



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik VII, številka 2, oktober 2015

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 VII, številka 2, oktober 2015

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: Fleks

Uredniški odbor

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Klemen Kavčič

prof. dr. Jure Kovač

prof. dr. Sandra Penger

mag. Nenad Savič

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:

<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

- 5 Učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju**
Sandra Jokanović
- 14 Talent ali okolje? Spoznanja za prakso managementa na podlagi vodenja v športu**
Urban Jug, Matej Černe
- 23 Avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih**
Mateja Bavdek Mele
- 34 Management inovativnosti in inovativno učenje: primer dobre prakse podjetja Halcom**
Elena Jokanović

Razmišljanje

- 42 Organizacijske strukture v združbah**
Rudi Rozman

Intervju

- 54 Pogovor z Boštjanom Furlanom, Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.**
Vojko Toman

Informacije

- 57 Poročilo o 14. znanstvenem posvetovanju o managementu in organizaciji**
- 59 Vabilo na konferenco CORPORATE GOVERNANCE: CHALLENGES AND DEVELOPMENT**

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Navodila avtorjem

Uvodnik

V tej številki revije Izzivi managementu ostajamo zvesti dosednji strukturi. Poleg novo uvedene rubrike Intervju, ki smo jo uvedli v predhodni številki, pričujoča številka prinaša aktualne in zanimive prispevke s področja managementa in organizacije v našem prostoru. Prebirali boste lahko prispevke s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja v bančnem sektorju, vodenja v športu, avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih ter managementa inovativnosti in inovativnega učenja. Rubrika Razmišljanje prinaša vpogled v razumevanje organizacije in organizacijskih struktur, rubrika Intervju pa vas bo seznanila s ključnimi poudarki iz poslovanja zelo uspešnega podjetja Hella Saturnus d.o.o. V uredniškem odboru verjamemo, da bodo prispevki, ki so sestav te revije, v razmislek, pomoč in usmeritev managerjem pri snovanju novih strategij in krepitvi konkurenčne prednosti podjetij ter drugih združb.

Rubriko "Strokovno-raziskovalni prispevki" pričenjamo s predstavitev prvega prispevka avtorice Sandre Jokanović z naslovom "Učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju". Osnovni cilj prispevka je preučiti učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju. Avtorica še posebej poudari pomen učenja na delovnem mestu, ki predstavlja začetno točko za medorganizacijsko učenje, oboje pa je predstavlja pomemben gradnik konkurenčne prednosti. Drugi prispevek avtorjev Urbana Juga in Mateja Černeta z naslovom "Talent ali okolje? Spoznanja za prakso managementa na podlagi vodenja v športu" ponuja izzive managementu v poslovnem svetu na podlagi izsledkov iz vodenja v športu. Avtorja izpostavita pomen razumevanja vpliva talenta in okolja, ter njunega vpliva na doseženo uspešnost. Naslednji prispevek z naslovom „Avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih“ ugotavlja, kakšne so lastnosti vodij, katere prevladujejo in katere lastnosti vodij si zaposleni želijo, ter kateri elementi zavzetosti so najboljše in najslabše ocenjeni. Avtorica s svojo raziskavo ponuja ugotovitve in napotke k razvoju človeških zmožnosti.

Zadnji prispevek v rubriki "Strokovno-raziskovalni prispevki" avtorice Elene Jokanović z naslovom "Management inovativnosti in inovativno učenje: primer dobre prakse podjetja Halcom" obravnava modele inovativnosti in predstavi inovativno učenje ter uporabo tihega znanja v procesu inovativnosti. Avtorica med drugim izpostavi, da proces inoviranja poteka na ravni celotnega podjetja, zato je potrebno vanj vključiti vse zaposlene. Rubrika "Razmišljanja" prinaša zanimiv ter poučen prispevek avtorja Rudija Rozmana z naslovom "Organizacijske strukture v združbah". Avtor v prispevku obravnava tematiko organizacijskih struktur, o zvrsteh le-teh pri različnih avtorjih ter o razvoju teh struktur v ustrezne procese. Ugotavlja, da razlike v veliki meri izvirajo že iz različnega razumevanja organizacije, pri čemer pa sam gradi, tako kot še nekaj slovenskih avtorjev, na sodobni organizacijski teoriji razmerij, ki omogoča znanstveni pristop k preučevanju organizacije.

Rubrika "Intervju" prinaša vpogled v poslovanje in dobre prakse uspešnih slovenskih podjetij. V tej številki predstavljamo podjetje Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., ki je od leta 1997 del mednarodnega koncerna HELLA. O ključnih poudarkih iz njihovega poslovanja, je spregovoril direktor tovarne g. Boštjan Furlan. Rubrika "Informacije" vključuje kratko poročilo o 14. znanstvenem posvetovanju o managementu in organizaciji, ki je potekalo v prvi polovici letošnjega leta. Posvetovanja se so udeležili predstavniki vseh treh univerz ter nekaterih slovenskih uspešnih podjetij, razpravljali pa so o managementu ustvarjalnosti in inovativnosti v različnih okoljih. Rubrika vsebuje tudi povabilo k sodelovanju na mednarodni konferenci „Corporate governance: challenges and development“, ki bo potekala junija, 2016 na Brdu pri Kranju. K sodelovanju vabimo avtorje tako s področja organizacije, managementa, prava, ekonomije, financ, kot tudi drugih področij, saj konferenca spodbuja interdisciplinarni pristop.

V rubriki "Novosti s področja strokovne literature" so na kratko predstavljene tri monografije. "Upravljanje podjetja in strateški management"

obravnava nova spoznanja o politiki podjetja in strateškem managementu, posebno pozornost pa namenja integralnemu managementu. Teoretična spoznanja dopolnjujejo primeri tako iz domače kot svetovne prakse. "Diplomatski praktikum Management v diplomaciji" je praktični vodnik za delo v diplomaciji, ki pregledno in nazorno obravnava vprašanja, s katerimi se srečuje diplomatska praksa. "Kako zavarovati industrijsko lastnino" pa poglobljeno predstavi značilnosti varstva pravic industrijske lastnine, kršitve teh pravic ter možnosti za učinkovito uveljavljanje pravic

industrijske lastnine pred sodiščem. Monografija je praktično naravnana, saj vsebuje številne povzetke in izseke številnih odločb, tako slovenskih sodišč kot Sodišča Evropske unije ter drugih.

Vsem bralcem želim obilo dobrih idej za prakso, ki se jim bodo utrile ob prebiranju prispevkov, hkrati pa naj vas vse povabim k sodelovanju pri ustvarjanju vsebin revije Izzivi managementu.

Lidija Breznik

Učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju

Sandra Jakanović

e-pošta: sandra.jakanovic@skb.si

Povzetek

Namen prispevka je razširiti in povezati obstoječa znanja s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja. S teoretičnega vidika je namen povzeti teorije iz tuje strokovne literature s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja. V praktičnem delu bom na primeru izbrane banke analizirala njen pristop k učenju na ravni zaposlenih in organizacije ter podala svoje mnenje vodstvu banke. Osnovni cilj prispevka je preučiti učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju. Učenje na delovnem mestu je zasedlo visoko mesto na seznamu prioritet vsakega podjetja, ki želi ostati konkurenčno. Poznamo veliko oblik prenosa znanj na delovnem mestu, pri vsaki obliki je pomemben rezultat učenja, ki ga zaposleni uporabijo pri svojem delu. Učenje na delovnem mestu je tudi začetna točka za medorganizacijsko učenje, ki na podlagi zaupanja in s pomočjo možnosti absorbiranja ustvari novo bazo znanja.

Ključne besede: učenje na delovnem mestu, medorganizacijsko učenje, ravni učenja, znanje, sodelovanje

1 Uvod

Namen prispevka je razširiti in sistematično povezati obstoječa znanja s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja. S teoretičnega vidika je namen povzeti teorije iz tuje strokovne literature s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja. Teoretični del prispevka predstavlja podlago za praktični del, v katerem bom na primeru izbrane banke analizirala njen pristop k učenju na ravni zaposlenih in organizacije ter podala svoje mnenje o tem pristopu vodstvu banke. Osnovni cilj prispevka je preučiti učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju. Raziskovalni del prispevka temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedla na izbrani banki z namenom najti povezavo med učenjem na delovnem mestu in medorganizacijskim učenjem. Za potrditev povezave sem uporabila primarne podatke, ki sem jih pridobila iz polstrukturiranega intervjuja z vodjo divizije in s spletno anketo, na katero so dogovarjali vodje različnih oddelkov v diviziji in drugi zaposleni.

Uporabila sem metodo triangulacije, s katero sem zagotovila verodostojnost končnih rezultatov ter s tem tudi izključila pristranskost.

Produkti in procesi na delovnem mestu se nenehno spreminjajo zaradi inovacij, tehnologije, ekonomije in socialnih faktorjev. Najboljši viri za učenje prihajajo iz delovnega mesta, kjer se izkušnje delijo med zaposlenimi in izkušeni zaposleni tako postanejo učitelji za novince (Lawton, Bransford, Vye, Richey, Dang & French, D. E., 2010, str. 1). Današnja dinamika in vse bolj kompleksna družba zahteva od zaposlenih, da se nenehno udeležujejo aktivnosti formalnega in neformalnega učenja, da bi si izboljšali kompetence na delovnem mestu. Ponuditi zaposlenim priložnost za učenje na delovnem mestu je pomembno in koristno za produktivnost podjetja, ekonomsko rast in dolgoročno konkurenčno prednost, kot tudi za zaposlenost in zaposljivost (van Ruysseveldt & van Dijke, 2011, str. 470). V kolikor okolje postopoma postane turbulentno, si morajo podjetja izposoditi ali kombinirati zunanje strokovno znanje in tehnike, da so lahko v koraku s

konkurenco. Podjetja lahko pridobijo novo znanje ali tehnike skozi raznolike načine medorganizacijskega sodelovanja ali povezovanja, kot so raziskovalne pogodbe, licenčne pogodbe, manjšinske naložbe, skupna vlaganja in lastniške pridobitve (Huang, 2010, str. 455). Pri tem je zaupanje ključno za doseganje učinkovitega razmerja. Organizacije morajo razumeti vrednost znanja in ga nato prenesti v uporabo. Koliko znanja, pridobljenega zaradi medorganizacijskega učenja, bo podjetje uspelo prenesti v uporabo, je pa odvisno od njegove absorptivne sposobnosti (Van Winkelen, 2010, str. 9–11). Prepad med učenjem na delovnem mestu in organizacijskim učenjem kaže podobnosti s prepadom med mikro in makro okoljem. V zadnjih nekaj letih je bila osredotočenost raziskav o organizacijskem učenju preusmerjena iz učenja znotraj enega podjetja ali organizacijskih enot na učenje v večorganizacijske ali medorganizacijske mreže. Izmenjava informacij in virov, zaupanja ter skupnega reševanja težav so postale osrednje značilnosti medorganizacijskega učenja (Engeström & Kerosuo, 2007, str. 336–337).

2 Učenje na delovnem mestu

Učenje je prevzelo pozicijo, s katero je postalo ena najbolj dominantnih tem v literaturi managementa in ga lahko opišemo tudi kot najbolj pomemben faktor pri doprinosu uspeha podjetja (Clarke, 2004, str. 140–141). Tradicionalno se večina aktivnosti, usmerjenih v učenje v podjetjih, ravna po precejšnjem obsegu na metode izven službe, kot so tečaji, seminarji in izobraževalni programi. Pomemben napredek znotraj področja razvoja človeških virov je v povečanju poudarka na učenje na delovnem mestu oziroma neformalne metode učenja. Deloma je to posledica odziva na številne omejitve, povezane s formalnim pristopom k učenju. Neformalno učenje je kontrast od formalnega in poleg mentorstva, usposabljanja (angl. coaching), rotacije delovnih mest, obiska na delovnem mestu (angl. job-shadowing) in posebnih projektov ter zadolžitev, vključuje tudi naključno učenje ali učenje iz poskusov in napak (Clarke, 2004, str. 142). Med udeležbo pri delu in učenju na delovnem mestu ni jasne ločitve. Delovne aktivnosti okrepijo, izboljšajo ali ustvarjajo nove oblike znanja. Takšno stalno učenje je podobno tistemu, ki ga opisuje Piaget (1966) kot namestitev za novo znanje in asimilacija kot izboljšanje in okrepitev obstoječega znanja. Učenje skozi udeležbo pri delu lahko razumemo kot način, kako delovno mesto podpira ali omejuje sodelovanje

posameznikov pri delovnih aktivnostih in dostop do neposrednega in posrednega usmerjanja (Billett, 2001, str. 210). Udeležba pri delovnih aktivnostih ne vodi do nespornega učenja. Posamezniki so aktivni agenti, ki odločajo, kaj in kako se bodo učili iz različnih srečanj pri delu.

