu. Te strukture se vedno razvijajo v procese: tehnični, motivacijski, oblastni in komunikacijski proces (Rozman et al., 2011), saj šele procesi zagotavljajo ustrezno delovanje. Zaželeno je taka organizacijsko-managerska struktura, ki bo zagotavljala namensko doseganje ciljev združbe. Struktura upravljanja določa razmerja med najvišjimi

organi v podjetju in zagotavlja namensko doseganje interesov lastnikov in drugih udeležencev.

Upravljanje predstavlja povezavo med družbeno ekonomijo in organizacijo podjetja. Za ta prispevek je bolj zanimivo upravljanje z vidika organizacije podjetja oziroma povezava upravljanja z managementom. Pojavlja se vprašanje, katere odločitve sodijo med upravljanje in katere v management? Določitev meje med njima je praktično nemogoča. Vse odločitve se začnejo v upravljanju in se nadaljujejo v managementu, tako da smiselno govorimo o enotnem upravljavsko-managerskem procesu. Upravljavsko-managerski proces je sestavljen iz faze planiranja, uveljavljanja in kontrole ter odločanja, ki je sestavni del vseh faz. Pomembno je, da je upravljanje povezano z odločitvami, ki zadevajo celotno poslovanje. Sem štejemo predvsem odločitve o planiranju in nadzorovanju poslovanja ter odločitve, ki imajo kot take vpliv na celotno poslovanje, medtem ko sta organiziranje in vodenje prepuščeni managerjem (Rozman et al., 2011).

Poleg odločanja o lastnini se pojavi tudi potreba po usklajevanju, pod katerim ne razumemo samo usklajevanja dela, povezanega z odločitvami, temveč tudi usklajevanje poslovnih funkcij, struktur in procesov, ki se nanašajo na celotno poslovanje. Upravljanje v tem kontekstu lahko opredelimo kot *usklajevanje* in *odločanje* v zvezi z lastništvom z namenom zaščite interesa lastnikov, medtem ko usklajevanje in odločanje o poslovanju podjetja v okviru upravljanja lahko opravlja management. *Usklajevanje* pri tem razumemo kot *vsebinsko* dela, medtem ko *odločanje* predstavlja *proces* dela.

3.2 Struktura upravljanja

Ker je upravljanje določeno z več dejavniki, kot so zakonodaja, družbenoekonomsko okolje, regulativa in podobno, obstaja več različnih modelov upravljanja. Tako poznamo modele, kot so angleško-ameriški (angl. Anglo-American, Anglo-Saxon), evropski kontinentalni (angl. Continental-European, German model), model dodane vrednosti (angl. value based model), islamski model (angl. Islamic model), model za mala podjetja (angl. family business organizations) ... Poleg tega obstajajo tudi nekateri modeli, ki so specifični za posamezne države, kot so Japonska, Nemčija, Francija, Kitajska in Indija. Vsi ti modeli se navidezno razlikujejo med seboj, vendar vsi izhajajo iz osnovnih modelov, ki so se prilagodili glede na nacionalne posebnosti, družbenokulturno okolje, verske dogme in podobno.

Osnovna modela upravljanja sta tako *angleško-ameriški* ter *evropski kontinentalni*, ki sta se v posameznih državah modificirala na podlagi razlik med narodi, ki izhajajo predvsem iz kulturnih razlik (Hilb, 2006). V angleško-ameriškem svetu so predvsem lastniki tisti, ki določajo obseg in meje upravljanja v odnosu do managementa. Za osrednji organ upravljanja lastniki imenujejo usmerjevalni odbor (angl. board of directors) ali upravni odbor (angl. governing board), njegova naloga je *usmerjanje* in *nadziranje*. Poudarek je na usmerjanju, treba je dobro poznati poslovanje, zato so člani usmerjevalnega odbora tudi managerji. V primeru managerjev, ki nastopajo tudi v vlogi članov *upravnega odbora*, govorimo o *notranjih* ali *izvršilnih članih* odbora. Poleg njih so imenovani še člani, ki niso managerji in predstavljajo *neizvršilne člane*. To so lahko lastniki sami ali osebe, ki jim lastniki zaupajo. V evropskem kontinentalnem modelu pa je vloga lastnikov ločena od managementa in je zakonsko določena ter se nanaša na *nadzor* nad managementom, ki mu je zaupano *usmerjanje* podjetja. Nadzor nad uspešnostjo poslovanja ohranijo lastniki oziroma z njihove strani postavljen *nadzorni svet*, v katerem ni članov, ki bi bili managerji v podjetju (Rozman & Kovač, 2017).

Ob primerjavi obeh modelov, *angleško-ameriškega* ter *evropskega kontinentalnega*, ugotovimo, da je v prvem jasna delitev med *upravljanjem* in *managementom*, nejasna pa med *usmerjanjem* in *nadzorom* v okviru upravljanja, ki ga opravlja isti organ. V evropskem kontinentalnem modelu pa je jasna delitev med *usmerjanjem* in *nadzorom* v upravljanju, nejasna pa med *upravljanjem* in *managementom* v okviru uprave, kjer usmerjanje v upravljalškem smislu in vlogo managementa izvajajo isti organ in osebe (Rozman & Kovač, 2017). Slednje je zelo pomembno pri raziskovanju UI. Izsledki raziskav v podjetjih, katerih upravljanje temelji na angleško-ameriškem modelu, niso neposredno prenosljivi v podjetja, katerih upravljanje temelji na evropskem kontinentalnem modelu.

4. Upravljanje informatike

UI je eden tistih konceptov, ki je sledil razvoju upravljanja podjetij in se je pojavil konec osemdesetih let po razvpih gospodarskih škandalih, kot so bili Enron Corporation in World Com Inc. v ZDA, Barings Bank in Polly Peck v Združenem kraljestvu ter Parmalat v Italiji. Ti in drugi podobni primeri po svetu, ki so pozornost usmerili na upravljanje, so pokazali na pomanjkljivosti, kar je spodbudilo

regulativo k spremembam na področju nadzora in kontrole. Tako so nastali v ZDA Sarbanes-Oxley Act (2002), v Združenem kraljestvu Cardbury Report (1992) in v Avstraliji Corporations Act (2001). Te reforme so prinesle velike spremembe v sodobnem upravljanju v vseh državah sveta (Ahmad & Omar, 2016), ki so imele vpliv na razvoj UI.

Poleg poudarka na področju nadzora in kontrole, ki je pomenil zunanji vpliv na UI, se je na drugi strani v okviru podjetij potreba po UI pojavila z naraščanjem pomembnosti informatike v poslovnih okoljih. Odločitve, ki so bile povezane z informatiko v povezavi z učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja podjetij, so se preselile na raven vrhnjega managementa. Čeprav se je UI razvil v svojo disciplino s svojimi pravili (Simonsson & Ekstedt, 2006), ne more delovati samostojno (Dahlberg & Kivijärvi, 2006; IT Governance Institute, 2007a; Peterson, 2004b), temveč samo kot del upravljanja podjetja (Craig, 2005; Kooper et al., 2011; Lunardi, Becker, & Gastaud Maçada, 2009; Simonsson & Johnson, 2006; Webb, Pollard, & Ridley, 2006). Tako kot se z izzivi sooča upravljanje podjetij, se to odraža tudi na področju UI, ki je v svoji osnovi zelo specifičen in bolj kompleksen (Webb et al., 2006).

4.1 Opredelitev upravljanja informatike

Lep vpogled v razvoj UI nam da pregled opredelitev UI v različnih časovnih obdobjih. Treba je poudariti, da UI nikoli ni bil celovito opredeljen (Othman, 2016), kar je nekako pričakovano, saj gre za zlivanje dveh različnih področij, upravljanja in informatike, ki se nenehno spreminjata in razvijata. Od konca osemdesetih let, ko se je pojavil termin UI, se je glede na smer raziskovanja in izsledke raziskav spreminjala tudi opredelitev UI. Opredelitve UI, ki se po svoji vsebini dopolnjujejo, lahko razdelimo v tri časovna obdobja.

V *prvem časovnem obdobju*, ki se tudi ujema z začetki UI, so raziskovalci raziskovali UI v smeri določanja pristojnosti in odgovornosti za sprejemanje odločitev, povezanih z informatiko znotraj interesnih skupin v podjetju: kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev, povezanih z informatiko (IT Governance Institute, 2003; Peterson, 2004a; Simonsson & Johnson, 2006; Weill & Woodham, 2002). Weill in Woodham (2002), Peterson (2004) ter Simonson in Johnson (2006) so definirali UI kot določitev pristojnosti in odgovornosti za sprejemanje odločitev, povezanih z informatiko, s poudarkom na učinkoviti rabi virov.

V nadaljevanju, ki predstavlja *drugo časovno obdobje*, so raziskovalci razumeli UI kot orodje za usklajevanje med informatiko in poslovno stranjo s ciljem maksimirati poslovno vrednost iz investicij v informatiko (Van Grembergen, De Haes, & Guldentops, 2004; Webb et al., 2006). UI je v tem obdobju obravnavan kot aktivnost, ki maksimira dodano poslovno vrednost z usklajevanjem med informatiko in poslovno stranjo. Ključni elementi UI iz tega pogleda so vzpostavitev učinkovitih kontrol nad porabo virov, doseganja ciljev ter upravljanja tveganj.

V *tretjem časovnem obdobju*, ki predstavlja novejšo oziroma trenutno obdobje, je UI definirano z organizacijskimi strukturami in procesi z namenom podpore izvajanja strategije podjetja (Almeida, 2013; De Haes & Van Grembergen, 2015; Delone, Migliorati, & Vaia, 2018). Raziskovalci opišejo UI kot mehanizem, določen s sistemom *struktur, procesov in kulture*, ki skrbijo za razvoj, usmerjanje in kontrolo nad viri, s ciljem ustvarjanja dodane poslovne vrednosti in doseganja strateških ciljev.

Osnova vseh opredelitev UI je v *planiranju in nadzoru* nad informatiko s spodbujanjem zelenega ravnanja uporabnikov informacijskega ekosistema v smeri doseganja ciljev podjetja. V povzetku lahko UI definiramo kot sistem z jasno opredeljenimi pristojnostmi, odgovornostmi, vlogami in zadolžitvami pri sprejemanju odločitev, povezanih z informatiko, ki vodijo k usklajenosti med informatiko in poslovno stranjo. Usklajenost, ki zagotavlja smotrnost delovanja, je dosežena z vzpostavitvijo ustreznih mehanizmov (struktur, procesov in kulture) in omogoča doseganje strateških ciljev ter ustvarjanje dodane vrednosti iz investicij v informacijske projekte. Za potrebe opredelitve UI v okviru tega članka je uporabljena, prilagojena in dopolnjena opredelitev UI avtorjev De Haesa in Van Grembergen (2015), ki najbolj celovito opiše UI in jo shematsko prikazuje *Slika 1*.

»UI je sestavni del upravljanja podjetja, ki ga izvaja vrhni management v obliki planiranja, uveljavljanja in nadzora struktur, procesov in kulture v organizaciji, ki omogoča tako poslovni strani kot informatiki uresničevanje poslanstva in

izvajanja strateških nalog, ki vodijo k usklajenosti med informatiko in poslovno stranjo, kar ustvarja dodano poslovno vrednost skozi investicije v informatiko.«

Pri tej opredelitvi UI je pomembno, da vsi deležniki, posebej pa vrhni management, prepozna svojo vlogo in prevzame svoj del odgovornosti pri vzpostavljanju in izvajanju UI.

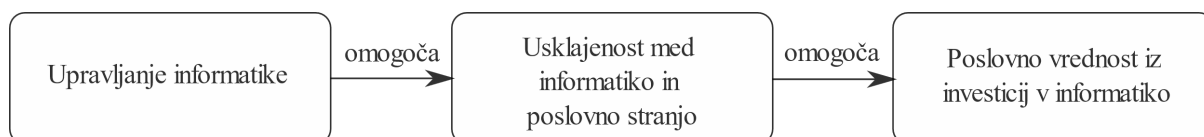
4.2 Opredelitev upravljanja informatike v okviru upravljanja podjetij

Upravljanje podjetja je tisto, ki določa UI. Kot smo zapisali v poglavju o upravljanju, je upravljanje organizacijska funkcija ali proces, ki je opredeljen *družbenoekonomsko*, je *vir vse oblasti v podjetju* in se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Družbenoekonomska opredelitev UI je tako določena z upravljanjem samim, ki je značilno za vsak družbeni način gospodarjenja. Ta je določen z lastništvom podjetja, ciljem podjetja ter upravljanjem podjetja, ki pomeni odločanje o podjetju. Ker je upravljanje dvosmerna funkcija, je s stališča UI upravljanje bolj zanimivo z vidika organizacije podjetja oziroma povezave med upravljanjem in managementom ter v nadaljevanju z izvajanjem. Izvajanje sicer ne sodi v upravljanje, sodi pa nadzor nad izvajanjem odločitev, ki se začnejo v upravljanju, nadaljujejo v managementu in kot povratna informacija o izvedbi potujejo nazaj v nadzor.

Upravljanje kot temeljna oblast v podjetju predstavlja drugo, strukturno stran upravljalnega razmerja. To je organizacijskostrukturna značilnost upravljanja, ki opredeli organizacijo kot sistem razmerij med člani podjetja, ki se kažejo skozi organizacijske strukture. Te določajo zadolžitve, odgovornost, avtoriteto ter vlogo v komuniciranju. Organizacijske strukture določajo položaj vsakega člana v združbi v organizacijskem smislu. Organizacijski vidik UI zagotavlja smotrnost v poslovanju in doseganju ciljev poslovanja (medtem ko poslovanje samo in njegove funkcije zagotavljajo

Slika 1: Opredelitev UI, prirejeno po De Haes in Van Grembergen (2015)



uporabno vrednost) in se odraža skozi elemente UI, ki se nanašajo na opredelitev informatike v drugem poglavju tega prispevka. Organizacijsko je UI opredeljen prek strukturnih mehanizmov UI, ki presegajo vsebino tega članka, jih pa v enem od prispevkov o UI podrobneje predstavljajo Levstek, Hovelja in Pucihar (2018).

Lahko zapišemo, da je upravljanje določeno družbenoekonomsko, z usklajevanjem, z odločitvami in z zagotavljanjem smotrnosti skozi planiranje in kontrolo. Družbenoekonomska določenost upravljanja pomeni, da v odločitvah, ki se nanašajo na celotno poslovanje, sledimo smotrnosti, ki v kapitalizmu pomeni maksimirati koristi za lastnika, na primer dobiček. Na tej osnovi se odločamo o podjetju kot celoti in sem štejemo predvsem *dolgoročne oziroma strateške odločitve*. Pomembno je, da v tem odločanju usklajeno sodelujejo vse poslovne in organizacijske funkcije, kjer informatika igra pomembno in predvsem enakovredno vlogo. Med dolgoročne oziroma strateške odločitve sodijo pomembne odločitve podjetja o viziji in ciljih, poslovni politiki, investicijah, povezovanjih in podobnem. V primeru *podrobnejših odločitev*, ki se nanašajo na odločitve o celoti v okviru posameznih poslovnih in organizacijskih funkcij, kamor spada tudi informatika, pa se odločamo na podlagi učinkovitosti. K tem odločitvam štejemo odločanje o finančnih sredstvih, razvoju tehnologije, ravnanju z viri ... Omeniti je treba še kadrovske in organizacijske odločitve, kjer informatika soodloča o izbiri in razvoju ključnih kadrov.