Trg delovne sile in značilnosti delovne sile predstavljajo še en sklop izzivov. Podjetja imajo težave z iskanjem zaposlenih z ustreznimi spretnostmi in so negotove glede načina, kako najbolje upravljati in uporabiti talente delovne sile, ki je izjemno raznolika v smislu let, rase in narodnosti (Galagan, 2010; Toossi, 2009). Pričakovanja zaposlenih glede dela se tudi spreminjajo. Cenijo povratne informacije o opravljenem delu, priložnosti za razvoj spretnosti ter delo, ki je zahtevno in osebno izpopolnjuje ter hkrati prispeva k ciljem podjetja. Prav tako želijo fleksibilnost za odločanje, kdaj in kje delati z namenom uspešnega usklajevanja dela in življenjskih zahtev (Butts et al., 2013) (Noe, Clarke & Klein, 2014, str. 2). Uspeh v kompleksnem in spreminjajočem svetu zahteva inovativnost, ki v zameno potrebuje spodbudo novega znanja. Različne zunanje povezave zagotavljajo podjetjem takšne spodbude. Zunanje perspektive tudi pripomorejo k premagovanju dominantne logike podjetja pri podpiranju prilagajanja in razvoja. Tu ni pomemben samo konkurenčni zagon. V javnem sektorju družbena vprašanja ne morejo več biti rešena znotraj določenega storitvenega področja in zahtevajo nov način razmišljanja na nivoju oddelka in sektorja (Kettl, 2006). Eisenhardt in Martin (2000) menita, da mehanizmi učenja priskrbijo osnovo za razvoj zmogljivosti in v hitro spreminjajočih panogah ponujajo strateško logiko sprememb na podlagi odkrivanja poti (angl. *path-breaking strategic logic of change*) (van Winkelen, 2010, str. 8–9).

3 Medorganizacijsko učenje

V zadnjem desetletju so študije o organizacijskem učenju obsegale raziskave na področju učenja skozi udeležbo v medorganizacijskem sodelovanju. Obstaja naraščajoč strateški poudarek na zavezništvu, partnerstvu in sodelovanju med podjetji (Engeström in Kerosuo, 2007). Cilji za vstop v zavezništvo so lahko boljša in učinkovitejša izraba trenutnih virov in področij moči ali raziskovanje novih verjetnosti z učenjem od partnerjev za razvoj strokovnega znanja, ki bi lahko bilo širše uporabljeno znotraj posameznega podjetja (Johnson in Scholes, 2002; Child, 2003). Zmožnost doseči te cilje skozi zavezništva je odvisna

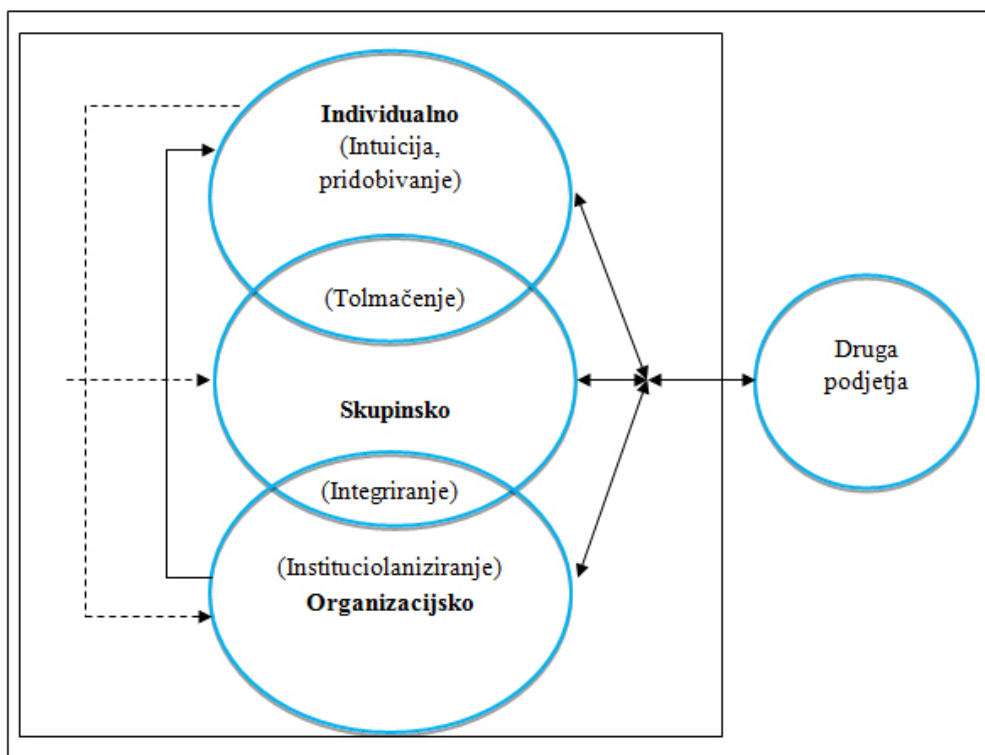
od primernosti in učinkovitosti strukture ter prevzetih procesov sodelovanja (McKenzie in van Winkelen, 2004; Miles, 2000) (van Winkelen, 2010, str. 9). Pridobivanje znanja je postalo najbolj pomemben dejavnik proizvodnje za podjetja. Ta osnovni koncept današnjega managementa se osredotoča na vprašanje, kako podjetja pridobivajo, ravnaajo, shranjujejo, uporabljajo in ustvarjajo znanje. Ker lahko okolje postopoma postane turbulentno, si morajo podjetja posojati ali kombinirati zunanje strokovno znanje in tehnike, da bi se ujemala s konkurenco. Zanašati se samo na novo pridobljeno znanje znotraj podjetja je neučinkovito, saj se spremembe v povpraševanju na trgu in tehnologiji hitro pojavijo. Zato so primarni kanali za pridobivanje novega zunanega znanja medorganizacijsko sodelovanje ali zavezništva (Badaracco, 1991; Powell, 1998). Podjetja lahko pridobijo nova znanja ali tehnike skozi različne načine medorganizacijskega sodelovanja ali zavezništva, ki vključujejo raziskovalne pogodbe, licenčne dogovore, manjšinske investicije, pogodbe o skupnih vlaganjih in lastniške prevzeme (Contractor & Lorange, 1988; Tiemessen et al., 1997) (Huang, 2010, str. 455).

3.1 Učinkovit mehanizem medorganizacijskega učenja

Yu, Fang in Ling (2009) so razvili integrativen model organizacijskega učenja, ki vključuje štiri ravni, na katere vpliva okolje in drugega podjetja. Individualno, skupinsko in organizacijsko učenje vplivajo na druga podjetja. Pri individualnem in skupinskem učenju je večji poudarek na zaposlenih in organizacijskem učenju. Čeprav se raziskovalno in uporabno učenje redkeje pojavi, je zaželeno zaradi pomembnosti znanja in procesa informacij. Učenje na ravni podjetja poudarja strategijo podjetja in kulturo, ki sta nepogrešljivi pri učenju. Na medorganizacijski ravni je pomembno navzkrižno organizacijsko sodelovanje, ki presega meje organizacijskega učenja. Sledi Slika 1, ki nazorno prikazuje integrativni model organizacijskega učenja.

Cohen in Levinthal (1990) sta predlagala izraz absorpcijsko zmogljivost, ki definira splošno sposobnost podjetja za ovrednotenje, vključevanje in skomercializiranje novega zunanega znanja. Učenje partnerja preko skupnih vlaganj je odvisno od sposobnosti partnerja, da prepozna vrednost novega zunanega znanja, da vključi v svoje delo in to znanje izkoristi komercialno. Poleg medorganizacijskega

Slika 1: Integrativni model organizacijskega učenja



Vir: H. Yu, L. Fang & W. Ling, 2009, str. 245.

učenja morajo partnerji posedovati zmožnost absorbiranja zunanjega znanja in spretnosti ter vpeljevati to znanje v svojo bazo znanja. Ta proces internega učenja se imenuje sposobnost vključevanja znanja. To ponazarja procese, kot so povzemanje, prevzemanje in vpeljevanje znanja v podjetje. Van den Bosch et al. (1999) menijo, da je zmožnost integriranja znanja podjetja odvisna od njegove oblike in kombinacijskih sposobnosti.

4 Povezava med individualnim in medorganizacijskim učenjem

Učenje na delovnem mestu se je v veliki meri pojavilo kot razširitev pedagoških raziskav in korak dlje od udobnosti šolskih institucij za formalno učenje. Organizacijsko učenje se je pojavilo kot podpolje organizacijskih in upravljaljskih študij. Prepad med učenjem na delovnem mestu in organizacijskem učenju je podoben klasičnemu prepadu med mikro in makro okoljem (Engeström & Kerosuo, 2007, str. 336–337). Zadnjih deset do petnajst let se je poudarek študij o organizacijskem učenju močno preusmeril od učenja znotraj enega podjetja k učenju v večorganizacijskih ali medorganizacijskih omrežjih. Ta premik je ustvaril koncepte, kot so omrežja učenja (angl. *networks of learning*) (Powell et al., 1996) in omrežno učenje (angl. *network learning*) (Knight & Pye, 2005). Pojem omrežje preusmeri pozornost na vse večjo pomembnost zaveznikov, partnerstev in skupne konstelacije med podjetji. Izmenjava informacij in virov, zaupanje in skupno reševanje težav postanejo osrednje značilnosti medorganizacijskega učenja (Engeström & Kerosuo, 2007, str. 337). Znotraj okvirja aktivne teorije je bila teorija o odprtem učenju (Engeström, 1987, 2001) večkrat uporabljena v različnih študijah od poznih osemdesetih. Teorija gradi na ideji o učenju kot vzdolžnem procesu, v katerem sodelujoči kateregakoli aktivnega sistema sprejmejo specifične učne aktivnosti za analiziranje notranjih nasprotij njihove aktivnosti. Nato oblikujejo in izvedejo novi model za njihovo aktivnost, ki radikalno širi svoj cilj, hkrati pa odpira nove priložnosti za delovanje in razvoj (Engeström & Kerosuo, 2007, str. 338–339).

5 Raziskava

Osnova za raziskavo so štiri različne ravni učenja, pri čemer se začne z individualnim učenjem,

nadaljuje z skupinskim in organizacijskim ter konča z medorganizacijskim učenjem. Na podlagi analize podatkov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom in polstrukturiranim intervjujem, sem prišla do določenih ugotovitev. Zaposlenim v izbrani banki v diviziji globalne bančne storitve (v nadaljevanju GBS) sem poslala anketni vprašalnik ter jim podala časovno omejitev izpolnjevanja anketnega vprašalnika. Anketa je bila aktivna štiri delovne dni, anketni vprašalnik je bil poslan 17 vodjem različnih oddelkov divizije in 140 drugim zaposlenim v diviziji. Anketni vprašalnik ni bil poslan vodji GBS divizije. Odzivnost vseh zaposlenih v GBS diviziji je bila že prvi dan zadovoljiva, na koncu je na anketo odgovorilo 43 zaposlenih, kar je 30,71 % vseh zaposlenih v diviziji ter 9 vodij različnih oddelkov, kar je 52,94 % vseh vodij. Raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedla na izbrani banki. V raziskavi sem želela najti povezavo med učenjem na delovnem mestu in medorganizacijskim učenjem. Za potrditev povezave sem uporabila primarne podatke, ki sem jih pridobila iz polstrukturiranega intervjuja z vodjo GBS divizije in s spletno anketo, na katero so dogovarjali vodje različnih oddelkov v diviziji in drugi zaposleni.