Kot smo izpostavili dilemo v upravljanju, se tudi pri UI postavlja vprašanje: katere odločitve sodijo med UI in katere v management? Tudi tukaj velja, da se vse odločitve začnejo v upravljanju in nadaljujejo v managementu. Govorimo o enotnem *upravljalno-managerskem procesu*, ki je sestavljen iz faz *planiranja, uveljavljanja in kontrole*, pri čemer *usklajevanje* poteka kot *vsebina dela ter odločanje kot proces*. Vsebina UI, ki predstavlja usklajevalni vidik, je določena s samo opredelitvijo informatike. Z usklajevanjem mislimo predvsem na usklajevanje poslovnih funkcij z informatiko ter usklajevanje struktur in procesov, tako znotraj podjetja kot tudi znotraj informatike same. Treba se je zavedati, da usklajevanje, odločanje in zagotavljanje smotrnosti potekajo sočasno. **Katere odločitve upravljanje zadrži zase in katere prepusti managementu, določa upravljanje samo.** Pomembno pa je, da ohrani spremljanje in kontroliranje nad izvajanjem teh odločitev.

Osrednji namen UI je tako zaščita interesov lastnika skozi projekte v podjetju, ki se nanašajo na

informatiko in imajo vpliv na celotno poslovanje podjetja, pa tudi njegov razvoj in obstoj. Temeljni cilj UI v okviru opredelitve upravljanja podjetij je v doseganju družbenoekonomsko določenega uspeha, ki v kapitalizmu pomeni maksimirati koristi za lastnika. Ta se odraža skozi organizacijske funkcije, ki zagotavljajo, da bo poslovanje smotno. Kot smo omenili v začetku poglavja, smo se v tej opredelitvi omejili na organizacijskostrukturni vidik upravljanja, kjer v odnosu med managementom in upravljanjem lahko izpostavimo področje upravljanja tveganj, ki celovito opišejo usklajevalni in procesni vidik UI na strateški ravni. Tveganja UI so široko področje in presegajo vsebino tega prispevka, so pa odlično izhodišče za morebitno nadaljevanje prispevka v prihodnje.

4.3 Elementi upravljanja informatike

Kot izhaja iz opredelitve UI, se ta osredotoča na *zagotavljanje dodane vrednosti poslovni strani* in učinkovito *upravljanje tveganj* iz naslova informatike. Zagotavljanje poslovne vrednosti temelji na *strateški usklajenosti* med informatiko in poslovnim delom, medtem ko je *upravljanje tveganj* povezano z delitvijo pristojnosti in odgovornosti znotraj podjetja. Tuja literatura pogosto navaja naslednje elemente, ki so predmet UI: (1) strateška usklajenost, (2) zagotavljanje vrednosti, (3) ravnanje z viri, (4) management uspešnosti ter (5) upravljanje tveganj (Almeida, Pereira, & Da Silva, 2013; De Haes & Van Grembergen, 2015; Selig, 2016; Spremić & Spremić, 2011; Turel et al., 2017).

Strateška usklajenost pomeni usklajenost strategije informatike s poslovno strategijo ter usklajenost med poslovnimi mehanizmi (strukturami, procesi in kulturo) in mehanizmi informatike. Obsega dve ključni vprašanji: (1) Kako je informatika usklajena s poslovno stranjo? ter (2) Kako je poslovna stran usklajena z informatiko? UI mora vključevati proces usklajevanja informatike s poslovno strategijo, poslovnimi cilji in strateškim načrtom. Vloga informatike je odvisna od stopnje strateške usklajenosti in povezanosti s celotnim poslovanjem. To ima velik vpliv na zagotavljanje poslovne vrednosti, ki jo lahko zagotovi informatika, in neposredno vpliva na uspešnost podjetja, njegovo konkurenčno prednost in diferenciacijo na trgu (Henderson & Venkatraman, 1993; Van Grembergen et al., 2004).

Zagotavljanje poslovne vrednosti iz naslova investicij v informatiko je izjemno pomembno.

Investicije v informatiko se večajo iz leta v leto (Hall, Futela, & Gupta, 2016) in vrhnji management upravičeno skrbi, ali bodo dosegle pričakovano dodano poslovno vrednost. Določitev poslovne vrednosti iz investicij v informatiko je velik izziv, saj je v večini primerov ta skrita v poslovnem procesu (Lunardi et al., 2017). Prikaz poslovne vrednosti iz investicij v informatiko ter učinkovito spremljanje kazalnikov uspeha skozi storitve informatike je tako odgovornost managementa informatike ter tudi poslovnega in vrhnjega managementa. Glavni mehanizmi UI, ki vplivajo na zagotavljanje poslovne vrednosti, so po Seligu (2008): (1) jasna določitev pristojnosti in odgovornosti za sprejemanje in izvajanje odločitev, povezanih z informatiko; (2) izvajanje nadzora in kontrole projektov skozi celoten življenjski cikel projekta ter (3) vzpostavitev in uporaba metodologije za vrednotenje poslovnih učinkov vlagan v informatiko.

Ravnanje z viri v informatiki je opredeljeno skozi optimalne investicije ter uporabo in alokacijo virov (človeški viri, aplikacije, tehnologija, podatkovna središča in podatki) pri zagotavljanju storitev informatike za potrebe podjetja. Osredotoča se na proces upravljanja na nivoju vrhnjega managementa, s ciljem zagotoviti optimalno in stroškovno primerno porabo virov za normalno delovanje in nadaljnji razvoj podjetja (Almeida et al., 2013; IT Governance Institute, 2003).

Management uspešnosti je osredotočen na spremljavo in merjenje projektov in izvajanja storitev informatike s ciljem ugotoviti, ali ti dosegajo postavljene cilje vrhnjega managementa. Omogoča kvalitativno obravnavo zmožnosti informatike in primerjavo tudi zunaj podjetja. Je učinkovit analitični in kontrolni instrument, ki omogoča vpogled v uspešnost storitev, tako z vidika informatike kot tudi z vidika poslovne strani. Management uspešnosti mora vsebovati kazalnike uspešnosti za merjenje vseh pomembnejših elementov in procesov. Poleg merjenja, spremljave in primerjave s postavljenimi cilji vsebuje tudi mehanizem postavljanja korektivnih ukrepov (De Haes & Van Grembergen, 2004; IT Governance Institute, 2003, 2010).

Upravljanje tveganj v informatiki je postalo ključno z večanjem vpliva informatike na poslovne procese (Josi, 2012). Ker danes skoraj ne najdemo poslovnega procesa, ki ne bi bil odvisen od informatike, so tveganja v informatiki sestavni del poslovnih tveganj. Upravljanje tveganj je odgovornost vrhnjega managementa in je sestavni del vseh procesov v podjetju (IT Governance Institute, 2007b, 2010).

5. Zaključek

Vloga informatike se je od njene uveljavitve v poslovnih okoljih pa do danes opazno spremenila. Nove tehnologije (SMACIT, angl. Social, Mobile, Analytics, Cloud, Internet of Things) so spremenile način poslovanja v večini panog. Tehnologija ter tudi izjemna količina informacij, ki jih ustvarja, se uporabljata za ustvarjanje novih izdelkov in storitev, uporabniki teh storitev pa so gonilna sila razvoja. Digitalne tehnologije postajajo ključne tehnologije za podjetja, tako za velika kot majhna. Lahko bi rekli, da živimo v dobi zlivanja informatike in poslovanja, kjer v svoji končni obliki ne ločimo več med informatiko in poslovnim delom. Digitalna strategija postaja poslovna strategija, kar zahteva dokončni premik UI na strateški nivo upravljanja podjetij. Upravljanje se tako sooča z novimi izzivi pri razumevanju in upravljanju tveganj, ki jih nove tehnologije predstavljajo za podjetja. V dobi digitalizacije potrebujemo razvoj novih pristopov upravljanja in managementa in njihovo razumevanje.

Upravljanje je organizacijska funkcija, ki je družbenoekonomsko opredeljena in zagotavlja družbeni način gospodarjenja. Je vir vse oblasti v podjetju in se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987). Pomembno je, da se zavedamo delitve organizacijske funkcije na *upravljanje*, *management* in *izvajanje* ter razlik v različnih strukturah upravljanja podjetij, ki izhajajo iz njih samih. Slednje je zelo pomembno pri raziskovanju UI. Izsledki raziskav v podjetjih, katerih upravljanje temelji na *angleško-ameriškem* modelu, niso neposredno prenosljivi v podjetja, katerih upravljanje temelji na *evropskem kontinentalnem* modelu.

Čeprav je UI predmet številnih obravnav tako med raziskovalci kot praktiki, še vedno ostaja slabo razumljeno področje, ki se nenehno spreminja in katerega kompleksnost se povečuje. Po več kot 30 letih raziskovanja UI je še vedno veliko neraziskanih vprašanj. Uporaba enega izmed uveljavljenih modelov UI je kljub zavedanju podjetij o nujnosti vzpostavitve učinkovitega sistema UI na zelo nizki stopnji. Največji izzivi, s katerimi se danes soočajo podjetja na področju informatike, ne izhajajo iz tehnologije, temveč prav iz upravljanja. UI je zato nujno treba obravnavati v okviru upravljanja podjetij, kot smo ga opredelili v prispevku. Ta opredelitev omogoča, da lastniki in vsi nivoji managementa v podjetju prevzamejo svojo vlogo in odgovornost v okviru UI.

Eden izmed glavnih problemov upravljanja izvira iz njegovega razmerja do managementa, in sicer meje med njima. Vsebinsko je namreč procesa izjemno težavno ločiti oziroma med njima postaviti mejo. Vzrok izhaja iz dejstva, da se vse odločitve začnejo v upravljanju in nadaljujejo v managementu, zato tudi govorimo o enotnem upravljavsko-managerskem procesu. Ker mejo med *upravljanjem* in *managementom* določa upravljanje samo, je nemogoče posplošiti UI oziroma odločitve, povezane z upravljanjem, da bi bile univerzalne za vsa podjetja. Pomembno pa je, da upravljanje samo odloči, katere odločitve v povezavi z UI bo ohranilo zase in katere bo prepustilo managementu. Cilj tega prispevka je prav v tem, da se upravljalce spodbudi, da ne bežijo pred lastno odgovornostjo pri UI in se začnejo zavedati svoje vloge v UI.

Ne glede na to, da enotne definicije UI ni, se literatura strinja, da je UI sestavni del upravljanja podjetij. Tako ga je treba tudi obravnavati in tako ga morajo sprejeti vsi deležniki na vseh nivojih upravljanja in managementa v podjetju. Vsak nivo mora prevzeti svojo vlogo, odgovornost in mesto v UI, pri čemer morajo iniciativo za vzpostavitev UI prevzeti lastniki skupaj z vrhnjim managementom.

Literatura in viri

- Ahmad, S., & Omar, R. (2016). Basic corporate governance models: a systematic review. *International Journal of Law and Management*, 58(1), 73–107. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2014-0057>
- Almeida, R. (2013). *Implementing IT governance information systems and computer engineering examination committee*. Tecnico Lisboa.
- Almeida, R., Pereira, R., & Da Silva, M. M. (2013). *IT Governance mechanisms: A literature review*. 53(February). <https://doi.org/10.1007/978-3-642-14319-9>
- Craig, S. (2005, March). IT Governance framework - Best practices. *Forrester Research*, 1–17. Retrieved from http://www.academia.edu/4430617/IT_Governance_Framework
- Dahlberg, T., & Kivijärvi, H. (2006). An integrated framework for IT governance and the development and validation of an assessment instrument. *39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.57>
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2004). IT governance and its mechanisms. *Information Systems Control Journal*, 1, 1–14. Retrieved from http://pdf.aminer.org/000/245/098/introduction_to_the_minitrack_it_governance_and_its_mechanisms.pdf
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2015). *Enterprise governance of information technology: achieving strategic alignment and value, featuring COBIT 5* (2nd ed.). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-14547-1>
- Debreceeny, R. S., & Gray, G. L. (2013). IT governance and process maturity: A multinational field study. *Journal of Information Systems*, 27(1), 157–188. <https://doi.org/10.2308/isys-50418>
- Delone, W., Migliorati, D., & Vaia, G. (2018). Digital IT governance. In *CIOs and the Digital Transformation* (pp. 205–230). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31026-8>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Hall, L., Futela, S., & Gupta, D. (2016). IT key metrics data 2017: Key industry measures. In *Gartner Research Report*.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, Vol. 32, pp. 4–16. <https://doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- Hillb, M. (2006). New Corporate Governance. In *Corporate Governance*. <https://doi.org/10.1007/3-540-28168-1>
- IT Governance Institute. (2003). *Board briefing for IT governance, 2nd edition*. Retrieved from <https://www.oecd.org/site/ictworkshops/year/2006/37599342.pdf>
- IT Governance Institute. (2007a). *COBIT 4.1*. IT Governance Institute.
- IT Governance Institute. (2007b). *COBIT Quickstart 2^o Edition* (p. 193). p. 193. IT Governance Institute.
- IT Governance Institute. (2010). *CISA Review Manual 2010*. Rolling Meadows.
- Jewer, J., & Mckay, K. N. (2012). Antecedents and consequences of board IT governance: Institutional and strategic choice perspectives. *Journal of the Association for Information Systems (JAIS)*, 13(7), 581–617. <https://doi.org/10.1007/s10796-009-9183-y>
- Josi, P. (2012). IT Governance for SME. Retrieved from http://www.it-governance-for-sme.ch/IT_Governance_for_SME.pdf
- Kolar, A., & Groznik, A. (2017). Standards, best practices and codes of ethics impact on IT service quality – the case of Slovenian IT departments. *Economic and Business Review*, 19(1), 51–72. <https://doi.org/10.15458/85451.39>
- Kooper, M. N., Maes, R., & Lindgreen, E. E. O. R. (2011). On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information. *International Journal of Information Management*, 31(3), 195–200. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.009>

- Levstek, A., Hovelja, T., & Pucihar, A. (2018). IT governance mechanisms and contingency factors: towards an adaptive IT governance model. *Organizacija*, 51(4), 286–310. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/orga-2018-0024>
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Lunardi, G. L., Becker, J. L., & Gastaud Maçada, A. C. (2009). The financial impact of IT governance mechanisms' adoption: An empirical analysis with Brazilian firms. *System Sciences*, 2009. Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4755734/>
- Lunardi, G. L., Gastaud Macada, A. C., Becker, J. L., & Van Grembergen, W. (2017). Antecedents of IT governance effectiveness: An empirical examination in Brazilian firms. *Journal of Information Systems*, 31(1), 41–57. <https://doi.org/10.2308/isys-51626>
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljevanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Nolan, R., & McFarlan, F. W. (2005). Information technology and the board of directors. *Harvard Business Review*, 83(10), 96.
- Othman, M. F. I. (2016). *Barriers to the adoption of formal IT governance practice : A Malaysian case*. Queensland University of Technology.
- Peterson, R. (2004a). Crafting information technology governance. *Information Systems Management*, 21(4), 7–22. <https://doi.org/10.1201/1079/44819.32.6.20041201/85112.1>
- Peterson, R. (2004b). Integration strategies and tactics for information technology governance. In W. Van Grembergen (Ed.), *Strategies for Information Technology Governance* (pp. 37–81). <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-654-9.ch013>
- Rozman, R., & Kovač, J. (2017). *Management* (2nd ed.). Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Selig, G. J. (2008). *Implementing IT Governance: A Practical Guide to Global Best Practices in IT Management*. Retrieved from <http://www.pinkelephant.com/ressource/pinklink/PDF/ImplementingITGovernance.pdf>
- Selig, G. J. (2016). IT governance - an integrated framework and roadmap: How to plan, deploy and sustain for improved effectiveness. *Journal of International Technology and Information Management*, 25(1), 55–77. Retrieved from <http://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim>
- Simonsson, M., & Ekstedt, M. (2006). Getting the priorities right: Literature vs practice on IT governance. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, 1, 18–26. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2006.296548>
- Simonsson, M., & Johnson, P. (2006). Defining IT governance - A consolidation of literature. *TEARP Working Paper MS103*, 6, 1–19. <https://doi.org/10.1.1.64.6388>
- Spafford, G. (2003). The benefits of standard IT governance frameworks. *IT Management*. April, 11–12. Retrieved from <http://www.datamation.com/netsys/article.php/2195051/The-Benefits-of-Standard-IT-Governance-Frameworks.htm>
- Spremić, M., & Spremić, H. (2011). Measuring IT governance maturity: evidences from using regulation framework in the Republic Croatia. *ECC'11 Proceedings of the 5th European Conference on European Computing Conference*, 98–104. Retrieved from <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2011/Paris/ECC/ECC-14.pdf>
- Trites, G. (2004). Director responsibility for IT governance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(2), 89–99. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2004.01.001>
- Turel, O., & Bart, C. (2014). Board-level IT governance and organizational performance. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 223–239. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.61>
- Turel, O., Liu, P., & Bart, C. (2017). Board-level information technology governance effects on organizational performance: The roles of strategic alignment and authoritarian governance tyle. *Information Systems Management*, 34(2), 117–136. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1288523>
- Van Grembergen, W., & De Haes, S. (2016, January). Introduction to the IT governance and its mechanisms minitrack. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2016-March*, 4890. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.606>
- Van Grembergen, W., De Haes, S., & Guldentops, E. (2004). Strategies for information technology governance. In *Strategies for Information Technology Governance* (pp. 1–36). <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-140-7>
- Walsham, G. (2001). *Making a world of difference: IT in a global context*. Chichester: Wiley.
- Webb, P., Pollard, C., & Ridley, G. (2006). Attempting to define IT governance: Wisdom or folly? *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 8(February 2006). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.68>

- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decisions rights for superior results*. Harvard Business Press.
- Weill, P., Woerner, S. L., & Ross, J. W. (2016). TOP-performing CIOs in the digital era. *CISR Research Briefing*, XV(5), 1–4. Retrieved from https://cistr.mit.edu/blog/documents/2016/05/19/2016_0501_digitaleracios_weillwoerner.pdf/
- Weill, P., & Woodham, R. (2002). Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance. *CISR Working Paper*, 17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.317319>
- Williams, B. K., Hutchinson, S. E., & Sawyer, S. C. (2001). *Using information technology: A practical introduction to computers and communications* (9th ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Winniford, M. A., Conger, S., & Erickson-Harris, L. (2009). Confusion in the ranks: IT service management practice and terminology. *Information Systems Management*, 26(2), 153–163. <https://doi.org/10.1080/10580530902797532>

Aleš Levstek, mag. posl. ved, je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko in magistriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno piše doktorsko disertacijo na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru na temo upravljanja informatike. S tega področja ima več kot 20 let praktičnih izkušenj na vseh nivojih v podjetju. Trenutno je zaposlen na delovnem mestu regionalnega IT-managerja finančno-zavarovalniške skupine, ki deluje na območju jugovzhodne Evrope. Je član nadzornih organov v več podjetjih. Njegovo področje raziskovanja je upravljanje informatike, predvsem na nivoju upravljanja podjetij, vrhnjega managementa in nadzorniške funkcije.

Prof. dr. Andreja Pucihar je izredna profesorica in vodja študijskega programa Organizacija in management informacijskih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Svoje raziskovanje v zadnjem času usmerja v proučevanje sodobnih IKT in njihovega vpliva na digitalno preobrazbo in digitalne poslovne modele. Je vodja Laboratorija za digitalno poslovanje. Objavila je več kot 170 prispevkov v revijah in na konferencah. Sodelovala je pri številnih domačih in mednarodnih projektih, ki so bili večinoma usmerjeni v digitalizacijo, inovacije in podporo malim in srednje velikim podjetjem. Od leta 2009 vodi uveljavljeno mednarodno konferenco Bled eConference, ki že vse od leta 1988 soustvarja digitalizacijo in digitalno poslovanje. Je tudi sourednica v revijah »Electronic Markets – The International Journal on Networked Business« in »Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research«.

Prof. dr. Tomaž Hovelja je doktoriral iz organizacije in managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaposlen je kot izredni profesor na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Njegova raziskovalna področja so družbeni, gospodarski in organizacijski dejavniki uvajanja IT v podjetja in uspešnost IT-projektov. Objavlja v revijah, kot so *Business & Information Systems Engineering*, *International Journal of Project Management*, *International Journal of Engineering Education, Assessment & Evaluation in Higher Education* ...

Zahvala

Posebna zahvala za usmerjanje pri pripravi prispevka gre prof. dr. Rudiju Rozmanu. Njegovo usmerjanje in deljenje znanja o upravljanju sta bili nepogrešljivi pri opredelitvi upravljanja informatike v okviru upravljanja podjetij, ki je predstavljeno v prispevku.

O prevajanju angleških izrazov v slovenščino – primer besede »coaching«

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Preučevanje je namenjeno predvsem iskanju ustreznih slovenskih prevodov za pojav, znan v angleškem jeziku kot »coaching«, in za njegovega nosilca »coacha«. Eden izmed ključnih pogojev za uspeh je vsebinsko poznavanje bistva tega pojava. Zato avtor predvsem išče ustrezno razumevanje in opredelitev tega pojava, povezanega z vodenjem in ravnanjem z zmožnostmi zaposlencev. Preučevanje pa je v znanosti tesno povezano z metodo kot logično potjo do želenega cilja. Iskanje ustreznih opredelitev, v našem primeru predvsem ustreznih slovenskih besed, lahko sicer poteka po različnih metodah. Smiselno je, da jih avtorji uporabljajo hkrati in prilagojeno naravi problema. Avtor v tem prispevku najprej poišče opredelitve in razumevanje coachinga pri bolj znanih avtorjih, potem pa navede še prevode tega izraza pri domačih avtorjih. Ugotovi, da avtorji v glavnem tujega izraza ne prevajajo in uporabljajo angleški izraz. Strokovnjaki, izvajalci coachinga, pa zanj pogosto uporabljajo izraz trenerstvo, sebe pa imenujejo trenerji. Po pregledu nekaj možnosti in razlogov se avtor nagiba k uporabi tega izraza.

Ključne besede: trener, treniranje, vodenje, ravnanje z zmožnostmi zaposlencev

1. Uvod

Zaradi jasnosti metode preučevanja obravnavanega pojava bomo v uvodu z neoštevilčenimi naslovi prikazali logične sestavne dele. To sicer v tem in drugih preučevanjih ni običajno; poimenovanja niso nujna, nujno pa je, da ti deli vsebinsko obstajajo in so jasno prikazani. Izostanek nekaterih ali vseh delov, njihovo neustrezno razumevanje in pomanjkanje jasnosti, neusklajenost med njimi in podobno se pogosto pokaže v neustreznosti preučevanj in njihovih ugotovitev.

Problematika. Pred časom sem bil imenovan v komisijo za oceno ustreznosti dispozicije doktorske disertacije, ki je vključevala tudi obravnavo »coachinga«. Podrobneje pojava, ki ga ta angleški izraz predstavlja, nisem poznal. Prav tako ne ustreznega slovenskega prevoda besede »coaching«. Najprej me je seveda zmotila angleška beseda v naslovu doktorske disertacije. Na podlagi izkušenj ugotavljam, da slovenski avtorji angleških besed ne prevedejo, kadar menijo, da s tujko izpadejo pomembnejši, kot da jih je sram maternega jezika, ki nima dovolj izrazov, da bi z njimi poimenovali vse pojave, ali pa kadar ne poznajo njegove vsebine in ne vedo, kateri

slovenski izraz bi ustrezal. Možni pa so še nekateri drugi, tudi bolj opravičljivi vzroki. Kot član komisije, pa tudi kot Slovenec, ne morem privoliti v uporabo nepodomačenega tujega izraza že v naslovu disertacije, posebej brez utemeljitve. Seveda je možno, da kandidat v besedilu razloži ustrezno vsebino pojma in predlaga ter uporablja ustrezno slovensko besedo. Ali pa utemelji, da slovenščina za določen pojem (še) nima ustrezne besede. Oziroma, kar je tudi opravičljivo, da drugi, bralci ne bodo sprejeli (ustreznega) slovenskega izraza, ker jih tuj izraz tako očara. Vendar ko podrobneje pogledam besedilo, ugotovim, da kandidat vseskozi uporablja angleško besedo. Kar je huje, ugotovim, da niti ne pojasni njenega pomena, ampak le navede nekaj slabih, bolj promocijskih opredelitev meni neznanih avtorjev, ki so nejasne, nekatere pa si celo nasprotujejo. Ne potrudi se niti, da bi primerjal opredelitve in podal svojo.

To me sicer prizadene, ne pa tudi preseneti, saj številni slovenski raziskovalci nejasno in celo neustrezno poznajo vsebino pojavov; manko nadomestijo z gorečnostjo in gotovostjo pri obravnavi in ugotovitvah. Vendar ni moj cilj, da bi obravnaval to stanje v slovenski vedi o ravnateljstvu (slov.

tudi menedžment; angl. management), čeprav gre za hud problem (ki zasluži svojo obravnavo), in s tem prispeval k izboljšanju pri znanstvenem obravnavanju ravnateljstva. Moj problem je, da bom težko napisal resno (in pozitivno) oceno dispozicije, če izraza in pojava, ki ga obravnava, ne spoznam. Jasna opredelitev obravnavanega pojava je v prvi vrsti naloga kandidata. Njegova krivda za neustrezno dispozicijo je, da pojava, ki ga bo preučeval, ne pojasni in očrta, kar najbrž pomeni, da ga premalo pozna in ne razume. Seveda se postavlja tudi vprašanje odgovornosti mentorja, ki se je z dispozicijo strinjal. Vendar me tudi to ne preseneti. Menim, da številni mentorji resneje ne preberejo niti dispozicije niti disertacije.

Koliko pomemben je opisani problem prevajanja, predvsem pa razumevanja pojava, ki mu angleško govoreči in pišočci pisci pravijo »coaching«? Če kandidatu dovolimo nameravano preučevanje, ugotovimo pa, da mu je razumevanje »coachinga« tuje, bo porabil veliko časa za raziskovanje pojava, ki ga ne pozna, brez upanja na uspeh, čeprav tega še ne ve. Imel bo občutek negotovosti, saj ne bo videl kakšnih pametnih rešitev, in le tolažba, ki jo da naziv doktor (in pozneje točke), ga bo vlekla naprej. Vse ugotovitve bodo na trhljih temeljih ne samo v disertaciji, marveč tudi v poznejših delih, saj kandidat ne bo ustrezno usmerjen. Lahko bo sicer postal »ugleden« slovenski znanstvenik, vsekakor izgubljen, pa sposoben mlad človek, ki bi lahko koristil številnim. Nedvomno pa je tudi za druge preučevalce ravnateljstva pomembno, da vsaj okvirno spoznajo pojave s širšega področja svojega dela. Razumevanje določenega pojava pa lahko močno olajša tudi iskanje in predlaganje ustreznega slovenskega izraza.

Kot dodaten dokaz težav s prevodom »coachinga« naj poleg tega, da znanstveniki večinoma uporabljajo prav to angleško besedo, omenim le še naslov v eni izmed naših revij, v katerem se avtor sprašuje, »ali naj se piše ‚coach‘, ‚kouč‘ ali ‚trener‘«, in poziv na konferenco o »kariernem coachingu« z naslovom »Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih«, ki daje vedeti veliko pomembnost preučevanja »coachinga« tako za uspešno kariero kot tudi za zdravje, ki je naša največja vrednota. Prvi omenjeni prispevek nakazuje, da bi utegnil biti ustrezen slovenski prevod trener, in resnici na ljubo nekateri, zlasti tisti, ki »coaching« prakticirajo, tako poimenovanje tudi uporabljajo.

Namen dela. Zakaj se torej lotiti preučevanja (in posledično iskanja ustreznega slovenske besede)

»coachinga«? Prvič, z uporabljenimi metodami bomo pomagali drugim, da se smiselno in usmerjeno lotijo obravnave podobnih problemov. Namen je tako tudi prispevati k širjenju vsebinskih spoznanj drugim preučevalcem s področja ravnateljstva. Koristi imajo seveda lahko tudi ravnatelji in drugi v praksi, saj se bodo lažje odločili, ali, kdaj in katere dele »coachinga« uporabiti pri svojem delu. Posredno bomo s tem pripomogli tudi k večji učinkovitosti dela in verjetno tudi zadovoljstvu ljudi pri delu; oboje pa lahko poveča uspešnost združb. Seveda je vsaj enakovreden namen tudi v ohranjanju slovenskega jezika in v dokazovanju, da je mogoče vse pojave v znanosti izraziti tudi v slovenščini. Če dodam še potešitev svoje vedoželjne žilice in želje po spoznavanju pojavov, ki jih še ne poznam dobro, je namenov za preučitev pojava »coachinga« in njegovo slovensko poimenovanje več kot dovolj. Dodajmo še en stranski (ti so ponavadi najpomembnejši) namen: prikazati, kako se je mogoče lotiti metodične obravnave izrazja za določene pojave, in s tem spodbujati sistematično preučevanje v podobnih primerih.