Oblikovala sem dva različna anketna vprašalnika, in sicer enega za področne vodje v GBS divizije, drugega za vse druge zaposlene v diviziji. Anketni vprašalnik za področne vodje je bil sestavljen iz treh delov, v prvem delu ocenjujejo sebe, v drugem ocenjujejo divizijskega vodjo, v zadnjem delu ocenjujejo ostale zaposlene oziroma podrejene. Anketni vprašalnik za zaposlene je bil sestavljen iz dveh delov: v prvem ocenjujejo sebe, v drugem delu ocenjujejo svojega vodjo. Pri obeh anketnih vprašalnikih so anketiranci odgovarjali s stopnjo strinjanja ali nestrinjanja s posamezno trditvijo, ki ima razpon od 1 do 5. Pri tem je število 1, da se sploh ne strinjajo, in število 5, da se popolnoma strinjajo. Sledi nekaj vzorčnih vprašanj iz anketnega vprašalnika:

- Ali zaposleni in njihovi vodje menijo, da je dovolj priložnosti za izobraževanje na delovnem mestu v izbrani banki?
- Ali zaposleni in njihovi vodje uporabijo novo pridobljena znanja pri svojem delu v izbrani banki?
- Ali so zaposleni in njihovi vodje seznanjeni z vsemi možnostmi učenja v izbrani banki?
- Ali zaposleni menijo, da se izbrana banka nagiba bolj k formalnemu ali neformalnemu učenju na delovnem mestu?

- Ali vodje v izbrani banki menijo, da medorganizacijsko učenje pripomore k povečanju konkurenčne prednosti banke?

Polstrukturirani intervju sem izvedla z vodjo GBS divizije. Ker je vodja iz tujine, sem intervju izvedla v angleškem jeziku, zato je intervju v angleščini, medtem ko je povzetek v slovenščini. Za vodjo divizije sem sestavila 13 vprašanj, ki sem jih posredovala v naprej v predogled, zato sem intervju lahko izvedla v 30 minutah. Intervju sem posnela z diktafonom ter naknadno naredila transkripcijo in tako intervju preoblikovala v tiskano obliko. Polstrukturirani intervju z vodjo GBS divizije je razkril vidik z vrha piramide in ustvaril tridimenzionalno sliko o učenju na delovnem mestu v izbrani banki. Polstrukturirani intervju z vodjo GBS divizije je ustvaril tridimenzionalno sliko o učenju na delovnem mestu v izbrani banki. Sledijo vprašanja, ki sem jih postavila v polstrukturiranem intervjuju z vodjo GBS divizije na temo učenja na delovnem mestu in medorganizacijskem učenju:

- Ali menite, da je učenje na delovnem mestu pomembno?
- Ali bolj podpirate formalno ali neformalno učenje?
- Ali menite, da je v banki dovolj priložnosti za učenje za vse zaposlene?
- Ali spodbujate zaposlene k učenju na delovnem mestu?
- Ali ste že kdaj bili mentor svojim podrejenim?
- Ali podrejenim posredujete povratne informacije o njihovi izvedbi dela?
- Ali prepoznate potencial za razvoj pri zaposlenih?
- Ali delite svoje znanje z zaposlenimi?

Anketni vprašalnik sem uporabila za pridobitev podatkov za oba konstrukta. Učenje na delovnem mestu zaposlenih lahko merimo neposredno preko anketnega vprašalnika. Medorganizacijsko učenje bi lahko merili na različne načine, odvisno od dojemanja podjetja in učenja, ki se pojavi med dvema podjetjema. Podjetje dojemam kot pravno osebo, ki jo predstavljajo njeni zaposleni. Skupina zaposlenih tvori podjetje in učenje med dvema podjetjema je učenje zaposlenih izven meja podjetja. Medorganizacijsko učenje je prenos znanja zaposlenih iz enega podjetja na zaposlene iz drugega podjetja. Zato sem tudi pri drugem konstrukt anketni vprašalnik naslovila na zaposlene.

6 Rezultati raziskave

Na podlagi analize podatkov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom in polstrukturiranim intervjujem, sem prišla do določenih ugotovitev, ki so predstavljene v nadaljevanju.

6.1 Pomembnost učenja, priložnost za učenje in odnos do učenja

Zaposleni so odgovarjali na različna vprašanja, ki so na koncu oblikovala sliko o pomembnosti učenja, priložnostih za učenje in odnosu do učenja. Vsi anketirani zaposleni v izbrani banki menijo, da je učenje na delovnem mestu pomembno. Zaposleni in vodje so pri tem vprašanju sami sebe bolje ocenili kot svoje nadrejene, vendar se je izkazalo, da prav vsaka raven v diviziji meni, da je učenje na delovnem mestu pomembno. Vsi zaposleni v diviziji se zavedajo pomembnosti deljenja znanja, ki izboljšuje konkurenčno prednost banke ter jim omogoča boljšo izvedbo dela. Kot je omenil vodja divizije, se delitev znanja dogaja neposredno z interakcijo s sodelavci, s katerimi ima več neposredne komunikacije. Pri tem ne dela razlik, saj deli svoje splošno znanje kot strokovno znanje osebam na nižjem in višjem položaju. Zaposleni v GBS diviziji izkoristijo vse priložnosti za učenje, kar pomeni, da je njihova vpletenost visoka, hkrati so tudi zelo samozavestni znotraj svojega delovnega okolja. Njihov odnos do učenja je izjemno pozitiven ter dobro sodelujejo s sodelavci, kar pomeni, da so se pripravljani uvajati in prepoznajo svoje spretnosti. Vodje menijo, da njihovi podrejeni ne izkoristijo prav vseh priložnosti za učenje in nimajo povsem pozitivnega odnosa do učenja, čeprav se zaposleni s tem ne strinjajo. Pozitiven odnos do učenja in spodbuda s strani vodje so vplivali na razvoj položaja učnega izida.

6.2 Uporaba pridobljenega znanja

Pri vprašanjih, ki so se nanašala na uporabo pridobljenega znanja, so vsi zaposleni v diviziji odgovorili pozitivno. Kar pomeni, da vsi uporabijo znanje, pridobljeno bodisi znotraj podjetja ali v procesu medorganizacijskega sodelovanja. Pri intervjuju z vodjo divizije sem ugotovila, da imajo težave pri uvedbi sprememb po pridobitvi zunanjega znanja. Razlogi so časovne in proračunske omejitve. Vodja divizije je v intervjuju povedal, da poda povratne informacije, kolikor le lahko, kar se pozna pri oceni vodij različnih oddelkov. V izbrani banki je

zagotovo prisoten samo en pozitiven faktor in to je spodbuda vodij k učenju.

6.3 Možnosti za učenje

Zaposlenim so bila zastavljena vprašanja, ki so podala različne ugotovitve o seznanitvi zaposlenih glede možnosti učenja. Ugotovila sem, da anketirani zaposleni niso seznanjeni z vsemi možnostmi za učenje, kar lahko nakazuje na pomanjkanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Hkrati v izbrani banki niso prisotne določene standardne oblike učenja in prenosa znanja, kot je na primer mentorstvo. Kot je omenil vodja divizije, se delitev znanja dogaja neposredno z interakcijo s sodelavci, s katerimi ima več neposredne komunikacije. Pri tem ne dela razlik, saj deli svoje splošno znanje kot strokovno znanje osebam na nižjem in višjem položaju.

6.4 Poudarek na neformalnem učenju

Zaposleni so odgovarjali, katere oblike učenja se pogosteje udeležujejo ter katero obliko vodje oziroma izbrana banka bolj spodbuja. Anketirani zaposleni menijo, da je večji poudarek na neformalnem učenju, vendar je odgovor vodje divizije tisti, ki je razkril njihovo vključenost v takšno učenje. Izbrana banka se vse bolj osredotoča na neformalno učenje ter poskuša motivirati vse zaposlene, da bi se ga udeleževali v istem številu kot pri formalnem učenju. Vodja GBS divizije je v intervjuju odgovoril, da bolj podpira neformalno učenje ter obrazložil zakaj je takšno učenje deležno vse več podpore z naslednjim odgovorom „It is easier to gain informal knowledge now than it was ten or fifteen years ago, you can find information on the internet“. Rezultati potrjujejo, da izbrana banka sledi trendu, ki se osredotoča na učenje na delovnem mestu v neformalni obliki. Čeprav rezultati kažejo na to, da se zaposleni raje udeležujejo neformalnega izobraževanja, pa vodja divizije meni, da se ga zaposleni še vedno preveč izogibajo in niso pripravljeni vložiti več časa v takšno učenje. Vodja divizije meni, da je vzrok v zaznavi vrednosti neformalnega učenja v primerjavi s formalnim učenjem, kar poskušajo izboljšati. Hkrati lahko tudi iz rezultatov sklepam, da je v izbrani banki dovolj priložnosti in da zaposleni vsako priložnost za učenje izkoristijo.

6.5 Povezava med medorganizacijskim učenjem in konkurenčno prednostjo

Vodje različnih oddelkov in vodja divizije so odgovarjali na vprašanja glede povezave med medorganizacijskim učenjem in konkurenčno prednostjo. Vodje se strinjajo s trditvijo, da medorganizacijsko učenje pripomore k povečanju konkurenčne prednosti banke. Vsi zaposleni v izbrani banki cenijo znanje, ki ga posedujejo druga podjetja, zato so odprti za takšno sodelovanje. Vodje različnih oddelkov so potrdili trditev vodje divizije, ki meni, da v zadostni meri podpira medorganizacijsko učenje. Zaposleni so manj vključeni v medorganizacijsko učenje, s čimer se strinjajo tudi vodje različnih oddelkov. Zase menijo, da so dovolj vključeni v aktivnosti medorganizacijskega učenja. Vodja divizije je potrdil, da je cilj pridobiti novo znanje, ko vstopajo v medorganizacijsko sodelovanje, kar potrjuje prisotnost medorganizacijskega učenja v izbrani banki.

6.6 Vključevanje novo pridobljenega znanja

Vodja divizije ceni tuje znanje, dokler ni od konkurenčnega podjetja, saj v tem primeru meni, da medorganizacijsko učenje ni možno. Prepoznavanje vrednosti tujega znanja je tesno povezano z vključitvijo novega znanja v lastno podjetje. Vodje menijo, da imajo zadovoljivo raven sposobnosti vključevanja novega znanja in uvajanja sprememb po pridobitvi zunanega znanja. Temu sledi tudi mnenje podrejenih. Vodja divizije je bolj skeptičen glede uspešnosti uvajanja sprememb zaradi omejitev, o katerih ima popolne informacije. Zaradi zmanjševanja investicij v programsko opremo, zahtevanega časa in sprememb v podjetju ter tveganja neuspešnosti je uspešna uvedba sprememb omejena. Zaposleni menijo, da uspešno vključijo novo znanje v svoje delo, ker novo pridobljeno znanje na tej ravni ne zahteva tolikšnih investicij, časa in sprememb. Vodja divizije meni, da medorganizacijsko učenje prispeva h konkurenčni prednosti in ceni novo pridobljeno znanje, saj pripomore k razvoju celotnega podjetja.

7 Priporočila za izboljšave

Na podlagi slabše ocenjenih trditev sem oblikovala priporočila za vodstvo izbrane banke. Priporočila sem razdelila na štiri ravni, saj se učenje na določeni ravni ne more zgoditi, če se ni pojavilo na prejšnji

ravni. Za vsako raven učenja sem predlagala dve priporočili, ki bosta izboljšali pogoje za učenja na delovnem mestu in na koncu tudi medorganizacijsko učenje. Vse izboljšave se bodo na koncu odražale tudi na naslednji ravni učenja, kar smiselno poveže oba konstrukta v neprekinjen proces učenja.

- **Spodbuda zaposlenim za neformalno učenje**

Vodstvu izbrane banke predlagam, da zaposlenim poskušajo približati neformalno učenje skozi redno elektronsko pošto, ki bo na zabaven način prikazovala predloge in nasvete, kako se lotiti majhnih korakov, s katerimi bodo izboljšali svoje delo in ga hitreje opravljali. V elektronski pošti bi bili tudi predlogi o spletnih straneh, na katerih bi si lahko ogledali kratke video posnetke, novosti na področju bančništva in drugo vsebino, ki bi jim na enostaven način prikazala gradivo, katerega morajo preučiti, da bi se lahko razvili.

- **Izboljšava komunikacije med vodji in zaposlenimi**

Vzpostavi naj se boljša komunikacija med vodji in zaposlenimi, tako da se vse izkoriščene priložnosti za učenje poročajo naprej oziroma da zaposleni o novem pridobljenem znanju obvestijo svojega nadrejenega ter se z njimi posvetujejo, kako ga izkoristiti.