Cilji prispevka. Problem preučevanja in namen določata cilje preučevanja nasploh, tako tudi v primeru našega prispevka. Cilj je tisto, kar nameravamo narediti: v našem primeru preučiti vsebino pojava, ki ga »coaching« predstavlja, ga opredeliti, tudi v primerjavi z nekaterimi podobnimi pojavi (kot zagovornik organizacijske teorije dinamičnih in smotrnost zagotavljajočih razmerij vem, da stvari niso določene same po sebi, ampak predvsem v razmerju do drugih), ter predlagati ustrezen slovenski prevod. Drugi cilj prispevka pa je prikazati možno metodo v iskanju vsebinsko in jezikovno ustreznega poimenovanja tujih strokovnih besed, ki predstavljajo pomembne organizacijske pojave. Ta dva temeljna cilja v tem prispevku niti ne bomo členili na delne cilje niti jih opremili z domnevami. V zaključku pa bo treba oceniti, ali je preučevanje doseglo postavljene cilje.

Metoda prispevka. Kako pa bomo cilje dosegli? Metoda je proces, ki poteka v logičnem zaporedju korakov, ki pripeljejo do spoznanja (do ciljev), v našem primeru do spoznanj o vsebini in procesu »coachinga«, o slovenskem izrazu za angleški »coaching« in do spoznanja o tem, kako se takega ugotavljanja resno lotiti. V raziskovanju je še pred njegovim začetkom željeno vsaj določeno poznavanje predmeta, ki ga nameravamo obravnavati, denimo, vedeti moramo vsaj približno, kdo se s tem pojavom ukvarja, in vsaj megleno poznati nekaj njihove vsebine. Zamislimo si naslednji pristop. Za resnejšo obravnavo bomo pogledali nekaj avtorjev s področja

ravnateljavanja (managementa) oziroma organizacije, ožjega vodenja (angl. leadership) in ravnanja z zmožnostmi zaposlencev (angl. HRM – human resources management), seveda tudi »coachinga«, da bomo spoznali vsebino tega pojava in morebitne prevode. Hiter pogled v slovarje in enciklopedije prav tako ni odveč. Enako velja za ugotovitve raznih združenj s področja »coachinga«. Pametno je tudi izvedeti mnenja »coachev« samih. V našem prispevku se bomo držali predvsem mnenj avtorjev in seveda lastnega razmišljanja. Primerjali bomo opredelitve in opise avtorjev in poskušali povzeti tiste, ki se nam bodo zdeli najbolj logični. Zanimala nas bodo še razmerja do sorodnih pojavov in kdaj, v katerih primerih je »coaching« najbolje uporabljati. Izhajajoč iz vsebine, pa bomo, v upanju na uspeh, izmed možnih predlagali ustrezen slovenski prevod.

Problem in temeljni cilj preučevanja ter metoda, ki ju povezuje, so poleg namena sestavni deli vsakega raziskovalnega in analitskega procesa. Namen preučevanja je sicer neposredno zunaj tega spoznavnega procesa in ga usmerja. **Struktura prispevka** sledi metodi. V prvem poglavju bomo iskali opredelitve »coachinga« in predlagali, izhajajoč iz teh opredelitev, povezano ali splošno opredelitev. Naslednje poglavje se bo poleg o povedanem ukvarjalo še z vprašanjem, kdaj je uporaba »coachinga« utemeljena. Vmes bomo vključevali razmerja do sorodnih pojavov ter potrditev mesta in vsebine »coachinga«. Sledil bo predlog uporabe prevodov in predlaganje ustreznega ali ustreznih med njimi.

Razno. Seveda lahko v uvodu opozorimo tudi na kakšne dodatne značilnosti preučevanja. Prav tako se v njem lahko v teku preučevanja pojavijo spremembe, ki zahtevajo spremembe v ciljnih in metodi, s tem tudi v strukturi. To je normalno, saj ni mogoče predvideti vseh podrobnosti. Prav tako morda ugotovimo, da so slovenski avtorji že ustrezno prevedli »coaching« in ga obravnavali. Naša obravnava ne bo šla v podrobnosti. Te bi si lahko privoščili tisti, ki hočejo zares jasno spoznati pojav, ki ga obravnavajo. Seveda je tudi možno, da do ustreznega prevoda »coachinga« kljub prizadevanjem ne bomo prišli; večkrat se zgodi, da ustrezno besedo najde kdo, ki se z njenim razumevanjem sploh ne ukvarja. Še to, doslej smo »coaching« vedno pisali v narekovajih in s tem dali vedeti, da gre za slovenščini neprilagojen izraz. Povzročila pa to več dela pri pisanju; zato narekovajev ne bo več, čeprav naj si bralec predstavlja, da so še vedno tam.

2. Opredelitve in razumevanje coachinga pri nekaterih avtorjih

Poglejmo najprej, kaj o coachingu mislijo nekateri pomembnejši tuji avtorji, predvsem pisci knjig o ravnateljavanju. Schermerhorn (1999: 245) ga omenja mimogrede v okviru usposabljanja pri delu (angl. on-the-job training) v poglavju o ravnanju z zmožnostmi zaposlencev (angl. human resources management). Zanj pravi, da seznanja nove zaposlence z delom, sodelavci in združbo. Pravi, da se coaching zgodi, ko **izkušena oseba daje (tehnične) nasvete o delu izvajalcu dela**. To lahko poteka formalno: nadrejeni ali sodelavec svetujeta po svoji zadolžitvi. Lahko pa je spontano, neformalno v okviru dela ekipe. Druge oblike usposabljanja ob delu, ki jih omenja poleg coachinga, so menjavanje dela za širitev sposobnosti, vajeništvo (vajenec, asistent nekemu, ki že ima zahtevane sposobnosti), modeliranje (ko nekdo, ki že zna, pokaže določeno opravilo) in mentorstvo, pri katerem izkušena oseba deli svoje izkušnje z neizkušeno osebo. **Coaching je tako ena izmed možnih oblik usposabljanja ob delu**. Zanimivo je, da Schermerhorn razume tudi svetovanje kot coaching, modeliranje in druge oblike pomoči tistim, ki jih usposablja. Vsekakor razume tako usposabljanje in svetovanje kot širši pojem, ki vključuje tudi coaching, mentorstvo in druge navedene oblike.

Za S. C. Certa in S. T. Certa (2008: 301) je, povzemajoč Fischerjevo (1998: 159–162), **coaching tudi del ali način usposabljanja** (angl. training), ki ga opredelita kot »neposredno (analizo in) kritiko dela posameznika ter predlaganje izboljšav«. Avtorja pa **coaching** podrobneje obravnavata v poglavju o vodenju, kjer ga **opredelita kot vodenje, v katerem vodja poučuje (instruira) sodelavce, kako naj dosežejo svoje cilje**. Poleg coachinga pa omenjata v okviru usposabljanja ob delu še menjavanje različnih del, da zaposlenec dobi pregled nad celotnim delom, sodelovanje posebnega projektne organa (angl. special project committee), ki z izkušnjami pomaga zaposlencu na določenem področju, igranje poslovno-organizacijskih iger in igranje vlog.

Avtorja pozneje v svojem delu (2008: 379–380) omenjata coaching v poglavju o vodenju kot enega izmed sodobnih načinov ali stilov vodenja, skupaj s transformacijskim vodenjem, super vodenjem (angl. superleadership) in vodenjem, usmerjenim v podporo sodelavcem (angl. servant leadership). Pravita, da **»coach instruira sledilce, kako naj ustrezno ravnajo«**, da bodo uspešno izvedli zahteve skupin in združb. Povzemata Wakefielda

(2006: 9–14), ki meni, da **coach deluje kot trener v atletiki – ugotavlja neustrezno delovanje ali vedenje sledilcev (angl. follower) in predlaga načine popravka, izboljšanja delovanja in vedenja**. Pravita, da z večanjem števila skupin, predvsem ekip, coaching pridobiva pomen.

Navedeni načini vedenja coacha kažejo, da pri tem slogu vodenja ne gre le za tehnično usmerjanje in analizo dela sledilca in tehnično prikazovanje pravilnega načina dela, temveč tudi za njegovo motiviranje, lastno iskanje rešitev, zadovoljstvo ... Mimogrede, v tem se delo »klasičnega« trenerja razlikuje od dela današnjega coacha oziroma v tej smeri se razvija njegovo delo.

Armstrong in Dawson (1988: 226) coaching navajata kot najbolj uporabljano, pa tudi zlorabljeno metodo usposabljanja ob delu (angl. on-the-job training). Pravita, da **trener (angl. trainer)**, ponavadi **manager, učencu zaposlencu postopno razlaga delo ter omogoča in preverja njegovo učenje**. Uspeh je odvisen predvsem od osebnosti in načina dela trenerja, ki mora razviti ustrezno razmerje z učencem, tako da bo ta motiviran in se bo čutil sposobnega izboljšati svoje delo in učinkovitost. Avtorja omenjata, da se ta metoda pogosto izrodi v pasivno poslušanje. Sicer je metoda uporabna za učenje vseh zaposlencev in je tako postopek poučevanja s strani vseh nadrejenih, ki je usmerjeno v razvijanje znanja, sposobnosti (angl. skill) in vedenja (angl. attitude) sledilcev. Tako avtorja tudi **opredelita usposabljanje (1988: 216) nasploh kot »nameren razvoj zahtevanih sposobnosti, znanja in vedenja zaposlencev«**. Imata ga za investicijo v zaposlene, ko se bo sedanje vlaganje v zaposlenca povrnilo z učinki.

Kot tesno povezane s coachingom (1988: 226–227) omenjata še metode usposabljanja z delegiranjem (trener manager delegira določene odločitve učencu, ki je odgovoren zanje); rotacijo dela (angl. job rotation), ko manager premešča učenca na različna, vse bolj zahtevna dela; učenca ima lahko za osebnega asistenta (angl. personal assistant), ki denimo piše zapisnike, opazuje in podobno; metoda »junior board«, ko učenci analizirajo in raziskujejo določen problem in predlagajo možne rešitve. Posebej avtorja obravnavata usposabljanje managerjev, ki ima precej svojih značilnosti. Avtorja torej coaching obravnavata predvsem kot del ravnanja z zmožnostmi zaposlencev (usposabljanje, izobraževanje).

Peterson in Hichs (1996: 14) coaching opredelita kot **proces »oskrbe ljudi z orodji, znanjem in priložnostmi, ki jih potrebujejo za lasten razvoj**

in večjo uspešnost«. S tem poudarjata značilnost coachinga, da pripravi ustrezno okolje in možnosti, da **zaposlenec z lastnim razmišljanjem doseže ustrezno usposobljenost**. Avtorja ločita **neformalni in formalni coaching**. Prvi poteka vedno, kadar vodja poskuša spremeniti (vplivati na) vedenje podrejenih, sodelavcev. Avtorja ta proces razdelita na pet korakov:

- vzpostavitev partnerskega odnosa in določitev medsebojnega zaupanja;
- navduševanje vodenega sodelavca (analiza njegovih sposobnosti in dosežkov, določitev razvojnih potreb);
- rast sposobnosti vodenega sodelavca (priprava razvojnega plana, izvedba zamisli);
- spodbujanje vztrajanja (ponavljanje ustreznega vedenja);
- prenos spoznanj na podobna področja.

Opozorimo, da avtorja proces coachinga obravnavata povsem netehnično; glavni poudarek je na navduševanju, vzpostavljanju zaupanja, spodbujanju razmišljanja, rasti samozavesti ipd. S formalnim coachingom pa avtorja predvsem razumeta omenjeni proces, izveden za upravljske in ravnateljske (managerske) položaje. Proces je v teh primerih bolj individualiziran, saj so ti položaji specifični. Avtorja menita, da je enako obravnavanje po zadolžitvah, odgovornosti in avtoriteti neenakih oseb neutemeljeno; v skladu z reko, da **ni večje neenakosti, kot je enakost neenakih**.

Hughes, Ginnett in Curphy (1999: 585–592) coaching obravnavajo kot enega izmed sodobnih načinov ali stilov vodenja. Podobno menijo tudi številni drugi avtorji. Po mnenju omenjenih treh avtorjev bodo coachi kot vodje v prihodnje prevladovali. Proces coachinga je po njihovem mnenju naslednji: oblikovanje partnerskega odnosa; izvedba analize o željah in ciljih sledilca, njegovih prednostih in pomanjkljivostih, iskanju mnenja nadrejenih in podobno; priprava plana razvoja sposobnosti; spodbujanje vztrajanja pri doseganju postavljenih planov; ustvarjanje ustreznega učnega okolja.

Naj omenimo še mnenje **Shabracqa (2005: 197–198)**, ki enači trening (usposabljanje) in coaching, čeprav tega posebej ne omenja. Pravi, da je lahko proces povezan z delom ali pa bolj splošen, povezan z vodenjem, kar se ujema z Blanchardom. Glede na to, da tudi več drugih avtorjev povezuje coaching z usposabljanjem, naj le poudarim, da praviloma coaching razumejo kot (najpomembnejši) način širšega usposabljanja.

Prav zato S. C. Certo in S. T. Certo (2009: 379–380) **coaching določita z lastnostmi uspešnega »coacha«**. Te lastnosti so po njunem mnenju naslednje: empatija (razumevanje drugih), sposobnost poslušanja, vpogled (angl. insight) v ljudi in njihove sposobnosti, taktnost in diplomacija, potrpežljivost, skrb za blaginjo oziroma dobro drugih, čim manj jeze na druge, samozaupanje in čustvena trdnost, sodelovanje s člani ekipe, navdušenje nad ljudmi, dajanje čustvene podpore ter določitev in utrjevanje pravilnega delovanja.

Precej specifičen pogled na mesto coachinga ima **Hendry** (2016: 16). Kot razsežnosti managementa navaja vodenje (večinoma v smislu novosti, razvoja), reševanje problemov, administracijo (predvsem v opravljanju vsakodnevnih odločitev) in coaching. **Manager v smislu coachinga pomaga zaposlencem, da svoje delo razumejo, se zanj usposobijo in ga bolje opravljajo.** Za to pa jih mora nekdo motivirati za usposabljanje, jih usposobiti in doseči uporabo pridobljenih sposobnosti.

Daniel Goleman, avtor čustvene inteligence, v knjigi *Creative management and development*, ki jo je uredila Jane Henry (2001: 137–138), povezuje coaching (in mentorstvo) z empatijo. Ugotavlja, da je njuna posledica ne samo večja učinkovitost, temveč tudi večje zadovoljstvo in manjša fluktuacija. Poudarja pa, da je najpomembnejši pogoj in hkrati rezultat coachinga narava razmerja, ki ga razvije. Znajo dati prave odgovore (vprašanja), vedo, kdaj pritisniti in kdaj popustiti ... Znajo motivirati učence, pokažejo empatijo v svojem delu, čeprav številni menijo, da managerji pri svojem delu ne smejo pokazati preveč empatije. Vendar vodje z empatijo ne samo, da čutijo z ljudmi, oni uporabijo (z empatijo) njihovo znanje in sposobnosti na iznajdljiv in subtilen način v korist združbe. Empatija pomeni razumevanje in upoštevanje občutenj in čustev drugih.