- **Spletni tečaj o osnovah učenja na delovnem mestu**

Uredi se kratek spletni tečaj o osnovah učenja na delovnem mestu, med katerim bi tudi bile povratne informacije, mentorstvo in spodbuda za učenje. V obliki spletnega tečaja bi se opravil kratek test, ki bi pokazal koliko osnov so vključili v svojo bazo znanja.

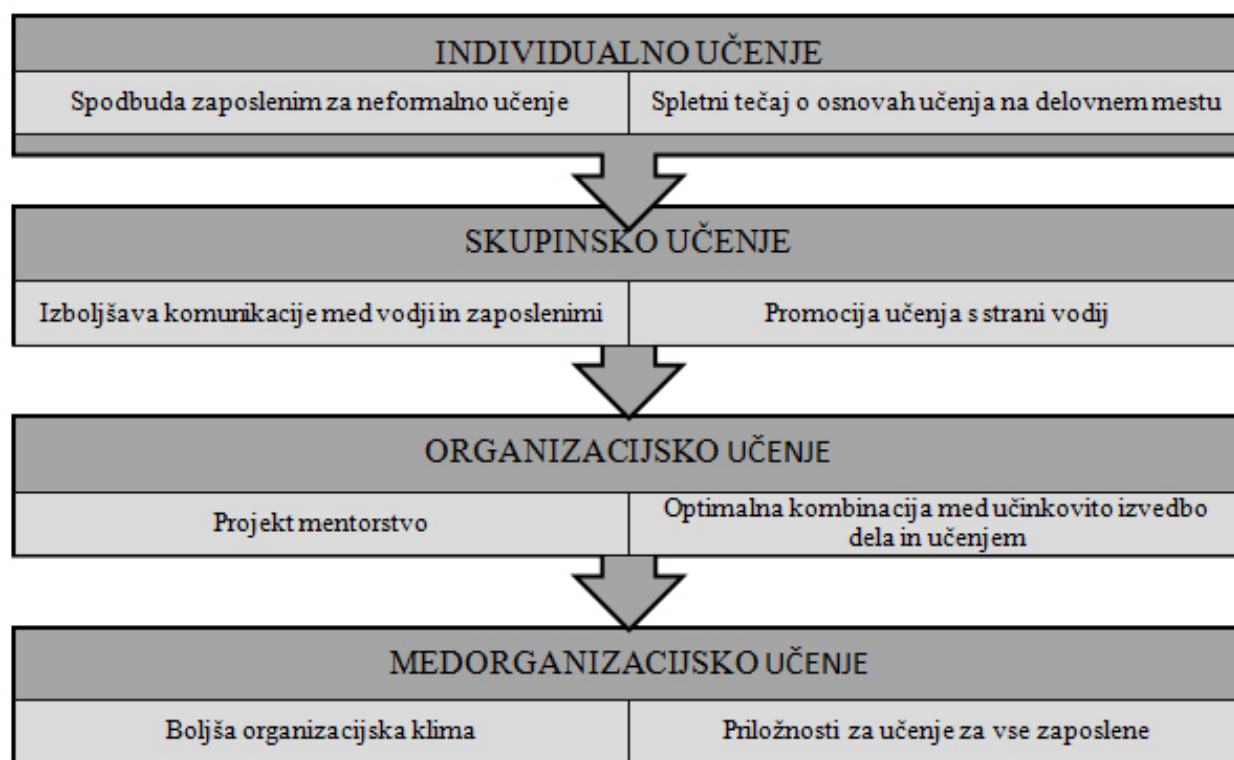
- **Promocija učenja s strani vodij**

Vodjem naj se posredujejo informacije o tem, kako učinkovito promovirati neformalno učenje, saj bodo tako zaposleni začutili, da je vodjem učenje na delovnem mestu pomembno ter se ga bodo tudi pogostejše udeleževali. Tudi majhni dosežki pri neformalnem in formalnem učenju naj se objavijo vsaj na ravni oddelka ali divizije. Tako bodo dosežki vidni tudi drugim sodelavcem, ki bodo nato bolje cenili znanje svojih sodelavcev. V okviru promoviranja učenja na delovnem mestu se vključi tudi promoviranje medorganizacijskega učenja.

- **Projekt mentorstvo**

Enkrat na leto naj se oblikuje projekt, kjer se vodje prijavijo za mentorje in zaposleni za učence. Nato se ti dve skupini med seboj povežeta in v določenem roku zaposleni z visokimi ambicijami pridobijo znanje, ki jim bo

Slika 2: Priporočila za vodstvo izbrane banke



pomagalo pri njihovem razvoju. Pri izbiri oseb za izobraževanje z omejenimi števili mest se ne vpraša samo nadrejenih, ampak tudi zaposlene v oddelku. Svoj predlog naj podajo zaposleni, koga bi iz svojega oddelka predlagali za takšno izobraževanje ter svoj predlog poda tudi vodja oddelka. V primeru neujemanja se priložnost ponudi tistemu, ki še ni bil na nobenem izobraževanju.

- **Optimalna kombinacija med učinkovito izvedbo dela in učenjem**

Vodstvu izbrane banke vodjem predlaga optimalno kombinacijo spodbud za učinkovito izvedbo dela in učenje na delovnem mestu. Z učenjem bodo zaposleni pridobili novo znanje, na podlagi katerega bodo hitreje in učinkoviteje opravljali svoje delo.

- **Boljša organizacijska klima**

Priporočilo vodstvu izbrane banke o klimi podjetja za učenje se nanaša na izboljšave. Vodstvu izbrane banke priporočam, da se vodje še bolj potrudijo ustvariti dobro klimo, ki je ne bo možno spregledati in ki bo navdihnili zaposlene k sodelovanju v medorganizacijsko učenje.

- **Priložnosti za učenje za vse zaposlene**

Glede odprtega okolja bi morale vodstvo izbrane banke ponuditi priložnosti za učenje na vseh ravneh in tukaj ponovno nastopi promoviranje učenja s strani vodij. Z dobrim promoviranjem medorganizacijskega učenja bodo zaposleni vedeli, da je zunanje znanje pomembno tudi za njih in da bodo imeli veliko koristi od njega. Hkrati pa mora vodstvo najti način kako vključiti vse zaposlene, ki želijo sodelovati v takšnem prenosu znanja.

Sledi Slika 2 z vsemi priporočili za vodstvo izbrane banke, ki na kratko predstavi predstavljena priporočila razdeljena na različne ravni učenja.

8 Sklep

Največji kapital so zaposleni, ki si med seboj delijo znanje tudi izven meja podjetja in v katerega je potrebno veliko investirati. Potreba po učenju ni prisotna samo pri vodjih, vendar tudi pri zaposlenih, ki si želijo novo znanje, da bi izboljšali svojo izvedbo dela. Podjetja poudarjajo pomembnost samoiniciativnosti, razmišljanje izven območja trenutne situacije in izkoriščanja vsake priložnosti za učenje. Podjetja se zavedajo minljivosti rezultatov učenja, zato poskušajo vključiti vse zaposlene

v formalno ali neformalno učenje, pri čemer bi nadgradili svoje znanje. Učenje na delovnem mestu, kot so ga bila podjetja vajene, se spreminja in preusmerja iz formalnega učenja k neformalnemu učenju. Obvezno in formalno učenje je prepustilo svoj prestol neobveznemu in neformalnemu učenju. Potrebno je zamegliti mejo med formalnim in neformalnim učenjem z namenom motivirati zaposlene k učenju tudi izven delovnega mesta.

Vodstva podjetij se vse bolj zavedajo vrednosti znanja, ki ga posedujejo druga podjetja. Vse večji poudarek na zavezništvu, partnerstvu in medorganizacijskem sodelovanju se kaže v naraščajočem številu takšnih sodelovanj. Podjetja so odprta za sodelovanje, v katerem se znanje ne krade, temveč posoja ali celo pridobi. Koristi od medorganizacijskega učenja se pokažejo na vseh ravneh podjetja, zato bi jih morali poznati vsi zaposleni. Zaposleni se učijo na delovnem mestu in tudi delijo svoje znanje z zaposlenimi iz drugih podjetij. Medorganizacijsko učenje je učenje zaposlenih, ki predstavljajo podjetje, izven meja podjetja. Pojavi se v obliki delitve znanja med zaposlenimi različnih podjetij. Vključenost zaposlenih v aktivnosti medorganizacijskega učenja je pomembna za spremembo rutin podjetja, ki se pojavi tako v procesih kot v strategiji. Pridobiti zunanje znanje za podjetja ne predstavlja tako velikega izziva, kot ga predstavlja uspešna uvedba sprememb. Medorganizacijsko učenje je najvišja raven, na kateri se lahko pojavi učenje in je tudi zadnja postaja, kjer znanje vstopi ali izstopi.

Viri in literatura

- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13 (5), 209–214.
- Clarke, N. (2004). HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. USA: International Journal of Training and Development.
- Crawford, J., & Irving, C. (2009). Information literacy in the workplace: A qualitative exploratory study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 41 (1), 29–38.
- Engeström, Y., & Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, 19 (6), 336–342.
- Evans, K., & Kersh, N. (2004). Recognition of tacit skills and knowledge: Sustaining learning outcomes in workplace environments. *Journal of Workplace Learning*, 16 (1), 63–74.

- Huang, Y.T. (2010). Learning from cooperative inter-organizational relationships: the case of international joint venture. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (6), 454–467.
- Lawton, D., Bransford, J., Vye, N., Richey, M. C., Dang, V. T., & French, D. E. (2010). Learning science principles for effective online learning in the workplace. Washington: 40th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Van Ruysseveldt, J., & van Dijke, M. (2011). When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 470–483.
- Van Winkelen, C. (2010). Deriving value from inter-organizational learning collaborations. *The Learning Organization*, 17 (1), 8-23.
- Yu, H., Fang, L., & Ling, W. (2009). An empirical study on the construct and effective mechanism of organizational learning. *Journal of Management Sciences in China*, 3 (2), 242–270.

Sandra Jokanović, mag. poslovnih ved, je zaposlena v SKB d.d. na delovnem mestu kreditnega analitika. Diplomirala je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je tudi nadaljevala študij ter magistrirala na področju bančnega in finančnega managementa. Izkušnje na področju bančništva je pridobivala še v UniCredit Banki Slovenije d.d. Ukvarjala se je tudi s finančnimi analizami, izkušnje je pridobivala v podjetju Shell Adria d.o.o.

Talent ali okolje?

Spoznanja za prakso managementa na podlagi vodenja v športu

Urban Jug¹, Matej Černe²

¹e-pošta: urban.jug93@gmail.com

²e-pošta: matej.cerne@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek predstavi in kritično ovrednoti različna mnenja raziskovalcev talenta ter vzgoje, sooči pomen prirojenih talentov (lastnosti) in mehanizmov vpliva le-teh z elementi okolja ter njihovo vlogo pri razvoju sposobnosti za doseganje uspešnosti. S pridobljenim razumevanjem vlog posamezne sestavine izpostavimo pomen vodenja v športu. Prispevek ponudi izzive managementu v poslovnem svetu na podlagi izsledkov iz vodenja v športu, ki izhajajo iz razumevanja vpliva talenta in okolja, ter v kolikšni meri in na kakšen način vsaka od obeh sestavin vpliva na doseženo uspešnost. Posledično nam to pove, katere lastnosti in ‚domete‘ sposobnosti je dobro razumeti, sprejeti ter se jim prilagoditi, katere pa je moč spremeniti ali razviti.

Ključne besede: talent, okolje, management talentov, vodenje v športu

1 Uvod

V vsakem dejanju ali delovanju si želimo izpolnjevanja ciljev oziroma doseganja uspešnosti. Možnost slednje radi povezujemo in utemeljujemo s sestavinama talenta in vzgoje, ki sta med seboj močno prepleteni. Ljudje smo z vnovčitevijo naših sposobnosti glavni tvorci uspešnih zgodb, pomembnosti dobrega ravnanja s talenti in nasploh pomembnosti človeškega kapitala pa se danes vse bolj zavedamo. Tudi v raziskovanju poslovnega sveta so področja managementa talentov, razvoja kadrov in zagotavljanja uspešnosti pereče tematike, ki vodijo k boljšemu razumevanju uspeha ter poti do njega. Pri tem se pojavlja ključno vprašanje - ali talent posedujemo, ali ga je potrebno pridobiti s pomočjo okolja?

Področje, ki še posebej sloni na dobrem delu z ljudmi ter vodenju le-teh, je šport. Gre za dejavnost, v kateri posamezniki - športniki vstopajo v proces, se izboljšujejo in izpopolnjujejo ter na koncu s celovitim skupkom razvitih sposobnosti, znanj, razvite osebnosti nastopajo na tekmovališču, pogosto pa celo (zaradi razsežnosti in medijske pozornosti športu) v svojem zasebnem življenju. Zaradi zahtev

in občutljivosti (kot vidnosti posledic) celovitega ravnanja z ljudmi v športu ta kontekst predstavlja pomembno polje za iskanje izboljšanja razumevanja talenta in ustvarjanja za uspeh primerne okolja na splošno, tudi v poslovnem svetu.

Cilj prispevka je predstaviti in kritično ovrednotiti različna mnenja raziskovalcev talenta in vzgoje, soočiti pomen prirojenih talentov (lastnosti) in mehanizmov vpliva le-teh z elementi okolja in njihovo vlogo pri razvoju sposobnosti in doseganju uspešnosti. S pridobljenim razumevanjem vlog posamezne sestavine želimo izpostaviti pomen vodenja v športu, v čemer vodenje označuje izgradnjo celovitega okolja za športnikov razvoj. *Namen* prispevka je ponuditi izzive managementu v poslovnem svetu na podlagi izsledkov iz vodenja v športu, ki izhajajo iz razumevanja talenta, v kolikšni meri in na kakšen način določa uspešnost, kateri so elementi okolja kot skupka aktivnosti in vseh zunanjih vplivov, ter v kolikšni meri in na kakšen način ta sestavina vpliva na doseženo uspešnost. Posledično nam to pove, katere lastnosti in ‚domete‘ sposobnosti je dobro razumeti, sprejeti ter se jim prilagoditi, katere pa je moč spremeniti ali razviti.

2 Talent

Raziskovanje talenta predstavlja burno področje številnih različnih mnenj, trka različnih teorij in razlag. Ima dolgo zgodovino, kljub temu pa se zdi, da je pomembna nejasnost raziskovanja že tista, ki predstavlja samo izhodišče: je talent prirojen ali pridobljen? (Meyers et al., 2013). Vprašanje (*angl. tudi nature versus nurture debate*) se torej v osnovi nanaša na naslednje: pomeni talent posameznika (1) prirojene lastnosti/sposobnosti tega posameznika, ali je le-ta talentiran zaradi (2) vzgoje, ki je je bil deležen, svojih aktivnosti in življenjskih navad, s katerimi je svoje izredne lastnosti razvil?

Poznavanje odgovora oziroma njegovih določil nam omogoča bolje razumeti možnost razvoja ali vplivanja na lastnosti (talent) posameznikov. Ob pretežni prirojenosti je seveda za sisteme managementa talentov bolje, da poudarek dajejo dobrem izboru novih kadrov, medtem ko bo ob ugotovljeni pretežni pridobljenosti smiselno poudarek dati razvoju teh kadrov. Na podlagi pregleda literature predstavljamo pet najbolj izstopajočih različnih pogledov na talent in njegov razvoj.

2.1 Talent kot nadarjenost

Na področju izobraževanja je za označevanje talentiranosti uporabljeno poimenovanje *nadarjenost*, kar nam predlaga, da talentirani posamezniki posedujejo določene *darove* (*angl. gifts*). Prava nadarjenost naj bi bila redka in naj bi jo kazali le redki izjemni posamezniki. Le ta pa, po besedah Freemanove (2012), vodi do 'veličine, ki lahko spremeni svet' in je drugačna od odličnosti, nastale kot plod številnih ur vadbe.

2.2 Talent kot vrlina/odlika posameznika

Pogled na talent kot *odlika* posameznika se razvija v krogih pozitivne psihologije (Meyers et al., 2013). Odlika ali vrlina je potencial za izjemnost (Biswas-Diener et al., 2011) in značilnost, ki osebi omogoča, da svojo nalogo opravi dobro ali na svojem najvišjem možnem nivoju (Wood et al., 2011). Primeri vrlin so kreativnost, prijaznost, razumnost, hvaležnost in pravičnost (Peterson & Seligman, 2004). Poseduje jih vsak posameznik, njihovo izkoriščanje pa je povezano s *pozitivnimi občutenji*, kot so visoka energija, svežina, notranja motivacija, avtentičnost in samoizpolnitev (Peterson, Seligman, 2004).

2.3 Talent kot (meta) zmožnosti

Zmožnosti so vedenjski (viden in merljiv) odraz talenta (Boyatzis, 2008), in ne lastnost, skrita v notranjosti posameznika. Talentiranost je prisotnost ustreznih zmožnosti za opravljanje določenega dela, te pa predstavljajo štirje bloki zmožnosti (*angl. capabilities*): znanje in spretnosti, ki se lahko razvijeta, ter sposobnosti (*angl. abilities*) in osebnostne značilnosti, ki sta relativno stabilna. Meta-zmožnosti so zmožnosti višjega nivoja. Te naj bi določale zmožnost pridobivanja že omenjenih zmožnosti (Briscoe & Hall, 1999). V to skupino se uvrščajo npr. splošna inteligenca, sposobnost učenja in čustvena inteligenca. Meta-zmožnosti naj bi se ohranjale tudi ob znatnih spremembah v okolju.

2.4 Talent kot (visok) potencial

Potencial je izraz, ki je pogost na področju managementa talentov in strateškega ravnanja z ljudmi pri delu. Potencial označuje *možnost*, da posameznik postane več od tega, kar trenutno je (Silzer & Church, 2009) in mora zato nujno biti razvit. Je nekaj trenutno skritega oz. še nevidnega (Yost & Chang, 2009) v posamezniku. Potencial je redek in le majhen odstotek delovne sile je označen kot 'visokopotencialen' (Ulrich & Smallwood, 2012).

2.5 Talent kot visoka uspešnost

Ocenjevanje talenta z uspešnostjo pri delu je ocenjevanje rezultatov talenta, ki svojo nalogo opravi v ozadju. Talentirani posamezniki so torej tisti, ki svoje delo opravijo (najbolj) uspešno. Zaradi enostavnosti in merljivosti je ta način prepoznavanja in vrednotenja talenta v praksi zelo pogost (Dries & Pepermans, 2008).

2.6 Razumevanje talenta na kontinuumu prirojeno-pridobljeno

Po predstavitvi glavnih pristopov k talentu se zdaj vračamo na nejasnost prirojenosti in pridobljenosti talenta. *Argumenti, ki podpirajo stališče prirojenosti*, se navezujejo na dejstvo, da velik talent pomeni visoko inteligenco, ta pa je dokazano gensko določena ter najboljši možen napovedovalec prihodnjega uspeha na delovnem mestu za širok izbor različnih zaposlitev (Schmidt & Hunter, 2004). Temu dejstvu potrjujejo primeri, ko otroci izjemnost na določenih področjih kažejo pri zelo zgodnjih letih. V tem primeru je možnost vadbe s časovnega pogleda že naravno zelo omejena in svojo vlogo morajo odigrati prirojeni

dejavniki (Feldman & Katzir, 1998). Ti bodo tudi z enako količino vadbe določeni vedno prednjačili pred drugimi. Pri tem se talent smatra za „prirojeno zmožnost učenja oz. posameznikovo nagnjenost k učenju na določenem področju“ (Winner & Drake, 2013), po njej pa se ljudje znatno razlikujemo.

Argumenti, ki podpirajo konstrukt talenta kot pridobljene lastnosti, nasprotno trdijo, da je zavestna vadba samostojen najpomembnejši dejavnik in napovedovalec uspešnosti (Ericsson et al., 2007). Vaja in trening sta glavna določevalca uspeha in zato tudi talenta. Talent je sposobnost naučiti se največ, kolikor je možno, iz priložnosti, ki se nam ponudijo. Ta pa je odvisna od aktivnosti iskanja teh priložnosti, gledanja na težave iz drugačnega zornega kota, učenja iz napak, iskanja povratnih informacij, odnosa do tveganja (Mccall, 1998). Tako lahko skoraj vsakdo lahko postane ‚genij‘ (angl. *prodigy*).

Argumenti za talent kot rezultat medsebojnega vplivanja narave posameznika in okolja povezujejo zgornja pogleda in zaključujejo, da so prirojene značilnosti potrebno, vendar ne zadostno stanje za uspeh v prihodnosti. Gagné (2010) loči med nadarjenostjo, ki pomeni prirojen dar, in talentom, ki je posledica razvojnega procesa. V medsebojnem vplivanju delujeta množitveni učinek in učinek sinergije (Schmitt et al., 2003). Tako je talent odvisen od številnih okoljskih in posameznikovih dejavnikov skupaj. Talent se odrazi kot izjemna uspešnost posameznika le, ko je razvit in izpiljen. Ne moremo ga ločiti od dejavnikov okolja ali posameznika.

3 Talent v športu

Odkrivanje in razvoj talenta ter prepletanje narave in vzgoje pri določevanju zmožnosti sta tudi v športu pomembni in pogosti temi (Epstein, 2015). Med sposobnostmi, ki so pomembne za športni uspeh, Smith (2003) našteva zdravo telo in skupek fizioloških, psiholoških, taktičnih in tehničnih elementov. Telesnim dejavnikom (zdravje in fiziološki elementi) pripisuje pomembno gensko pogojenost, zadnje tri pa označuje z ‚mogoče ali potrebno naučiti ali izuriti‘. V skladu s tem Smith (2003) športnike, ki nastopajo na najvišjem nivoju, razvršča v dve široki skupini: (1) gensko nadarjeni in (2) tisti z visoko razvito delovno etiko, ki delujejo v sistemu, ki dobro usmerja njihov napor. V nadaljevanju skozi dva že poznana pogleda na prirojenost talenta predstavljamo nekatere izbrane lastnosti in dejavnike potrebne za športni uspeh.

3.1 Talent je predvsem prirojena sposobnost

Van Hilvoorde (2012) govori o napredku genetike in izsledkih, ki jih novo znanje omogoča. V povezavi s športom te vključujejo (negativne) posledice na področju genskega dopinga, omogočajo pa tudi določanje ustreznega športa za posameznike (oz. njihovo genetsko sliko) in ‚izločitev za šport nezmožnih‘. Za primer daje boks, v katerem apolipoprotein (gen APOEε4) povezujejo z kroničnimi možganskimi poškodbami, in še bolj tragične primere ‚nenadne smrti‘ (angl. *sudden death*), ki jo povezujejo z neustreznimi geni, ki vplivajo na srčno-žilni (t.i. kardiovaskularni) sistem (van Hilvoorde, 2012). V nastop športnika se vključuje delovanje mnogih genov, med temi, kot tudi v njihovem razmerju z okoljem, pa nastajajo raznovrstne povezave. Nekoliko manj zapleteno je pri športih, ki merijo hitrost in/ali moč (van Hilvoorde, 2012). Doseganju višje hitrosti, večje moči ali pa tudi večje vzdržljivosti od tekmecev močno pripomorejo (1) telesni tip posameznika in (2) lastnosti njegovega mišičevja (Epstein, 2015). Temu priča recimo *primer šprinterjev*, kjer je očitna rezultatska prevlada temne rase, ki je zaradi (evolucijske) prilagoditve na okolje v boljšem položaju zaradi telesnih značilnosti (sorazmerno daljše noge, velik delež hitrih mišičnih vlaken), pa tudi *primer svetovnega prvaka* (2007) v skoku v višino Donalda Thomasa, ki je v to disciplino vstopil šele leto prej na podlagi stave, imel pa zaradi gigantske ahilove tetive boljši izhodiščni položaj za skakanje.

3.2 Talent sta predvsem vzgoja in razvoj

Orlick (1999) je v okviru osebnega projekta odkrivanja športnega talenta želel ugotoviti, kaj je potrebno za vrhunski športni uspeh. V pogovorih s številnimi vrhunskimi športniki in trenerji je dobil enoglasen odgovor: *predanost cilju in samokontrola* sta ključna dejavnika uspeha. V nadaljnjem raziskovanju je športnike prosil za oceno njihove predanosti športu oz. pomena, ki ga ima šport za njih. Oceno so podali na lestvici od 1 do 10 in se je značilno ujemala z rezultati, ki so jih dosegali v svojih karierah (Orlick, 1999).

Predstavljena lastnost je pomemben psihološki talent športnika. Na tem področju pogosto zasledimo izraz ‚šampionska miselnost‘, s katerim opisujemo predvsem odziv športnika v ključnih trenutkih, kar se povezuje tudi z *osebnostno čvrstostjo*. Osebnostne značilnosti imajo prirojene dejavnike - Cainova

(2014) pravi, da je osebnost zgradba zgrajena na temelju prirojenega temperamenta. Vseeno pa Smith (2003) med dejavniki športnega uspeha psihološke dejavnike uvrsti pod kategorijo „mogoče natrenirati“ (*angl. trainable*).