Empatija je ključnega pomena v coachingu (Henry, 2001: 139). Motiviranje varovancev je pravzaprav empatija v delovanju. Henry meni, da številni avtorji dvomijo o tem, da bi vodje, ki čutijo s podrejenimi, lahko uspešno vodili. Vendar po njegovem mnenju pozabljajo, da ti vodje ne le, da simpatizirajo z ljudmi, marveč tudi uporabljajo njihovo znanje za izboljšanje poslovanja podjetij.

Huczinski in Buchanan (2001: 730, 731) pravita, da tradicionalno vodenje (avtokratsko, ukazovanje, op. a.) podpira le mehanično izpolnjevanje usmeritev, ukazov. Vodenje je koncentrirano v rokah formalno postavljenih managerjev. Vodenje postaja vse bolj disperzno in vodje niso le managerji. Vodenje izvajajo ljudje, ki imajo interes, znanje, sposobnosti

in motivacijo. To potrjujejo tudi samouravnavaajoče se samostojne ekipe, ki pogosto nimajo vodij ali pa imajo le člane, ki v svojem delovanju razvijajo timske sposobnosti pri članih. Novo vodenje pa spodbuja iniciativnost, prožnost, sodelovanje in podobno ter zlasti ustreza znanjskim delavcem (angl. knowledge workers) in podpira organizacijsko učenje.

Blades (2001: 5) navaja vrsto pozitivnih učinkov coachinga na produktivnost zaposlencev. Ob tem pa coaching najbolj ustreza in najbolj učinkuje pri bolj učinkovitih zaposlencih (angl. high performers) (Peterson, 1996). Henry (2001: 137–138) pa poudarja, da je dosežek coachinga tudi v zadovoljstvu pri delu in manjši odsotnosti z dela.

Doslej smo lahko ugotovili, da **avtorji obravnavajo coaching v povezavi z usposabljanjem** (predvsem avtorji s področja ravnanja z zmožnostmi zaposlencev) **kot možnim in razmeroma pogostim načinom usposabljanja in/ali kot način vodenja** (predvsem avtorji s področja ravnateljavanja), ki ga prenekateri avtorji uvrščajo med sodobne načine. Pri tem coachinga v enem ali drugem procesu, usposabljanju in vodenju, ne obravnavajo različno. Coaching pri tem vidijo predvsem kot proces med managerjem (ravljanje z zmožnostmi zaposlencev in vodenjem) ter sledilci; tako ga obravnavamo tudi v tem prispevku.

Treba je poudariti, da sta ravnanje z zmožnostmi zaposlencev in vodenje del ravnateljavanja, ki ga razumemo in obravnavamo kot uveljavljenje organizacije. Z ravnanjem z zmožnostmi zaposlencev uresničujemo zamišljeno organizacijo, z vodenjem pa sprožimo delovanje zaposlencev in s tem uveljavimo (izvedemo) zamišljeno organizacijo. Prvi proces med drugim usposobi zaposlence za delo, drugi pa zagotavlja njihovo ustrezno vedenje in delovanje. Oba pa zagotavljata smotrnost delovanja združbe. Pogosto v združbah oba procesa izvajajo kar nadrejeni managerji. Lahko pa je usposabljanje v rokah »učiteljev«, vodenje pa je vedno v rokah vodij. Oba procesa sta tesno povezana in prehajata drug v drugega, a sta lahko različno poudarjena. V prvem primeru gre za učenje z usposabljanjem. V usposabljanju **coach razloži ustrezen način dela za dosego cilja, na primer proizvoda ali storitve (ali njunega dela), ugotavlja** (lahko skupaj s sodelavcem izvajalcem) **slabosti** (tudi prednosti) **v izvedbi dela posameznika, jih analizira in predlaga** (ali utrjuje) **pravilno delovanje**. S tem coach pokaže svoje poznavanje dela; obenem in predvsem pa **gradi zaupanje sledilca s tem, da mu daje čustveno podporo, ga opogumlja in motivira ipd.**, da naredi zahtevane stvari čim bolje. Ko pa je treba konkretno

delo, za katero je zaposlenec usposobljen, dejansko opraviti, vodja zahtevano delo sproži; v vodenju (angl. leadership) vodja s svojim načinom dela in vedenja, s komuniciranjem in motiviranjem doseže smotrno izvedbo dela. Načinov vodenja pa je več in vsak ima svoje značilnosti, tako tudi coaching. V njem vodja sporoči okvirno cilj in proces dela (okvirno zlasti, kadar gre za spremenjene, nove, nerutinske procese, v katerih se coaching predvsem uporablja), spodbuja sledilca k razmišljanju o podrobnih in boljših rešitvah, mu vliva zaupanje, da je tega sposoben, preverja, kako zaposlenec proces izvaja, z usmerjanjem ga spodbuja k izboljševanju ipd., mu daje občutek dosežka in izpolnitve. Primerjave z značilnostmi drugih načinov vodenja v ta prispevek ne vključujemo.

Proces coachinga v smislu vodenja poteka podobno, če ne enako, kot opisani proces v usposabljanju. V usposabljanju je cilj doseči sposobnost, v vodenju pa je cilj te sposobnosti v procesu dela uresničiti. Lahko pa bi tudi rekli, da je **vodenje nadaljevanje ravnanja z zmoglostmi zaposlenih predvsem pri novih ali spremenjenih načinih dela**. Rutinska dela zaposlenec že pozna. Pogosto tudi manager ne pozna spremenjenih ali novih del, zato poskuša doseči, da bo zaposlenec sam, ob njegovem usmerjanju, prišel do ustreznih sposobnosti. Proces sta lahko ločena, izvajajo ju lahko različni ljudje; lahko pa usposobitev za delo in opravljanje tega dela potekata povezano, prepleteno s strani ravnatelja kot usposobljevalca in vodje.

V obeh procesih je pomembno razmerje med coachem in zaposlencem, ki nastaja v procesu in se vzdržuje v skupnem delu. Prav ustrezno razmerje, ki ga avtorji pogosto določijo z lastnostmi razmerja, pogosto pa kar z zelenimi lastnostmi in vedenjem vodij, avtorji štejejo za ključno.

Pomembno pa se nam zdi poudariti, da v tem procesu ne gre zgolj za tehnično izvajanje dela, marveč za spoznavanje učenca oziroma sledilca, prilagajanje njemu, spodbujanje, graditev samozavesti, empatijo ipd. Pri nas si, deloma izhajajoč iz športa, coaching v začetnem razvoju predstavljamo predvsem v tehničnem smislu. Z razvojem pa se delo vse bolj spreminja, postaja raznoliko in zahtevno; hkrati je nujna psihična podpora zaposlencem in upoštevanje organizacije: razmerij med ljudmi. Prav zato je poudarek današnjega coachinga vse bolj na spodbujanju, empatiji itd. Ob tem pa managerji coachi vse manj poznajo podrobnosti in specifičnosti dela zaposlenih in se zavedajo, da **rešitve lahko najdejo predvsem zaposleni sami. Zato je predvsem poudarek na njihovem usmerjanju v razmišljanje in prepričevanju, da so to sposobni narediti.**

3. Opredelitve coachinga v povezavi s situacijskim gledanjem na ravnateljevanje in vodenje

Že naslov tega delnega poglavja pove, da coachinga, kakorkoli ga že razumemo, nimamo niti za univerzalen način vodenja niti usposabljanja, čeprav smo rekli, da je pogost, vse pogostejši in sodoben. To pomeni, da ne gre za edini in najboljši način, ki bi ga lahko vedno uporabljali. Še drugače povedano, prepričani smo o situacijskem gledanju, zato menimo, da je coaching ustrezen način usposabljanja in vodenja v določenih primerih, povezanih z vodjem, sledilcem, okoliščinami, delom, tehnologijo ipd. Zato je prav, da si ogledamo nekaj avtorjev, ki situacijsko gledanje poudarjajo; spoznali bomo – poleg že danih – tudi njihove opredelitve, predvsem pa, **kdaj je ta slog vodenja najbolj ustrezen**. Seveda to ne pomeni, da doslej navajani avtorji ne razumejo coachinga v situacijskem smislu. Le obravnavajo ga kot samostojen proces in se podrobneje ne spuščajo v razmišljanje o tem, kdaj ta proces najbolj ustreza.

Že doslej smo spoznali, da avtorji »coaching« v glavnem povezujejo z vodenjem, pa tudi neposrednim usposabljanjem (podrejenih) sodelavcev. V tem delu bomo govorili le o vodenju; smiselno vse velja tudi za usposabljanje, ki je v procesu predhodno vodenju oziroma je smiselno vključeno vanj. Ne nazadnje, coach sledilce usposablja s svojim poznavanjem dela, komuniciranjem in motiviranjem. Lahko bi zaključili, da je coaching tako možen način vodenja tudi v usposabljanju, in predlagali naslednjo povezavo: **coaching je način vodenja, ki ga lahko uporabljajo tudi v usposabljanju**. Mimogrede, s tem gledanjem se strinjata tudi Hersey in Blanchard, ki ju bomo navedli v kratkem.

V situacijskem gledanju na vodenje, ki ga štejemo za najbolj ustreznega, je (začetni) temelj raziskav predstavljala dihotomija ravnateljevanja, v njem pa predvsem vodenja: vodenje, usmerjeno v delo, in vodenje, usmerjeno v zaposlene oziroma odnose z njimi. Približno sočasno na primer Yukl (1997) ter Ekwall in Arvonen (1991) neodvisno ugotovijo, da manjka poleg že omenjenih še dodatna usmeritev vodenja, **vodenje, usmerjeno v spremembe, zato predlagajo tridimenzionalni ali trifaktorski model vodenja**. Vodenje, usmerjeno v delo, poskuša doseči učinkovito izvedbo dela. Vodenje, usmerjeno v odnose, se ukvarja z zaupanjem, zadovoljstvom pri delu, poistovetenjem s podjetjem. Vodenje, usmerjeno v spremembo, pa poskuša razumeti okolje, načine prilagajanja, uvedbo večjih sprememb;

spodbuja k spremembam in prepričuje, da izvajalcev ni strah pred spremembami, ter jih k njim spodbuja. Pri spreminjanju smo soočeni z novim načinom dela, ki ga vodja ne pozna dobro; zato poskuša prepričati sledilca, da sam bolj razmišlja o delu. K temu ga usmerja, ga motivira, mu daje gotovost, da je sposoben to narediti.

Yukl (2010: 54–85) v povezavi z gornjim v poglavju o perspektivah vodenja omenja tri (2010: 76–80) načine vedenja vodij, usmerjenih v sodelavce: podpora, razvoj in priznanje. **Med načine vodenja, usmerjene v razvoj sodelavcev (angl. developing), šteje »coaching« (izboljšati sposobnosti osebe), mentorstvo (olajšati prilagoditev na delo) in karierno svetovanje (razvijati kariero).** Poudarimo, da torej loči med coachingom, mentorstvom in kariernim svetovanjem. Karierno svetovanje je specifično in dovolj jasno ločeno od preostalih dveh, medtem ko se coaching in mentorstvo vsaj deloma prekrivata.

Yukl (2010: 478–479) omenja **coaching (glavnim) ravnateljem** kot danes zelo popularen. Coaching glavnim ravnateljem lahko nudi notranji (npr. bivši ravnatelj) ali zunanji svetovalec (angl. consultant). Srednjim in nižjim managerjem pa je coach večinoma kar nadrejeni ravnatelj. Manager coach olajša učenje (to je del tako izobraževanja kot usposabljanja) in usposabljanje ravnatelja. Svetuje, kako ravnati v določenih razmerah, zlasti ko se pojavijo večje spremembe, kako ravnati s težavnimi ljudmi, ljudmi iz različnih kultur ipd. Coaching pa ni enako navzoč v vseh situacijah, prav tako ni omejen le na posameznika, ampak lahko le na vrhni tim (angl. »top team«) (Kets de Vries, 2005).

Najbrž pa sta **Hersey in Blanchard avtorja, ki sta coaching kot način vodenja najustrezneje uvrstila med druge načine vodenja v svojem situacijskem gledanju** in ju drugi avtorji največkrat navajajo. Obravnavali bomo Blanchard-Herseyjev situacijski model vodenja iz leta 1968, ki ga dopolnjenega prikazuje Blanchard v delu iz leta 2010. **Situacijski model vodenja II** (Blanchard, 2010: 77) povezuje način vodenja s poznavanjem svojega dela pri zaposlencih. Gradi na prepričanju, da se ljudje hočejo razvijati in bolje opravljati svoje delo; v vsaki fazi njihovega razvoja in poznavanja lastnega dela je določen način vodenja najbolj ustrezen, kar pomeni, da ni najboljšega načina vodenja za vse stopnje v razvoju zaposlencev. **Sposobnost opravljanja lastnega dela in motiviranost zanj sta glavni situacijski spremenljivki, ki vplivata na ustreznost vodenja.**

Blanchard (2010: 75–90) meni, da razvojna stopnja posameznika pri opravljanju dela predstavlja temelj za izbiro načina vodenja. Začetnik pri opravljanju dela je ponavadi navdušen za delo, a tega slabo pozna in ima slabo razvite zmožnosti za učinkovitost. Blanchard ga imenuje **navdušeni začetnik** (angl. enthusiastic beginner). Vodenje, ki temu stanju ustreza, je močno **usmerjevalno** (angl. directive), **ukazovalno ali avtokratsko vodenje**, ki zagotavlja veliko navpičnih informacij o načinu opravljanja dela, malo pa ponuja podpore oziroma spodbude, saj ta zaradi začetne navdušenosti ni potrebna. Sčasoma začetnik pridobi (vsaj) nekatere zmožnosti za učinkovito opravljanje dela, a začetnega navdušenja ni več; ni več utvare, da bi lahko delo opravljali z lahkoto. Prej navdušeni začetnik postaja **razočarani učenec** (angl. disillusioned learner). Temu **ustreza vodenje, ki je še vedno zelo usmerjevalno.** Treba pa je predvsem premagati razočaranje, zato **postaja tudi močno podporno; ta način vodenja avtorji imenujejo coaching.** Sčasoma posameznik pridobi zmožnosti, postane povsem usposobljen za opravljanje dela in zaupanje (angl. commitment) v lastne sposobnosti začne rasti, postaja **usposobljeni izvajalec** (angl. capable performer). **Način vodenja je podporni** (angl. supporting), ne več direktivni. Ko posameznik razvije potrebne zmožnosti, je navdušenje nad delom spet vzpostavljeno; posameznik postane **samozavestni in učinkoviti izvajalec** (angl. self-reliant achiever). V vodenju prevladuje delegiranje (angl. delegating). **Avtorja tako določita štiri situacijske načine vodenja: direktivno – avtokratsko, coaching, podporno in delegiranje.**

Avtorja način ali slog vodenja »coaching« predlagata za uporabo pri osebi, ki že marsikaj ve o svojem področju dela, vendar še zdaleč ne vsega in je zato pogosto razočarana nad delom in dosežki; pogosto to pokaže z besedami »ne znam«. Potrebuje še veliko podpore in usmerjanja v tehničnem smislu, pa tudi veliko motiviranja, navduševanja, zaupanja v lastne sposobnosti ipd., s čimer coach odgovarja na besede »ne zmorem«. Razvojno gledano ta drugi del vse bolj prevladuje. Vodja usmerja učenca sledilca in spremlja njegovo delo, vendar zdaj v dvosmernem komuniciranju, zlasti z opozarjanjem na pomembna vprašanja in spodbujanjem sledilca, da razmišlja ter sam išče in razvija odgovore. Ob tem hvali dosežke, da ustvari zaupanje in ga opogumi. **Vodja kot coach svetuje, odgovarja na vprašanja, nadzira, gradi zaupanje in samozavest, hvali doseženo, vendar preverja razumevanje in odločitve, do katerih je sledilec prišel.**

Ob tem Blanchard (2010: 150–163) navaja pet področij uporabe, lahko rečemo tudi faz, v razvoju uporabe »coachinga« v združbah:

- **coaching, usmerjen v učinkovitost** (angl. performance coaching), se uporablja, ko zaposleni potrebujejo pomoč za doseganje sprejemljivih standardov;
- **coaching, usmerjen v razvoj** (angl. development coaching), se uporablja, ko učinkoviti posamezniki že dosegajo zahtevne standarde (postajajo vse bolj veščji v svojem delu);
- **coaching, usmerjen v kariero** (angl. career coaching), se uporablja, ko so posamezniki pripravljene za napredovanje v karieri (na nova dela);
- **coaching, usmerjen v podporo učenju** (angl. coaching to support learning), se izvaja, ko posamezniki, zlasti ravnatelji managerji, potrebujejo podporo, pogum, odgovornost, da vztrajajo pri usposabljanju in uvajanju naučenega v prakso;
- **coaching, usmerjen v kulturo coachinga** (angl. coaching creating an internal coaching culture), je spoznanje ravnateljev, da spoznajo pomen coachinga za razvoj sodelavcev kot stalno navzočo vrednoto.