V podobno kategorijo lahko umestimo tudi razumevanje igre, ki označuje sposobnost športnika slediti igri in znati predvidevati njen potek. Gre za sposobnost, ki je odvisna od miselne baze podatkov športnika - ta posamezniku omogoča prepoznavanje situacije na igrišču in predvsem zaznavanje ter razumevanje za potek igre ključnih signalov (Epstein, 2015). V košarki lahko razumevanje igre povežemo s košarkarsko inteligenco ali košarkarskim IQ-jem, ki se izraža v izbiranju pravih potez med samo tekmo in od igralca zahteva pozornost, zavedanje oz. dojemanje igre, izkušnje in tehnične sposobnosti. Epstein (2015) nivo sposobnosti dojemanja igre povezuje vajo, izkušnjami in v celoti s časom, ki jo športnik posveti izbrani aktivnosti.

Športni uspeh smo na začetku poglavja o športnem talentu predstavili kot rezultat več dejavnikov: zdravega telesa in skupka fizioloških, psiholoških, taktičnih in tehničnih elementov (Smith, 2003). K uspehu prispevajo vsi elementi, pomembnost posameznega pa je odvisna od panoge, podobno kot v poslovnem svetu od narave dela. Pri veslanju sta pomembnejši telesna priprava in tehnika, duševnost na največjih tekmovanjih pri večini mogoče v desetih odstotkih. Pri skoku s palico psiha pomeni 80 odstotkov. To je specifična tehnično-psihična disciplina“ (Mijatović, 2015). Van Hilvoorde (2012) športom, ki ne merijo le hitrosti in/ali moči, pripisuje več kompleksnosti. Pri teh do izraza pride več lastnosti, kar pomeni tudi vključenost številnih dodatnih genov, zapletenih povezav med njimi ter z okoljem. V športih kjer druge (učljive) sposobnosti dobijo relativno večji pomen, *selektivne* telesne lastnosti in ustrezni telesni tipi torej niso več tako jasno izraženi.

Temu priča primer Stefana Holma, skakalca v višino, za katerega, ko je bil mlad, nihče ne bi rekel, da lahko postane olimpijski prvak. »Vse je v tistih deset tisoč urah« (Epstein, 2015) in številnih treningih, pa tudi spodbudi očeta, ki je bil njegov trener. Holm je tekmovalec, ki je z 181 centrimetri višine eden izmed najmanjših vrhunskih skakalcev v višino. V športu, kjer je potrebno dvigniti težišče telesa kolikor je možno visoko, je višja telesna višina pomembna izhodiščna prednost (Epstein, 2015). Holm je primanjkljaj zaradi nižje postave moral nadomestiti drugje. Razvil je tehniko blizu ideala - hrbet je pri skoku ukrivil tako močno, da je pete v polnem loku

popolnoma približal glavi. Izpopolnjeval je tehniko šprinta in hitrost teka izkoristil za silovito skrčitev in proženje svoje izredno trdne ahilove tetive. Ta naj bi bila po dolgotrajnih treningih kar štirikrat trša od tiste običajnega človeka (Epstein, 2015).

4 Vloga okolja pri managementu talentov

Vsak talent mora biti prepoznan, deležen spodbude okolja, razvit in izpiljen (Abbott & Collins, 2004) ter dobiti priložnosti, da se vnovči in pokaže (Howe, 1990). Okolje igra pri razvoju sposobnosti veliko vlog, posameznikove prirojene lastnosti pa lahko utrdi ter pospeši njihov razvoj, ali pa ga zatire (Cain, 2014). Če privzamemo ločevanje med prirojeno nadarjenostjo in talentom kot posledico razvojnega procesa (Gagne, 2004), je povezava z okoljem tista, ki najprej sproži samo pojavitev talenta, poleg tega pa določi tudi posebnosti oblikovanega talenta. Izraz *okolje* (*angl. environment*) je postal pogosto uporabljen po delih Francisa Galtona sredi 19. stoletja, ki je družbeni napredek povezal z dvema skupinama vplivov: dednosti in okolja. Galton (1895) z izrazom okolje poimenuje vse, kar ne spada v skupino dejavnikov dednosti. Prirojene lastnosti so nam dane in so stalne, pridobljeni razvoj pa prinese naša aktivnost. Ta je oblikovana pod vplivom okolja, katerega oblikovanje je torej vzvod, s katerim lahko vplivamo na razvoj sposobnosti in končno uspešnost. Starši, učitelji, trenerji, managerji in vodje v organizacijah ter drugi aktivno oblikujejo okolje, da bi bilo to čim bolj ustrezno in zagotavljalo čim boljši razvoj in uspešnost. S pogledom v poslovni svet ugotovimo, da ima *ustvarjeno* delovno okolje pomemben vpliv na produktivnost zaposlenih, njihovo uspešnost na delovnem mestu, predanost in zvestobo ter tudi splošno počutje in zdravje. V organizacijah imajo managerji pomembno nalogo ustvarjanja razmer, ki bodo zaposlenim omogočale delovanje na najvišjem možnem nivoju.

Organizacijske vede okolje organizacije delijo na zunanje in notranje - slednje vključuje vse elemente znotraj meja organizacije, ki ga pristojni v organizaciji aktivno in namerno oblikujejo (Dimovski, Penger, 2008). Managerji notranje okolje organizacije gradijo skozi poznane štiri funkcije managementa, pri čemer vodenje zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje; opredelimo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji

in s tem usmerjanje njihovega delovanja proti postavljenim ciljem organizacije (Dimovski, Penger, 2008). Aktivnosti ljudi, razvoj njihovih sposobnosti in oblikovanje lastnosti so v organizaciji usmerjeni s posredovanimi nalogami in cilji, poudarjenimi vrednotami, izbrano politiko nagrajevanja, načinom komuniciranja in razreševanjem težav, predano avtoriteto in odgovornostjo na člane organizacije, izvajanim izobraževanjem in usposabljanjem, stalnimi popravki in izboljševanjem opravljanja nalog, formalizacijo dela in drugimi elementi, ki oblikujejo delovno okolje (Dimovski, Penger, 2008). Vsi ti elementi vplivajo na delo, na uspešnost in učinkovitost organizacije kot celote, učenje in razvoj posameznikov.

Okolje ima pri razvoju naših lastnosti ali sposobnosti pomembne vplive. Že Watson (1924) je zatrdil, da lahko v ustreznem okolju vsakega zdravega otroka izuri v strokovnjaka katerekoli vrste: zdravnika, odvetnika, umetnika, 'tudi berača ali roparja' - ne glede na njegove talente, naklonjenosti in nagnjenja, zmožnosti, ali raso prednikov. Kot behaviorist pravi, da so naše lastnosti ali sposobnosti naučene, zrasle na naši prirojeni osnovi, ki pa je v precejšnji meri podobna za nas vse. Naše delovanje usmerjajo (ali sprožajo) dražljaji iz okolja, ki jih zaznamo skozi čutila. Kako se odzivamo na njih je odvisno od naučenega pogojevanja od našega otroštva naprej (Watson, 1924). Raziskovalci, ki talent razumejo kot odliko človeka, pravijo, da imamo prav vsi svoje odlike (Peterson & Seligman, 2004), ki so naši potenciali za izjemnost (Biswas-Diener et al., 2011). Vendar pa mora vsak talent biti prepoznan in razvit (Abbott & Collins, 2004) in tako je ujemanje z okoljem tisto, ki izbrane posameznike postavi v prednostni položaj.

4.1 Odkritje talenta in ujemanje posameznik-delo

Prvo potrebno ujemanje je ujemanje posameznik-delo (angl. person-job fit). Potrebno je (1) prepoznanje posameznikovih odlik in (2) izbira ustreznega dela ali aktivnosti (Yost & Chang, 2009). Zagotovitev ujemanja pa vsekakor ni lahka naloga - kot poudarjajo predstavniki vsebinskega pristopa 'talent kot potencial', je talent nekaj trenutno skritega ali še nevidnega (Yost & Chang, 2009) in možnost, da posameznik postane več kot trenutno je (Silzer & Church, 2009).

4.2 Ujemanje dejavnikov okolja in osebnostnih značilnosti posameznika

Osebnostne značilnosti vključujejo npr. selektivno pozornost, prag zaznavanja namigov, stališča in vrednote ter pristranskost človekovega spomina (Schmitt et al., 2003), ki ob skladnosti z dejavniki okolja vodijo do učinkov množenja in sinergije (Schmitt et al., 2003). Oba učinka vodita do medsebojne krepitve sestavin v povezavi, prisoten pa je še tretji učinek (Papierno et al., 2005): ta predvideva, da se razlike v izhodišču (kot je začetno ujemanje osebnostnih značilnosti določenega posameznika z dejavniki okolja) skozi čas le stopnjujejo.

4.3 Razvoj sposobnosti

Običajno je pri učenju in razvoju sposobnosti za opravljanje določene dejavnosti v začetku postavljen primarni cilj doseganja zadovoljive ravni uspešnosti, ki nam omogoča vsakodnevno opravljanje aktivnosti ali nalog brez večjih napak (Ericsson, 2006). V začetni fazi je ključna osredotočenost, saj moramo nadzirati svoja dejanja in jih zavestno popravljati in izboljševati. Po določenem obdobju vadbe izvajanje aktivnosti (lahkotno in brez večjih napak) postane samodejno (Sharma, 2015). Sposobnost vsakodnevnega opravljanja aktivnosti na zadovoljivem nivoju je dosežena, vendar pa se s tem navadno tudi konča napredek. Ta namreč zahteva nivo osredotočenosti, ki za doseganje primarnega cilja na trenutni ravni samodejnosti ni več potreben in ga je zato težje ohraniti (Ericsson, 2006).

Napredek se udejani z izmenjavo ali nekakšno zahtevno 'igro' zavesti (osredotočenosti) in podzavesti (samodejnosti). Dvig sposobnosti na višji nivo lahko dosežemo le z zavestnim osredotočenim delom - zavestno vadbo. S ponavljanjem ga nato prenesemo v podzavest, kar nam sprosti miselne zmogljivosti in omogoča nov zavestni napredek (Sharma, 2015). Ravno v tem pa se skriva glavna razlika med različno uspešnimi posamezniki. Tisti, ki jih cilji in naloge stalno silijo na t.i. 'območje nelagodja' (s potrebno ali zahtevano visoko stopnjo osredotočenosti) v izboljšanje izbranega vidika izvedbe aktivnosti, se tudi neprestano izboljšujejo in dosežejo višjo končno raven (Ericsson, 2006; Sharma 2015). Za dosežen napredek je torej potrebno pametno določanje ciljev in nalog ter s tem usmerjanje aktivnosti in izbiranje nabranih izkušenj posameznika.

4.4 Razvoj osebnosti

Za osebnost pravijo, da je zgradba zgrajena na temelju prirojenega temperamenta (Cain, 2014). Po definiciji gre za celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Lombardo in Eichinger (2000) kot glavno določevalko talenta imenujeta usmerjenost v učenje iz danih priložnosti ali izkušenj, vse omenjene lastnosti pa Sharma (2015) predstavlja kot elemente oziroma pokazatelje osebnostnega razvoja. V času antične Grčije je Aristotel (384-322 pr. n. št.) *osebnostni razvoj* imenoval kot področje praktičnih (življenjskih) modrosti, ki nas skozi delo na odlikah pripeljejo do razcveta oz. dobrega življenja (Ross, 2014). Povezal ga je tudi z dobrim ravnanjem: proces učenja ter pridobivanja izkušenj v neki točki vodi do samodejnosti želenih dejanj. V procesu osebnostnega razvoja gre torej za pridobivanje znanj in izkušenj, s katerimi bolje spoznamo sebe, spoznavamo in razvijamo svoje talente, oblikujemo svoje pristope ali načine odzivanja v različnih situacijah, se naučimo spopadanja z različnimi izzivi in si postopoma izbiramo svojo nadaljnjo življenjsko pot. Okolja zgrajena s strani vodij, trenerjev, managerjev, tudi mentorjev, svetovalcev in podobnih so velikokrat oblikovana z namenom vzgajanja zrelih osebnosti. V poslovnem svetu lahko to povežemo s konceptom opolnomočenja, ki predstavlja način organiziranosti, v katerem zaposleni dobijo več moči, svobode in informacij ter več odgovornosti, centraliziranost pa se zmanjšuje. Okolje, v katerem delujejo sodobne organizacije, zahteva hitrost, fleksibilnost in izpopolnjen proces odločanja, kar 75 % generalnih direktorjev pa pravi, da zdaj veliko več sodelujejo in se naslanjajo na komunikacijo namesto na ukaze (Dimovski & Penger, 2008). Zaposlenim delegira moč in odgovornost ter jim daje več svobode, s čimer sprošča njihove potenciale in ustvarjalnost (Dimovski & Penger, 2008).