Podobno kot Hersey in Blanchard obravnavata coaching tudi Daft in Marciceva (2015: 372). Obravnavata ga kot način usposabljanja ob delu, pa tudi kot slog ali način vodenja. Vključujeta ga v okvir situacijskega vodenja, pri čemer izhajata iz osnovne delitve situacijskega gledanja: usmeritev v delo ali usmeritev v ljudi. Izhodišče za členitev vodenja je tako drugačno kot pri Herseyju in Blanchardu. V tej povezavi ločita štiri načine vodenja:

- **ukazovalni način** (angl. directing style): vodenje, usmerjeno v delo, ne v ljudi;
- **coaching**: usmerjen tako v delo kot v ljudi;
- **podporni način** (angl. supporting style): usmerjen v ljudi, ne v delo;
- **zupajoči način** (angl. entrusting style): ni usmerjen niti v delo niti v ljudi.

Čeprav je izhodišče obeh avtorjev različno od izhodišča Herseyja in Blancharda, so opisani štirje načini vodenja enaki in prav tako umestitev coachinga med druge načine. **Coaching ima po mnenju Dafta in Marciceve dvojno žarišče** (angl. dual-focus) ali poudarek: ponuja instrukcije, napotke v zvezi z delom, hkrati pa tudi potrebno osebno podporo delavcu. Vodja ta način uporablja, ko ima sledilec skromno zaupanje v svoje sposobnosti

dela. Lahko bi tudi rekli, da je delno pripravljen za delo, a vseeno še premalo usposobljen. Izhodišče za členitev vodenja smo že omenili; avtorja te štiri načine povežeta še s pripravljenostjo in usposobljenostjo za delo. **Pripravljenost za delo** (angl. willingness) določajo zlasti zaupanje (angl. confidence), predanost (angl. commitment) in motiviranost (angl. motivation). **Usposobljenost** pa gradi na znanju (angl. knowledge), izkušnosti (angl. experience) in sposobnostih (angl. skill). Vodja prilagodi način vodenja delavca njegovi pripravljenosti in usposobljenosti, kar se še bolj ujema z razvojem zaposlenec pri Herseyju in Blanchardu. **Coach povečuje tako usposobljenost kot pripravljenost za delo**. Poenostavljeno Daft in Marciceva opredelita coaching kot razlago dela, pripravo za skupno odločitev in dajanje možnosti podrejenim, da postavljajo vprašanja za boljše razumevanje dela.

Howell in Costly (2001) obravnavata coaching kot način ali stil vodenja, pri čemer izhajata iz razumevanja Herseyja in Blancharda (1984). **Coaching** opredelita kot način vodenja, ki **največji pomen pripisuje razvijanju potenciala sledilcev za učinkovito delo**. Z zaposleni so coachi močno usmerjevalni. Razlagajo cilje (količina, kakovost), pravila in procese ter pojasnijo zahteve dela. Hkrati pa podpirajo učence pri razvijanju rešitev in izražajo zaupanje vanje. Z njihovim razvojem zmanjšujejo usmerjanje in večinoma ohranijo podporo. Uporabljajo predvsem priznanja in nagrade, ne kaznovanja. Veliko časa prebijejo z učenci.

Tudi onadva imata coaching za enega izmed sodobnih načinov vodenja. Drugi načini so po njunem mnenju še: specialist za odnose med ljudmi (angl. the human relations specialist), avtokrat, ki predvsem kontrolira (angl. the controlling autocrat), transformacijsko-vizionarski (angl. the transformational visionary) vodja in »sodelavcem služeči« vodja (angl. the servant leader). Vodje, tudi v skladu s situacijsko teorijo, uporabljajo več načinov, jih kombinirajo in spreminjajo.

Omenimo še nekaj navedb opredelitev bistva coachinga pri manj znanih avtorjih. **Coaching je sinonim miselnemu treniranju**, je akcija misli oziroma razmišljanja. Coaching je tehnika, ki spodbuja in vodi razvoj miselnega dogajanja posameznika na določenem področju, da ta pride do cilja. Coach trenira razum sledilcev.

Situacijsko gledanje Blancharda in Herseyja, pa tudi drugih avtorjev, podpira našo osnovno opredelitev coachinga, da ta v nasprotju s klasičnim treniranjem, ki vključuje predvsem

povezavo s samim delom, vključuje tudi razvijanje zaupanja, samozavesti, iskanja svojih rešitev ipd. Oba dela sta med seboj usklajena. Hkrati pa se ta način vodenja v glavnem uporablja pri sledilcih, ki potrebujejo tako dodatne sposobnosti v tehničnem izvajanju dela kot spodbujanje njihovega zaupanja v lastne zmožnosti. Vodja sledilcu razloži proces dela, analizira njegovo izvajanje, opozarja na pomanjkljivosti in predlaga izboljšave. Sledilec pa lahko postavlja vprašanja in razčisti nejasnosti, da v celoti razume opravljanje zahtevanega dela. Ob tem pa vodja gradi zaupanje sledilca v lastne sposobnosti, ga za delo motivira in razvija. Ta način vodenja je povezan z namenom: večjo učinkovitostjo, zadovoljstvom pri delu, razvojem, kariero ipd. Kot že omenjeno, pa coaching vključuje tako pridobivanje sposobnosti (predvsem za spremenjena in nova dela) kot tudi uveljavitev teh sposobnosti.

Iz povedanega lahko ugotovimo, da gre pri »coachingu« za način vodenja, ki je usmerjen tako v delo kot zaposlenca. Smiselno se uporablja zlasti v usposabljanju in vodenju (enega ali več podrejenih sodelavcev) za doseganje normalnih, zahtevnejših in novih dosežkov ter vzpostavljanje kulture učenja in uporabe »coachinga«. **Ob upoštevanju razmerij med njimi in medsebojnega zaupanja skupaj ugotavljajo pomanjkljivosti (napake) v delovanju in vedenju, si zamislijo ustrezne rešitve tako v izvajanju dela kot v spodbujanju samostojnega razmišljanja in iskanja rešitev ter vztrajajo pri njihovem upoštevanju.** Coaching ni vedno najboljši način vodenja. **Ustreza zlasti pri spreminjanju oziroma razvijanju sodelavcev na določeni stopnji njihovega znanja in sposobnosti ter pripravljenosti za delo.**

4. Možni prevodi izraza coaching

V poglavju o coachingu smo obravnavali in na koncu povzeli opredelitve coachinga zlasti kot vodenja, ki vključuje tudi usposabljanje. Hkrati smo poskušali prikazati podobnost procesa v obeh primerih. V poglavju o coachingu z vidika situacijskega gledanja pa smo predvsem poskušali določiti, kdaj uporabljati ta način vodenja, ter ga primerjati z drugimi načini.

Čas je, da razmislimo o ustreznem prevodu. Jasno je, da bi bil prevod usposabljanje ali vodenje preširok in neustrezen. Ker slovenski avtorji v glavnem uporabljajo kar angleški izraz **coaching**,

gre najbrž za nekaj težav pri prevajanju tega pojma. Verjetno je zanje več možnih vzrokov. Prvič, preslabo poznavanje pojma, drugič, ljubezen do angleških izrazov, povezana tudi z občutkom večvrednosti poznavanja tujih besed, katerih pomena marsikdo ne pozna, in tretjič, ker uveljavljenega ali sporazumno določenega slovenskega izraza ni ali ga je včasih res težko najti. Mislim, da v uporabo kar angleškega izraza ne bi smeli privoliti, ne pri tej ne pri drugih besedah. S tem bi priznali, da slovenski jezik ne omogoča poimenovanja vseh predmetov in pojavov. Res pa je, da nekateri avtorji, ne samo s področja ravnateljstva, slovenskega jezika nimajo za svojo vrednoto; nekateri bi ga omejili na vsakodnevno laično rabo, ne pa na strokovno oziroma znanstveno. Spet nekateri niso zaščitniški do slovenskega jezika.

Prav tako nisem navdušen, čeprav je bilo tudi pri coachingu kar nekaj predlogov, nad zapisovanjem tujih besed po slovensko, na primer **koučing**, **kouč**, **najbrž koučirati**, da bi jih pisali tako, kot jih govorimo; nekaj takega so slovenisti uveljavili pri managementu. Taka usmeritev bi vodila v to, da bi tuje besede podomačili in tako prilagodili slovenskemu jeziku, ta pa bi s tem izgubljal samobitnost.

Možina (2002: 525) je eden izmed redkih avtorjev, ki zaradi podobnosti coaching kar združi, večinoma enači z **mentorstvom** in s tem imenom razume tudi »coaching«. Torej slovenski prevod coachinga kot mentorstvo. Možina večkrat uporablja za coaching tudi izraz **podučevanje**, ki bi ga lahko uvrstili med možne prevode coachinga.

Vendar večina tujih, pa tudi domačih avtorjev razlikuje coaching in mentorstvo, zato bomo tudi sami ločili ta dva pojma. Trenerstvo (v smislu coachinga) opredeli Spector (2008: 430, slovar) kot obliko delovnega razmerja, v katerem bolj izkušeni sodelavci pomagajo manj izkušnim v razvijanju kariere. Mentorstvo pa razume kot tehniko usposabljanja ravnateljev v izboljšanju njihovega vedenja in delovanja. Hughes in soavtorji (1999: 279) še jasneje prikažejo razliko med »coachingom« in mentorstvom. Za oba pravijo, da postajata vse bolj popularna. Navajajo opredelitev mentorstva po Murrayju in Ownu (1991: 5): »Mentorstvo je proces, sestavljen iz več delnih procesov, ustvarjanja učinkovitega razmerja med mentorjem in ‚mentoriranim‘, usmerjanja v spremembo vedenja ‚mentoriranih‘, analize dosežkov, sprememb pri teh, s ciljem sistematičnega razvoja sposobnosti nasploh in vodenja posebej pri manj izkušenih članih kolektiva.« Opredelitev je sicer podobna

Petersonovi opredelitvi trenerstva. Različnost med obema pojmom vidijo Hughes (1999: 282) in soavtorji zlasti v naslednjem:

- mentor običajno ni neposredno nadrejena oseba manj izkušenemu, ampak je dve do tri ravni više v organizacijski strukturi;
- program mentorstva ni nujno usmerjen v spremembo vedenja;
- mentor lahko bolj vpliva na napredovanje varovanca;
- varovanci (angl. protegees) bolje razumejo delovanje podjetja in njegove usmeritve;
- »nevarovanci« so ljubosumni na »varovance«.

Yukl (2010: 442) ugotavlja, da mentorji izvajajo psihološko funkcijo (sprejemanje, spodbujanje oziroma opogumljanje, svetovanje – angl. counseling) in funkcijo omogočanja kariere (pokroviteljstvo, protekcija, izzivajoče dejavnosti, izpostavljanje javnosti, vidljivost). Ob tem navaja vrsto sicer manjših razlik med obema pojavoma.

Sami to razlikovanje razumemo predvsem v tem, da pri mentorstvu mentor predlaga, kaj naj izvajalec preuči, da bo zahtevano ustrezno napravil, in preverja ustreznost pridobljenega. Pri »coachingu« pa gre za bolj konkretno svetovanje – razgovor z usmerjanjem, konkretnejše predlaganje, kaj naj izboljša ali utrdi. Na kakovost obeh vplivata kakovost razmerja in njegova trajnost. Obe pa vplivata na zadovoljstvo pri delu, napredovanje in razvoj vodstvenih veščin.

Medtem ko znanstveniki radi ostajajo pri uporabi angleškega izraza, pa coachi, ki prakticirajo coaching kot svojo stroko, pogosto uporabljajo prevod **trener, treniranje, trenerstvo, trening**. Tudi v slovarjih kot prevod coachinga najpogosteje najdemo treniranje (pogosto ob njem tudi inštruiranje). Težava pri tem izrazu je, da ljudje z besedo trener razumejo predvsem trenerja v športnem, fizičnem smislu, manj pa tudi v umskem smislu. Razlog je v prevladi fizičnega dela v preteklosti. Danes postaja delo umsko, kar oteži njegovo določanje in spremljanje. Hkrati postaja vse manj standardno, prilagojeno situaciji in posameznikom. Tudi konkretna vsebina postaja vse bolj kompleksna, specifična in zahtevna in znana predvsem tistim, ki določeno delo opravljajo. Zato postajajo nasveti splošnejši in bolj v smeri spodbujanja, predlaganja načina učenja, usmerjanja, graditve samozavesti ipd., da zaposlenec sam išče ustrezne rešitve. Ta delež dela se vse bolj povečuje, kar najbrž v še večjem obsegu velja za formalni coaching ravnateljjev. Ne nazadnje, ljudje pri svojem delu postajajo vse bolj samostojni in

težko sprejemajo ukaze, veliko bolj se naučijo tistega, do česar pridejo z lastnim razmišljanjem, četudi ob spodbujanju. Pojavi pa se vprašanje, ali za tako spremenjeno delovanje managerjev potrebujemo novo besedo. Tako se postavlja vprašanje, ali je coaching današnja stopnja razvoja treniranja, pri čemer bi bilo treniranje in trener ustrezen izraz, ali pa gre za tako različen proces, da bi potrebovali dva različna izraza in (današnjega) coachinga ne bi mogli prevajati s treniranjem. Podobna dilema je bila tudi pri pojmu management. Večina avtorjev s področja managementa s tem imenom razume klasični in sodobni management; nekateri avtorji pa so vnesli zmedo s klasičnim managerjem in sodobnim managerjem, ki pa ga večinoma preimenujejo v vodjo (ali pa voditelja, pri čemer pozabijo, da je vodenje še vedno sestavni del širšega procesa), opredelijo pa kot managerja.

Če pogledamo managerje, se njihovo delo v začetku prejšnjega stoletja močno razlikuje od današnjega. Pa vendar smo ohranili besedo manager (čeprav nekateri poskušajo današnjega managerja razlikovati od klasičnega z besedo voditelj) in razlikovanje izražamo z opisom lastnosti, na primer avtokratičen, transformacijski ipd. Sami menimo, da ne bi bilo nič narobe, če besedo trener uporabljamo tudi z razumevanjem in vključevanjem spodbujanja, skratka obeh delov coachinga. **Zato ga bomo začeli imenovati kar trenerski ali vaditeljski način vodenja.**

Dodajmo, da se v prevajanju strokovnih izrazov iz angleščine v slovenščino v EU beseda **coach dosledno prevaja s trener** (<http://www.evroterm.gov.si/evrokorporus/>). Tudi v povezavah, na primer ethics coach je trener za etiko. **»Trainer« pa je preveden kot inštruktor, nikoli kot trener.**

Seveda je vprašanje, ali lahko ljudje, ki smo dolgo imeli določeno razumevanje pojava, to spremenimo v kratkem času. Trener je deloval predvsem v fizičnih (športnih) dejavnostih in usposabljanju (večinoma ob delu). Manj je bil izraz uveljavljen v vodenju. Sprva vodenje predpostavlja, da zaposleni svoje delo poznajo in vodenje (ukazovanje) predvsem sproži delo, ki ga nadrejeni dobro pozna. Gradi tudi na prevladujočem rutinskem delu; vse bolj pa narašča nerutinsko delo, vezano na spremembe in novosti. Demokratični, še bolj pa participativni ali sodelovalni način vodenja pa v proces vodenja bolj vključujeta tudi sledilce. Vsekakor pa ne kaže pozabiti, da je coaching namenjen tistim, ki že marsikaj vedo o svojem delu (verjetno več od vodje, ki jim v tej smeri ne more veliko pomagati), jih pa pri

tem ovirata premajhno zaupanje v lastne sposobnosti in spodbujanje samozavesti za lastno iskanje rešitev.

Razlikovanje pa lahko **izrazimo tudi s pridevnikom**, ki pojasnjuje razvojno razlikovanje, na primer vedenjski trener, lahko pa tudi vsebinsko razlikovanje s poudarjanjem določenih značilnosti coachinga v primerjavi z drugimi načini vodenja. Tako bo klasičen coaching drugačen od današnjega. Nekateri predlagajo uporabo na primer prijazno svetovanje oziroma prijazni svetovalec. Ali pa pozitivni svetovalec oziroma pozitivno svetovanje. Nekateri predlagajo osebni oblikovalec, osebno trenerstvo. Težko sprejemljivo pri teh predlogih je, da prijaznost, pozitivnost in podobno zasledimo tudi pri drugih načinih vodenja; coaching pa je usmerjen tako v osebe kot time. Morda bi bili ustrežnejši izrazi denimo **spodbujevalno, usposobljevalno ali pa razvijalno treniranje oziroma širše, vodenje**.

Za prevod izraza coach bi lahko uporabili tudi katero izmed besednih zvez dveh (ali celo več) samostalnikov, na primer trener motivator, trener spodbujevalec, trener spremljevalec in podobno. Pomajnkljivost pa je enaka kot pri zvezah s pridevnikom, saj gre za poudarjanje le dela značilnosti delovanja coacha ali pa za lastnosti, ki jih najdemo tudi pri drugih načinih vodenja.

Vsekakor v določenem obsegu naš trener, predvsem v usposabljanju ali prvi fazi vodenja, tudi uči. Vendar je **prevajanje coacha z učiteljem ali podučevalcem težko sprejemljivo**, saj so še drugi načini **učanja**, tako da izraza trener in učitelj najbrž nista zamenljiva. Podobno velja za izraz **usposobljevalec** v usposabljanju oziroma v vodenju, saj smo večkrat navedli tudi druge načine. Ker pa usposabljanje in vodenje lahko uporabljata druge načine poleg coachinga, sta izraza v tem smislu **širša od trenerstva. Celote in delov pa ne gre poimenovati z istimi besedami**. Poleg tega managerji sami najbrž ne bi želeli učiteljev in usposobljevalcev, čeprav se za ta izraz ogreva kar nekaj avtorjev in praktikov. Prevodi, kot so učitelj, podučevalec in usposobljevalec, so preširoki in coaching predstavlja le en del ali vidik njihove dejavnosti; hkrati pa so preozki, saj coaching vključuje še druge dele. Poleg tega so na primer ravnateljem težko sprejemljivi (da bi jih kdo učil, usposabljal).

Možnost je tudi, da **za izraz coach uporabljamo različne izraze, odvisno od konteksta sodelovanja med učiteljem in učencem**: trener, mentor, vodja, usposobljevalec, boter. Težava je v tem, da ti izrazi večinoma pomenijo nekaj drugega, na primer vodenje ali mentorstvo, ali pa so neuveljavljeni. Se pa strinjamo, da je smiselno upoštevati kontekst, prav

tako pa tudi različnost načinov coachinga, zlasti specifičnosti pri delu z managerji.

Poleg omenjenih izrazov se, sicer redkeje, navajajo oziroma predlagajo še drugi. Naštetimo jih nekaj: vodnik ali vodič (vodi sledilca k (samostojnemu) iskanju rešitev), usmerjanje (izraz se uporablja bolj splošno v različnih primerih, na primer v upravljanju), spremljanje (gre za splošen pojem), ki je del kontrole, krmiljenje (izraz je v uporabi za krmiljenje operativnih procesov, ne ljudi), kultiviranje (najbrž ni navzoče le pri coachingu), učitelj zmožnosti (najbrž gre za usposabljanje kot del ravnanja z zmožnostmi), nadzornik (je širok pojem; morda je njegov majhen del tudi nadziranje vodenja), svetovalec (je širši pojem; ponavadi je vsebinski oziroma nemanagerski ali pa svetovalec procesa managementa) itd.

Večina poskusov iskanja ali celo uporabe ustreznih izrazov kaže, da so predlogi večkrat izrazi za druge organizacijske pojave, da so le eden od načinov, in ne celota, ki jo predstavlja prevod, da poudarijo le del coachinga ipd. **Tako ostane, zlasti v formalnem coachingu, ki je namenjen predvsem ravnateljem**, še najbolj utemeljena in primerna **uporaba izraza trener** (formalni, pa tudi neformalni, osebni in timski, notranji in zunanji itd.) in iz njega izviraajoči povezani izrazi (trenerstvo, treniranje, trening ipd.).

5. Zaključek

Morda je najbolje **začeti zaključek** s trditvijo, ki ni vprašljiva ali sporna. Avtorji se strinjajo v razumevanju coachinga kot metode ali načina usposabljanja in vodenja. Ali se ta metoda kaj razlikuje, če gre za eno ali drugo? Pri avtorjih kakšne resnejše primerjave v tej smeri nismo našli. Sami smo menili, izhajajoč prvič, iz situacijskega gledanja, da je coaching ustrezen pri zaposlenih, ki že nekaj vedo o svojem delu, se pa čutijo manj sposobne v iskanju novih rešitev; drugič, da imamo večinoma opravka s spremenjenim ali celo novim delovanjem, vsekakor pa nerutinskim, o katerem premalo vesta tako zaposlenec kot njegov vodja (coach), da se proces vodenja začne z usposabljanjem, v katerem vodja (tudi v vprašanji) usmerja in hkrati spodbuja sledilca k iskanju in razvijanju rešitev in s tem razumevanja njegovega dela. Usposabljanje spada v proces ravnanja z zmožnostmi zaposlenec: kako doseči in razviti njihove zmožnosti, da bodo zahtevano delo učinkovito opravljali. Namen je doseči uveljavitev zamišljene organizacije, omogočiti ji učinkovanje.

S tem se usposabljanje, ki poteka kot coaching, pravzaprav zaključí, začne pa vodenje kot sprožitev delovanja, ki ga vodja oziroma coach uveljavi z načinom vodenja, motiviranjem in komuniciranjem. Vodja si ta proces zamisli, uveljavi in ga kontrolira.

Avtorji se večinoma strinjajo s procesom coachinga, ki ga bolj ali manj ali manj jasno razumejo kot usposabljanje zaposlenecv, da bodo zmožni svoje (sedanje ali prihodnje) delo učinkovito opravljati. Nadrejeni jim prikažejo ustrezen način delovanja, ga uveljavijo in kontrolirajo. Pogosto, zlasti pri managerjih, pa ustrezen način delovanja vodja in zaposlenec iščeta skupaj oziroma ga išče zaposlenec ob usmerjanju managerja coacha. Glavnemu managerju pa pri tem svetuje, ga usmerja zunanji strokovnjak coachinga. Prav razlike v coachingu s strani nadrejenih ali pa s strani (zunanjih) strokovnjakov dodatno zapletajo iskanje ustreznega prevoda. Vodje oziroma coachi svoje delo opravljajo s komuniciranjem, motiviranjem in načinom vodenja.

Zaposlenec je zaradi pojava novega dela ali pa zato, ker obstoječega še ni opravljal, motiviran ali pa prisiljen naučiti se zanj spremenjenega ali novega dela. Hkrati je to povezano s celotno združbo in njenimi potrebami. Manager tako zagotavlja, da bo ustrezno usposabljanje ali vodenje smotrno, usklajeno s celoto in vezano na ustrezne odločitve. **Eden izmed načinov tega učenja je trenerstvo, ki ga lahko opravlja manager (ali pa zunanji strokovnjak) s tega področja.**

Trener je tisti, ki sporoči namen delovanja in iz tega izhajajoče cilje ter okvirno razloži novosti in spremembe. Sledilec poskuša temu slediti, pri čemer ugotovi, da je delo bolj zahtevno, dolgočasno, kot si je naivno predstavljal. Marsikatero stvar si je drugače predstavljal, jo neustrezno opravljal in izgubil upanje, da jo bo ustrezno opravil. Trener ga zato popravlja v izvajanju, hkrati pa ga spodbuja, vliva samozavest, opozarja na napredek ipd. Pri tem pa tega zlasti v prvem delu ne opravlja s pripovedovanjem, ki naj bi mu sledilec sledil, marveč z usmerjenimi vprašanji, o katerih naj bi zaposlenec sam razmišljal. **Nič ne krepi samozavesti toliko kot lastne rešitve** in raje se učimo z aktivnim, lastnim delovanjem. Tako trener razvija razmišljanje in iskanje rešitev, pa naj gre za treniranje smučarskega skakalca ali za treniranje glavnega managerja v pripravljanju poslanstva: čemu je namenjeno poslanstvo, zakaj se pojavlja v povezavi z deležniki podjetja, kako bi te določil, kaj pričakujejo od podjetja itd., namesto da bi coach vodji napisal poslanstvo, ga vodja sam (ali kot del tima), samostojno (kadar o tem prej že

nekaj ve in je že deloma usposobljen) ob usmerjanju trenerja ustvarja.

Trenerstvo je način usposabljanja in vodenja, v katerem manager ali strokovnjak trener v neposrednem razmerju spodbuja razvoj sposobnosti sledilcev. Trenerstvo je sproščen usmerjen proces, ki ustvarja ustrezno okolje, ki vodi k osebnemu razvoju, namenskem delovanju in podprtemu izboljševanju. Sami smo k razmišljanju ob njem dodali predvsem mnenje, ki ga sicer nismo nikjer zasledili, da coaching obsega usposabljanje (kot del ravnanja z zmožnostmi zaposlenecv) in vodenje, usmerjeno v delo in ljudi. Prikazali pa smo tudi razloge, ki so k razvoju coachinga prispevali.

Drugačen problem pa je prevajanje izraza coaching. Zaradi tega problema smo sploh začeli prispevek, v katerem smo sicer ugotovili delno enotnost avtorjev pri opredelitvi tega pojma, a tudi razlike v odvisnosti od vrste coachinga. Izraz mora biti vsebinsko ustrezen, po možnosti jase, v uporabi ali tak, da ga bodo uporabniki sprejeli, domač ali vsaj podomačen, ne sme se nanašati še na kakšen drug pojav, mogoče že vsaj deloma uveljavljen v teoriji ali praksi ipd. Ob upoštevanju tega smo **naklonjeni trenerju in treniranju**, seveda razumljeno v sodobnem smislu. Prevladalo je dejstvo, da boljšega slovenskega izraza za ta pojav ne poznamo, prav tako pa je delno že v uporabi. Hkrati se strinjamo z uporabo nekaterih drugih izrazov, ob upoštevanju konteksta ali zvrsti coachinga, pa tudi dodajanjem pridevnikov ali samostalnikov, ki pojem dodatno pojasnijo.

Na koncu prispevka se vedno vprašamo, ali smo cilje raziskovanja dosegli. Če gre za pisanje za napredovanje ali za točke, je odgovor jase: pisec je dosegel postavljene cilje, kar je toliko bolj gotovo takrat, kadar jih sploh ni jasno opredelil. Če pa gre za takšno pisanje, kot je naše, iz veselja do razmišljanja, lahko priznamo, da z doseženim nismo povsem zadovoljni; smo pa morda postavili kamenček v mozaik iskanja (še) boljših rešitev. Nezadovoljstvo, ki je povezano predvsem z ustreznostjo prevoda, je posledica dejstva, da izraza trener in treniranje vseeno bolj razumemo v fizičnem in tehničnem smislu, manj s poudarkom na umskih procesih in zlasti spodbujanju. Prav tako izraz treniranje premalo spominja, vsaj na prvi pogled, na vsebino tega načina vodenja. Ob tem pa se kot trenerji vprašajmo, ali v usposabljanju in vodenju vedno v celoti dosežemo cilje. Odkrit odgovor je, da ne; morda je značilnost znanstvenega dela prav v tem, da ciljev ne dosežemo ali pa jih dosežemo le delno in imamo tako še veliko možnosti za ustvarjanje.

Literatura in viri

- Armstrong, P. in Dawson, C. (1989). *People in Organisations*, dopolnjena 4. izdaja. Bury St Edmunds: St Edmundsbury Press.
- Blades, B. (2001). Great coaching can increase revenues. *Arizona Business Gazette*, January 18: 5.
- Blanchard, K. (2010). *Leading at a higher level*. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Certo, S. C. in Certo, S. T. (2009). *Modern Management*, 11. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Daft, R. L. in Marcic, D. (2015). *Understanding Management*, 9. izdaja. Australia: Cengage Learning.
- Ekwall, G. in Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7: 17–26.
- Fisher, A. (1998). Don't blow your new job. *Fortune*. June: 159–162.
- Hendry, J. (2016). *The Art of Managing*. Ramsbury, Marlborough Wiltshire: Robert Hale – The Crowood Press.
- Henry, Jane, ur. (2001). *Creative management*. London: The Open University Business School in SAGE Publications.
- Howell, J. P. in Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Huczinski, A. in Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*, 4. izdaja. Harlow, England: Pearson Education.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1998, November: 93–102.
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: the zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19 (1) 61–76.
- Možina, S. (2002). *Vodja in vodenje (498–539)*, poglavje v delu *Management, nova znanja za uspeh*. Urednik Stane Možina. Radovljica: Didakta.
- Peterson, D. B. in Hichs, M. D. (1996). *Leaders as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Schabracq, M. J. (2005). Well-being and Health: What HRM Can Do About IT, objavljeno v *Reinventing HRM (2005)*. Urednika Burke, Ronald J. & Cooper, Carry L. London and New York: Routhledge: 187–206.
- Schermerhorn, J. R., Jr. (1999). *Management*, 6. izdaja. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wakefield, M. (2006). New views on leadership coaching. *The Journal for Quality and Participation*, 29: 9–14.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. in Lepsinger, R. (1991). An integrating taxonomy of managerial behavior: Implications or improving managerial effectiveness. V *Applying psychology in business: The managers' handbook*. Uredniki: J. W. Jones, B. D. Steffy & D. W. Bray. Lexington, MA: Lexington Press: 563–572.

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v podjetjih se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS in EURAM in član številnih odborov domačih ter tujih posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil od njegove ustanovitve do leta 2016.



DRUŠTVO SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT
UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V MARIBORU, FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

VABILO NA DEBATNI VEČER DRUŠTVA SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT

Izvršilni odbor Društva slovenska akademija za management vas vabi na debatni večer, ki bo v sredo, **9. decembra 2020, ob 17.00 v spletnem okolju Webex**, z naslovom

VPLIV EPIDEMIJE COVID-19 NA MANAGEMENT – KAJ SMO SE ŽE NAUČILI ZA NOVO REALNOST PRIHODNIH LET?

Epidemija COVID-19 je v začetku leta 2020 radikalno spremenila način delovanja vseh vrst združb. V prvem valu epidemije je večina podjetij in organizacij javnega sektorja za več kot dva meseca zaprla vrata, zaposleni pa so delo opravljali na domu, čakali na delo, koristili letni dopust ali bili odsotni zaradi varstva otrok, nekateri pa so bili začasno premeščeni zaradi nujnih delovnih potreb ali pa so delali preko polnega delovnega časa z dodatnimi obremenitvami. Nekatera podjetja so med prvim valom epidemije COVID-19, nekatera pa takoj ob začetku drugega morala prenehati poslovati.

Razmeram v okolju so združbe morale prilagoditi nabavne in prodajne poti, vire financiranja, pristope ravnanja z ljudmi in potek številnih notranjih procesov. Digitalizacija, ki si je v minulih letih že utirala pot v vsa področja našega delovanja, je z epidemijo dobila dodaten, do takrat marsikje nezamisljiv zagon. Te in številne druge spremembe so pred managerje postavile popolnoma drugačne izzive, kot so jih bili deležni v preteklosti. Kateri izzivi so bili največji, kako so se jih lotevali managerji iz zasebnega in kako iz javnega sektorja? Kaj so se v prvem valu epidemije naučili za drugega in morebitne naslednje valove epidemije? Kako bo poslovanje potekalo v času po epidemiji COVID-19?

Pri raziskovanju izzivov in priložnosti, ki jih prinaša epidemija COVID-19, se odpira vrsta vprašanj. Odgovore bomo poiskali ob pomoči zanimivih uvodničarjev. Z nami bodo:

- Voranc Kutnik, CorpoHub d. o. o.
- mag. Tomaž Lanišek, Mestna občina Kranj, Sektor za razvoj in pametno skupnost
- mag. Lucija Sajevec, AMZS d. d.

Razpravo, v kateri bomo izmenjali različna mnenja, bo usmerjala **doc. dr. Nina Tomažević**. Prosimo za potrditev udeležbe najpozneje do 4. decembra 2020 na naslov: nina.tomazevic@fu.uni-lj.si. Po prijavi boste prejeli povezavo na spletni dogodek.

S spoštovanjem, Izvršilni odbor Društva slovenska akademija za management

Novosti s področja strokovne literature

Milan Jelovčan

e-pošta: info@sam.si

Prekarno delo: multidisciplinarna analiza

Avtorji: Marija Lucija Antolič, Sara Bagari, prim. prof. dr. Marjan Bilban, prof. dr. Polona Domadenik, dr. Valentina Franca, Barbara Kresal, dr. Katarina Kresal Šoltes, dr. Vesna Leskošek, mag. Primož Rataj, prof. dr. Tjaša Redek, doc. dr. Liljana Rihter, prof. dr. Darja Senčur Peček, prof. dr. Grega Strban, doc. dr. Luka Tičar



Razlog za izdajo monografije *Prekarno delo: multidisciplinarna analiza* na trgu dela je bila želja avtorjev, da predstavijo najnovejša spoznanja o prekarosti skozi multidisciplinarno analizo, ki

vključuje področja pravne, ekonomske, socialne in medicinske znanosti. Prispevki avtorjev so plod njihovega dolgoletnega poglobljenega raziskovalnega dela, tudi v okviru najnovejšega skupnega projekta MAPA: Multidisciplinarna analiza prekarnega dela: pravni, ekonomski, socialni in zdravstvenovarstveni vidiki (ciljno raziskovalni program CRP 2017, Projekt št.: V5 – 1741). Dvoletni projekt MAPA se je zaključil marca 2020 in sta ga sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. V njem sodelujoči avtorji so združili raziskovalni potencial šestih univerzitetnih raziskovalnih organizacij: Pravne fakultete Univerze v Ljubljani (kot nosilke projekta), Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, Fakultete za socialno delo Univerze v Ljubljani, Medicinske fakultete Univerze v Ljubljani, Inštituta za delo pri Pravni fakulteti v Ljubljani in Pravne fakultete Univerze v Mariboru. V pričujoči monografiji so med drugim predstavljene najpomembnejše ugotovitve iz raziskav projekta MAPA.

Naslov:	Prekarno delo: multidisciplinarna analiza
Avtorji:	Marija Lucija Antolič, Sara Bagari, prim. prof. dr. Marjan Bilban, prof. dr. Polona Domadenik, dr. Valentina Franca, Barbara Kresal, dr. Katarina Kresal Šoltes, dr. Vesna Leskošek, mag. Primož Rataj, prof. dr. Tjaša Redek, doc. dr. Liljana Rihter, prof. dr. Darja Senčur Peček, prof. dr. Grega Strban, doc. dr. Luka Tičar
Recenzenti:	Prof. dr. Maja Vehovec (Univerza na Reki), prof. dr. Mitja Novak (Inštitut za delo pri Pravni fakulteti v Ljubljani), prof. dr. Janja Hojnik (Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta)
Uredniki:	Dr. Katarina Kresal Šoltes, prof. dr. Grega Strban, prof. dr. Polona Domadenik

Založba:	Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Št. strani:	303
Leto izdaje:	2020
ISBN:	978-961-240-356-0 (pdf)
COBISS.SI-ID:	304913920
Vrsta/vsebina:	Znanstvena monografija

Povzetki – Abstracts

IMPORTANCE OF DIVERSITY AND INCLUSION IN A GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT – NOVARTIS CASE STUDY

Luka Eržen, Matej Černe, Nejc Jaka Sekula

Diversity and inclusion (D&I) management is increasing in importance. Most firms around the world are introducing different kinds of strategies and encouraging the implementation of programs that enhance their culture by inclusion of diverse talent. The purpose of this paper is to show how global organizations, such as Novartis, can implement diversity and inclusion strategy successfully and thoroughly while also showcasing the positive effects of it on business results. The paper first presents issues leading to a need for such strategies and then goes on to present Novartis' overall D&I strategy, which is divided into three priorities and a number of initiatives. Finally, the paper offers some brief starting points for organizations on how to develop their own strategy for D&I management.

Key words: diversity, inclusion, global business environment, Novartis

INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE-MANAGEMENT MODEL FOR SMART (MANUFACTURING) COMPANIES

Živana Veingerl Čič, Matjaž Mulej, Zlatko Nedelko, Simona Šarotar Žižek

Individual work performance, which is one of the foundations of an organization's success, remains important even in the age of digitalization. Therefore, it is constantly measured, evaluated and assessed with specific financial and non-financial indicators.

It shows the achieved level of the expected work results. It represents the basis for the part of the variable part of salaries. Digitization makes it possible to link employee performance and rewards on the basis of more comprehensive and easily accessible information. Because digitalization is extremely important for industrial companies, we have developed a model of individual performance management in industrial companies based on agility.

Key words: individual job performance, smart performance management model, industry 4.0, small and medium enterprises, industrial companies, employees

IT GOVERNANCE AS AN INTEGRAL PART OF CORPORATE GOVERNANCE

Aleš Levstek, Andreja Pucihar, Tomaž Hovelja

Information technology (IT) can have a direct and indirect impact on business performance. New technologies are changing the risks on strategic and governing levels of a company. This is one of the main reasons why companies need to establish, implement, and develop IT Governance. In the digital era we need to develop new approaches of governance and management as well as understanding of them. The burden of effective IT Governance lies on those in governing and managerial positions, who tend to ignore such issues. The key problem is the lack of knowledge and experience in connecting governance and information technology (IT) on the strategic level of a company, namely Supervisory Board, Board of Directors, and Management. This paper aims to define IT Governance within the Corporate Governance, where each level in the company understands and respect their role, responsibility, and place.

Key words: Information technology (IT), governance, IT Governance

ON TRANSLATION OF ENGLISH TERMS INTO THE SLOVENIAN LANGUAGE: THE CASE OF THE TERM »COACHING«

Rudi Rozman

The main goal of the article is to look for a Slovenian translation of the English expressions coaching and coach. According to the author in order to find and prove the right Slovenian term, it is necessary to understand the meaning and the content of coaching and the coaching process. In the management literature coaching can be found within the processes of leadership and human resources management, more precisely within training. The author looks for the understanding of coaching with some internationally known authors. Then he looks at the translations of some Slovenian authors. He finds that most of them do not translate the English terms at all. A few, mainly the practitioners themselves use the Slovenian terms »trenerstvo« and »trener«. It is not quite clear whether these terms are appropriate or not. Following some arguments and researching some other possibilities the author concludes the article slightly in favour of »trenerstvo« and »trener« as a Slovenian translations for the English expressions coaching and coach.

Key words: *coach, coaching, leadership, human resources management*

Sofinanciranje revije Izzivi managementu

Izid revije Izzivi managementu je finančno podprla tudi Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Navodila avtorjem

Splošna:

V reviji Izzivi managementu objavljamo izvirne prispevke avtorjev s področja prikaza primerov dobre prakse managerjev v različnih organizacijah, razmišljanja o razvojnih dilemah managerskega dela ter informacije o smereh razvoja managerske stroke pri nas in v svetu.

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izviren prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerske prakse pri nas. Obseg strokovno-raziskovalnega prispevka ne sme biti daljši od 12 strani oz. 30.000 znakov skupaj s presledki.
- razmišljanja, ki obsegajo izvirna razmišljanja o razvojnih vprašanih managerske prakse pri nas in prenosu spoznanj iz tujine. Obseg razmišljanja ne sme biti daljši od 6 strani oz. 15.000 znakov skupaj s presledki.
- informacije o aktualnih novostih na področju izdaje strokovne literature s področja poslovnih in organizacijskih ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne smejo biti daljše od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki, ali samo predstavitev pred kratkim izdane strokovne literature.

Strokovno-raziskovalni prispevek se pošlje v recenzijo. Ostale prispevke oceni uredniški odbor revije. Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Za objavljanje prispevkov ne plačujemo avtorskega honorarja. Avtor dela v celoti prevzema odgovornost za vse morebitne kršitve avtorskih pravic.

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je treba oddati v elektronski obliki, združljivi z urejevalniki besedil v formatu (.DOC ali .RTF).

Strokovno-raziskovalni prispevki

- **Naslov strokovnega prispevka** v slovenskem in angleškem jeziku v Times New Roman, velikost črk 14, poudarjen (bold).
- **Imena avtorjev strokovnega prispevka** z akademskim naslovom, naslovom podjetja in elektronskim naslovom v Times New Roman, velikost črk 12, poševno (italic).
- **Povzetek v slovenskem in angleškem jeziku** naj povzema zgoščeno vsebino prispevka. Dolg naj bo od 100 do največ 150 besed oz. 10 vrstic v Microsoft Word, tip črk Times New Roman, velikosti 10. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek. Predvsem pa naj na kratko, jasno in čim bolj preprosto povzame poglobitve rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka.
- **Ključne besede** – ne več kot šest, praviloma pa ne manj kot tri (v slovenskem in angleškem jeziku).
- **Tekst** – uporabi naj se tip črk Times New Roman, velikosti 12, z 1,5 razmika med vrsticami, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, besedilo naj bo obojestransko poravnano.
- **Slike** (ilustracije, fotografije) in tabele naj bodo praviloma vključene v tekst. V primeru posebej priloženih slik naj bodo te v elektronskem formatu TIF, GIF, JPG ali drugem kompatibilnem formatu. V besedilu naj bo jasno označeno, kam jih je treba vvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/ tabele in njen podnapis. Tekst v sliki naj bo v fontu Times New Roman.

Razmišljanja in informacije

Prispevek naj zajema naslov (v slovenskem jeziku), imena avtorjev in besedilo. Za oblikovanje naslova, imena avtorjev in besedila naj se uporabijo navodila za oblikovanje strokovno-raziskovalnih prispevkov.

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

- Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).
- Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ... Kahnenan et al. (1991) so ...
- ... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

- **Članek v reviji:** Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.
- **Članek v elektronski reviji:** Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf
- **Knjiga:** Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Hauc, A. (2002). *Projektne management*. Ljubljana: GV Založba.
- **Poglavje v knjigi:** Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.
- **Referat, objavljen v zborniku konference:** Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.
- **Prispevki s spleta (URL-naslov):**
- avtor ni znan:
- What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatIsManSci/>
- avtor je znan:
- McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obrača urednica, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte. Tekst pošljite na naslov: lidija.breznik@ef.uni-lj.si.

Roki za oddajo prispevkov so: 30. november za februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.

Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

ISSN 1855-5756