5 Sklep

Talent ali okolje? Pregled literature s *konceptualizacijo*, ki prepleta ugotovitve s področij poslovnega in športnega sveta, je pokazal, da je iskanje odgovora na to vprašanje zahtevna in kompleksna naloga, mnjenja poznavalcev pa zelo deljena. Povzetek raziskav na področju razkriva, da sta sestavini neločljivo povezani. Vseeno iskanje ali določanje pomembnejše od obeh, kar ima pomemben vpliv in veliko praktično vrednost za vse sisteme managementa

talentov (Meyers et al, 2013), poteka. Poglede na dilemo lahko ločimo v tri veje: prvi npr. na podlagi dokazane dednosti inteligence (Bouchard, 1998) in primerov čudežnih otrok (Ruthsatz & Detterman, 2003) dokazujejo, da je prirojeni talent nujen za dosego prave izjemnosti (Freeman, 2012). Drugi dokazujejo velik doprinos vadbe, izkušenj (Ericsson, 2006), aktivnosti in učenja (McCall, 1998) ter spodbud in ponujenih priložnosti (Howe et al., 1998). Redkost izjemnosti je posledica redkosti optimalnih okolij ali pogojev za razvoj. Predstavniki tretje veje trdijo, da je izjemna uspešnost rezultat ujemanja ali skladnosti med značilnostmi posameznika in okolja. To ujemanje povzroči samo pojavitev in določi posebnosti oblikovanega talenta (Abbott et al., 2002), zaradi množitvenega učinka in učinka sinergije (Schmitt et al., 2003) pa skladnost močno pospeši posameznikov napredek (Papierno et al., 2005).

Pogled na področje športnega talenta pokaže, da prirojene značilnosti določajo nagnjenost in naklonjenost udeleževanju (van Hilvoorde, 2012), izhodiščni položaj ter možnosti za uspeh (Epstein, 2015). Podedovani dejavniki določajo tudi ustrezni način napredka oziroma, kot piše Epstein (2015), vsak edinstven genotip (podedovane značilnosti bitja) za optimalni razvoj potrebuje svoje edinstveno okolje. Skozi čas se izoblikujejo posebne selektivne lastnosti, ki pomembno povečujejo možnosti za uspeh. Pomemben dejavnik je tudi genski potencial zdravja in nekaterih drugih splošnih telesnih značilnosti (Smith, 2003).

Na drugi strani pa tako v športu kot v poslovnem svetu ključno vlogo igrajo tudi sposobnosti, ki jih poznavalci pretežno opredeljujejo kot rezultate delovanja okolja (Epstein, 2015; Mijatović, 2015; Smith, 2003; Orlick, 1998). Vloga okolja se tu šele začneja. Tudi če nam prirojena lastnost daje naklonjenost in veliko možnost uspeha, jo je potrebno primerno razviti, športnike ali zaposlene pa pravilno voditi. Prepoznanje talenta (Yost & Chang, 2009) in primerna izbira ter načrtovanje vadbe/usposabljanja (Ericsson, 2006; Smith, 2003), ponujanje priložnosti in spodbud (Howe et al., 1998), vodenje in osebnostni razvoj (Sharma 2015; McCall, 1998), z načrtovanim ali namernim oblikovanjem delovnega okolja (Dimovski & Penger, 2008) pa tudi prilagajanje tega okolja za doseganje ujemanja z značilnostmi posameznika so pomembne vloge okolja.

Talent in okolje se vedno po eni strani prepletata in v tesnem sodelovanju delujeta za razvoj lastnosti posameznika, po drugi pa jima lahko pripišemo tudi nekatere jasno ločene vloge. Za doseganje uspehov je tako nujna prisotnost in izpolnjenost obeh komponent,

kar Epstein (2015) opiše z besedami, da je potrebnih „sto odstotkov narave in sto odstotkov vzgoje“. Vodenje in vzpostavljeno okolje se mora ustrezno prilagoditi prepoznanemu talentu in postavljenim ciljem. Vodenih ne moremo „ne voditi“ ali „ne vzgajati“, pomembno pa je, da vemo, česa jih učimo in zakaj (McCall, 1998). Šport je dejavnost, v kateri človeški viri in ravnanje z njimi igrajo ključno vlogo. Poznavanje prirojenega talenta, zakonitosti, preko katerih vpliva na naš razvoj, in vpliva, ki ga imajo pri tem vsi morebitni zunanji dejavniki, je ključno za športni uspeh. S širjenjem svojega pomena in vse višjim nivojem profesionalnosti v športu ta ne le sledi, temveč stanje vse vpletene sili tudi v iskanje novih, boljših poti in narekovanje novih trendov na področju ravnanja z ljudmi in njihovimi talenti za učinkovito in uspešno delovanje. To ima, kot izpostavljamo v prispevku, pomembne izsledke tudi za poslovni svet. Največji potencial imamo v dejavnostih ali načinih izvajanja le-teh, katerim so naklonjene naše prirojene lastnosti. Okolje na katerem koli področju mora pri ravnanju s talenti spoznati te odlike posameznikov in njim naklonjene načine delovanja ter jim nuditi izzive, s katerimi bodo lahko te odlike vnovčili in nadgradili.

Glavno tezo preučevanja športnega okolja vidimo v dejstvu, da šport še posebej močno temelji na (dobrem) delu z ljudmi. Športniki vstopajo v „športni proces“, se v njem razvijajo in nato nastopajo na tekmovališču. Visoke zahteve in potrebna izjemna motiviranost, nastopanje na očeh javnosti, teža pritiska in vključenost močnih čustev so elementi, ki ustreznemu vodenju ali ustvarjanju ustreznega okolja za razvoj dajejo še večji pomen, morebitne neustreznosti pa se kaj kmalu izrazijo. Strokovnjaki udeleženi v delu na športnem področju tako še posebej stremijo k ustvarjanju najboljšega spodbujajočega okolja. Dosledno osredotočanje na povsem obvladljiv vloženi napor namesto nepopolnoma nadzorovane rezultate, na postavljanje visokih izzivov in dojemanje napak kot nujen del napredka ter pomemben vir informacij, na doseganje osebnega napredka in mojstrstva namesto primerjanja z drugimi so le nekateri primeri vzvodov, ki nam prinašajo bolj tekoč, trden in dolgotrajen napredek ter spreminjanje dojemanje in manjšajo vplive različnih zunanjih pritiskov. Poznavanje vsebine talenta (lastnosti in sposobnosti ljudi) in spodbujajočega okolja (ustreznega ravnanja z ljudmi in njihovimi talenti) je ena izmed ključnih vsebin ravnanja s človeškimi viri. Osnovne zakonitosti dela pa so tu univerzalne oziroma zelo podobne, ne glede na to, na katerem področju delamo in

želimo uporabiti njihovo poznavanje. Poznavanje talenta in njegovega razvoja je ključno za delovanje vsakega managementa talentov, tako v športu kot v poslovnem svetu (Meyers et al., 2013).

Viri in literatura

- Abbott, A., & Collins, D. (2004). Eliminating the dichotomy between theory and practice in talent identification and development: Considering the role of psychology. *Journal of Sports Sciences*, 22 (5), 395–408.
- Abbott, A., Collins, D., Martindale, R., & Sowerby, K. (2002). Talent identification and development: An academic review. Edinburgh: SportScotland.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6 (2), 106–118.
- Bouchard, T. J., Jr. (1998). Genetic and environmental influences on adult intelligence and special mental abilities. *Human Biology*, 70 (2), 257–279.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *The Journal of Management Development*, 27 (1), 5–12.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 37–52.
- Cain S. (2014). Tihi: Moč introvertnih ljudi v svetu, ki ne zna molčati. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ceci, S. J., Barnett, S. M., & Kanaya, T. (2003). Developing childhood proclivities into adult competencies: The overlooked multiplier effect. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dimovski, V., & Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson education limited.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (8), 749–770.
- Epstein, D. (2015). Športni gen: Talent, trening in zgodba o uspehu. Ljubljana: UMco.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85 (7-8), 114–121.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of expertise and deliberate practice on the development of superior expert performance. The Cambridge

- Handbook of Expertise and Expert Performance, 685-705.
- Feldman, D. H., & Katzir, T. (1998). Natural talents: An argument for the extremes. *The Behavioral and Brain Sciences*, 21 (3), 414.
- Freeman, J. (2012). A Quality of Giftedness. *Gifted and talented International*, 27 (2), 13-71.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DGMT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21 (2), 81-99.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. New York: MacMillan.
- Howe, M. J. A., Davidson, J., & Sloboda, J. (1998). Innate talents: Reality or myth? *The Behavioral and Brain Sciences*, 21 (3), 399-407.
- Howe, M. J. A. (1990). *The origins of exceptional abilities*. Oxford: Blackwell.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39 (4), 321-329.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human resource management review*, 23 (4), 305-321.
- Mijatović, N. (2015). To, da reprezentančni dres nima vrednosti, je absolutna katastrofa, intervju z Matejem Tuškom. Najdeno 2. maja 2015 na spletnem naslovu http://www.siol.net/sportal/sportal_plus/intervjuji/2013/07/smo_veliko_prej_dezela_zmagovalcev_kot_porazencev.aspx
- Orlick T. (1999). *Mentalni trening za sportaše*. Zagreb: Gopal.
- Papierno, P. B., Ceci, S. J., Makel, M. C., & Williams, W. M. (2005). The nature and nurture of talent: A bioecological perspective on the ontogeny of exceptional abilities. *Journal for the Education of the Gifted*, 28 (3-4), 312-332.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Ross, W. D. (2014). *Basic works of aristotle, translation*. Internet Classics Archive, Boston: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Ruthsatz, J., & Detterman, D. K. (2003). An extraordinary memory: The case study of a musical prodigy. *Intelligence*, 31 (6), 509-518.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2004). Select on intelligence. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of organizational principles* (pp. 3-14). Oxford: Blackwell.
- Schmitt, M., Eid, M., & Maes, J. (2003). Synergistic person $\times$ situation interaction in distributive justice behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (1), 141-147.
- Sharma, R. (2015). Extreme achievement formula, Webinar. Najdeno 20. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.robinsharma.com/academy/eaf/wp-login.php>
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2 (4), 377-412.
- Smith, D. J. (2003). Framework to Understanding the Training Process Leading to Elite Performance. *Sports Medicine*, 33 (15), 1103-1126.
- Van Hilvoorde, I. (2012). Sport and genomics: Prospects and ethical framing. *Genomics, Society and Policy*, 8 (1), pp. 1-12.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012 (63), 55-61.
- Watson, J. B. (1924). *Behaviorism*. Toronto, George J. McLeod Limited.
- Winner, E., & Drake, J. E. (2013). The rage to master: The decisive role of talent in the visual arts. In S. B. Kaufmann (Ed.), *Innate talent vs. deliberate practice: A critical examination and future research direction*. Boston, Boston College Press.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50 (1), 15-19.
- Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2 (4), 442-445.

Urban Jug, dipl. ekon. (UN), je diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer nadaljuje študij na podiplomskem študijskem programu Management. Ob šolanju kot tutor in inštruktor pomaga študijskih kolegom, sodeluje pri projektih s podjetji v okviru fakultete in je vključen v tim za razvoj podjetniške ideje, ter kot prostovoljec sodeluje pri organizaciji športnih dogodkov. Njegova interesna področja zajemajo talent, vodenje, organizacijo, šport in psihologijo.

Doc. dr. Matej Černe je docent za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter vodi Laboratorija za odprte inovacijske sisteme na Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo - COBIK. Njegovo raziskovalno in pedagoško delo se osredotoča na inovativnost, ustvarjalnost, ravnanje z ljudmi, organizacijsko vedenje ter vodenje. Za svoje raziskovanje je prejel številne nagrade, objavljaj v najboljših revijah s področja managementa (Academy of Management Journal), deluje pa tudi kot član uredniških odborov v Leadership Quarterly in Economic and Business Review.

Avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih

Mateja Bavdek Mele

e-pošta: mateja_bavdek@siol.net

Povzetek

Ena od največjih priložnosti, s katero se soočajo združbe, je podpreti vse zaposlene, da uresničijo svoj potencial. Uresničijo ga z zagotavljanjem okolja, kjer so zaposleni zvesti sami sebi, so del strategije združbe in imajo možnost izboljšati poslovanje organizacije. Vodje, (na drugi strani), ustvarjajo trdne temelje za uspešnost njihovega poslovanja. V prispevku sta prikazana konstrukta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih. Raziskavo smo izvedli v podjetju TSmedia, d. o. o. Zanima nas, kakšne so lastnosti vodij, katere prevladujejo in katere lastnosti vodij si zaposleni želijo, ter kateri elementi zavzetosti so najbolj in najslabše ocenjeni. Skušamo tudi prikazati statistično povezanost med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih. Na podlagi rezultatov raziskave smo ugotovili, da pri vodjih prevladuje iskrenost, spoštovanje in strokovnost. Na strani zaposlenih in vodij je zaznati skrb za drug drugega in za podjetje. Vsi si želijo boljše odnose in imajo željo po novih znanjih. Omenjena spoznanja so prispevek k razvoju človeških zmožnosti podjetja.

Ključne besede: avtentično vodenje, zavzetost, vodja, zaposleni, TSmedia, d. o. o.

1 Uvod

V nenehno se spreminjajočem okolju je najbolj pomembno, da managerji v združbah hitro opazijo in popravijo morebitne napake. Tok povratnih informacij omogoča, da se združba odvadi starih načinov in ostane odprta za nove, saj združbe in zaposleni potrebujejo avtentične vodje. Potrebujejo zaupanje, optimizem, upanje in medsebojno komunikacijo. Gre za pomembnost človeških zmožnosti za uspeh združb, saj le razvoj psihološkega kapitala v povezavi z avtentičnim vodenjem pozitivno vpliva na združbo. Zaposleni so jedro združbe in sledilci. Za večino zaposlenih je prvih šest mesecev v službi najboljših v primerjavi z leti dela v prihodnosti. Takrat so najbolj zavzeti za delo. Gre za stanje navdušenosti biti pripaden novi združbi in s svojimi idejami ter novostmi prispevati k boljšemu poslovanju združbe. Zaposleni imajo visoka pričakovanja in priložnost se učiti ter razvijati. Pomembnost in prisotnost vodje je v tem obdobju ključna za razvoj in medsebojno komunikacijo za v prihodnje. Ravno zaradi zaposlenih in vodij, smo najprej preučili konstrukta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih ter nato naredili raziskavo o prisotnosti obeh konstruktov v podjetju TSmedia,

d.o.o. Na podlagi raziskave bomo dogovorili na raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV):

- RV1: Kakšne so lastnosti vodij in katere prevladujejo?
- RV2: Kakšne lastnosti vodij si želijo zaposleni?
- RV3: Kateri elementi zavzetosti so najbolj in najslabše ocenjeni?

V nadaljevanju bomo v vsebinskem sklopu namenili dve poglavji konstruktoma avtentičnemu vodenju in zavzetosti zaposlenih. Sledi predstavitev podjetja TSmedia, d.o.o. z izročki raziskave. Prispevek zaključujemo z odgovori na raziskovalna vprašanja s priporočili vodstvu.

2 Avtentično vodenje

Pojem avtentičnosti izvira iz antične starogrške filozofije in se odraža v grškem aforizmu »poznati sebe« (angl. *know thyself*), ki je bil vpisan v tempelj Apolona v Delfiju. Lahko pa etimologijo avtentičnosti izpeljemo iz grške besede „*authento*“, kar pomeni „imeti polno moč“. Harter opisuje avtentičnost kot imeti osebne izkušnje, kar vključuje imeti misli, čustva, potrebe, želje ali prepričanja. Vse to pa vključuje, da si samozavesten in ravnati v

skladu s samim sabo, kaj resnično misliš in verjameš (Gardner, Cogilise, Davis & Dickens, 2011). Čedalje bolj je prisotna želja po preprostem, preglednem in zaupanja vrednem stilu vodenja. Medtem, ko je konstrukt avtentičnosti prisoten že skoraj 20 let, je priljubljenost tega konstrukta zrasla kot odgovor na vse večjo zaskrbljenost, povezano z družbenimi spremembami, kot je 11. september, recesija v gospodarstvu ZDA. Skupaj pa predstavlja željo po iskanju vodij, ki bi prinesli integriteto njihovega dela v organizacije, ki delujejo na pregleden način ter prevzamejo pogum in optimizem (Diddams & Chang, 2012).

Gardner in raziskovalci (2005) opredelijo avtentično vodenje v organizacijah kot proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega okolja, kar se kaže v večji samozavesti in samoregulaciji s strani vodij in sodelavcev spodbujanjsamorazvoja. Osredotočajo se na dva osnovna elementa avtentičnega vodenja: samozavedanje in samoregulacijo. V prispevku iz leta 2003, raziskovalca Luthans in Avolio opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Za razvoj avtentičnega vodenja ni dovolj le program usposabljanja kako se ravna z ljudmi pri delu, ampak gre za prelomnice v življenju in izkušnje, prav tako tudi za nenehne procese med vodji in sledilci. Prvi korak je, da mora vodja doseči avtentičnost preko samozavedanja, samoregulacij, avtentičnega delovanja in preko razmerij med vodjem in sledilci (Dimovski et al., 2013, str. 111).

2.1 Avtentični vodja

Avtentični vodja zagotavlja razpršitev vrednot od osebnega prepoznavanja članov z združbo do spodbujanja vodenja v pozitivnem smislu, zaupanja, prožnosti, optimizma in razvoja samozavesti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 105). Tak vodja je oseba z visoko ravno avtentičnosti, ki se zaveda, kdo je, kakšne so vrednote ter v kaj verjame in deluje v skladu s temi vrednotami (Avolio et al., 2004, str. 802). Prva stvar, ki jo mora vodja odkriti, je namen vodenja. Tako morajo vodje najprej razumeti sami sebe in strast (George, 2006). Avtorji so poizkušali opredeliti značilnosti avtentičnega vodje, vendar sta George in Sims (2007, str. xxvi) mnenja, da ni možno opredeliti značilnosti, stila in osebnostnih lastnosti idealnega vodje. Če bi posamezniki posnemali svojega idealnega vodjo, bi sami izgubili notranji jaz in bi postali drugi ljudje ter s tem izgubili avtentičnost. Avtentični vodje se med seboj razlikujejo po stilu vodenja, lastnostnih, vidiku ter

drugih značilnostih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107-108). Usmerjenost v prihodnost in nagnjenost k ukrepanju sta značilnost avtentičnega vodje. Tako vzpostavljajo dolgoročne odnose s sledilci, poleg opravljanja dela s strastjo in nenehno vadbo moralno etičnih vrednot (Bird & Wang, 2011, str. 144). Avtentični vodja je tisti, ki pooseblja identiteto skupine in deluje na način, ki navdušuje druge. Tako se sledilci povežejo z vodjo in mu sledijo (Ladkin & Taylor, 2010, str. 71). Raziskovalca Luthans in Avolio (2003) navajata razlikovanje učinkovitosti avtentičnih vodij po petih značilnostih, ki so:

- določanje visokih ciljev za svoje potrebe in izbiranju težkih nalog,
- visoka motiviranost,
- potrebni izzivi za njihovo udejstvovanje,
- prizadevanje za izpolnitev ciljev,
- vztrajnost pri soočanju z ovirami.

Vodje so zavezani k trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. Na svojevrsten način spodbujajo zaposlene, da dosežejo cilj, za katerega niso verjeli, da so ga sposobni doseči. Vodje, ki pomagajo razviti in oblikovati na prednosti in učenju utemeljujočo organizacijo, hkrati uporabljajo organizacijski model avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji. Tako ustvarjajo odnos med trajno uspešnostjo in avtentičnim vodenjem. Temeljne sposobnosti avtentičnega vodje, ki jih navajajo avtorji Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 105) so: razvoj upanja oziroma pozitivne moči za izvrševanje nalog, razvoj zaupanja med člani skupine, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma med sodelavci.

3 Zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih (angl. *employee engagement*) se v zadnjem času pojavlja kot kritično organizacijsko vprašanje posebno sedaj, ko organizacije okrevajo po globalni gospodarski krizi. Ravno zavzetost zaposlenih je področje, za katerega je veliko zanimanje s strani raziskovalcev, večjo prepoznavnost dosega tudi pri svetovalnih organizacijah. Zato obstaja potreba za akademske raziskave, da se zavzetost zaposlenih zapiše in dobi prostor v strokovni literaturi. Po 25 letih raziskav konstrukta zavzetosti zaposlenih, je Gallup naredil korak naprej in navedel, da bo veliko zavzetih zaposlenih pomagalo organizacijam pritegniti več nadarjenih ljudi, medtem ko bodo nezavzeti zaposleni predstavljali samo strošek za organizacijo, nižjo produktivnost, visok absentizem in visoke stroške usposabljanja

Slika 1: Individualni dejavniki zavzetosti zaposlenih in delovni rezultat

Vir: C. A. Ologbo & S. Saudah, 2012, str. 501.

(Ologbo & Saudah, 2012, str. 498). Zavzetost zaposlenih predstavlja pozitivno izkušnjo in ima vpliv na združbo s ciljem koristi za združbo (Yakin & Erdil, 2012, str. 372). Slika 1 prikazuje individualne faktorje zavzetosti zaposlenih in delovni rezultat.

Individualni faktorji zavzetosti zaposlenih so znani tudi kot gonilna sila zavzetosti zaposlenih. Raziskave so pokazale, da je visoka želja po pojasnitvi in komunikaciji o ciljih združbe med zaposlenimi. Dve pomembni gonilni sili zavzetosti zaposlenih sta, da se sliši glas zaposlenega in da je obveščen o dogajanju v združbi. Komunikacija tako zajema tudi povratno informacijo o opravljenem delu. Organizacije lahko okrepijo zavzetost tudi z vzpostavitev plana razvoja za vsakega zaposlenega posebej. Večina zaposlenih želi imeti svoje delo inventivno in zanimivo s pridobivanjem novih znanj in praks, ki bi jih prenesli v svoje vsakdanje delo. Višja produktivnost se pričakuje, kadar si zaposleni pomagajo med sabo in tako spoznavajo nove pristope in boljše načine za uspešno dokončanje dela. Pozitivni delovni rezultat zajema zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji, medtem, ko je negativni rezultat namera odhoda zaposlenega (Ologbo & Saudah, 2012, str. 500–502).

3.1 Merjenje in stopnje zavzetosti

Merjenje zavzetosti je zapleten postopek. Doseči visoko stopnjo zadovoljnih zaposlenih je lažje uresničiti, težje je te zaposlene zavzeti za delo za doseganje odličnih rezultatov za združbo (Employee

Engagement, 2009, str. 7). Zavzetost zaposlenih se običajno meri s strani zaposlenih z anketo, ki se izvede preko spleta. Zaposleni se odločijo, do katere mere se strinjajo ali ne strinjajo s trditvijo v anketi. Večina združb predstavlja stopnjo zavzetosti na podlagi skupne ocene na ravni celotne organizacije (Wellins, Bernthal, & Phelps, 2013, str. 8). Gallup je v letu 1930 začel z raziskavami o človeških potrebah in zadovoljstvu. Razvoj dvanajstih trditev, ki so jih razvili Gallupovi raziskovalci za merjenje zavzetosti zaposlenih, je delo več kot 30 letnih izkušenj na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih raziskav. Zanesljivost teh raziskav je bila tudi obširno raziskana. Gre za instrument, potrjen s študijami in praktičnimi primeri glede na njihovo uporabnost za vodje pri ustvarjanju sprememb na delovnem mestu (Harter et al. 2006, str. 6).

Gallupovo razmerje zavzetosti zaposlenih je makro indikator organizacije, ki vodjem pomaga zasledovati zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete zaposlene. Povprečno v organizacijah prihaja do razmerja 2:1 za zavzete zaposlene (Employee Engagement, 2008, str. 3). Dandanes ima večina združb na delovnih mestih zaposlene tako imenovane „zombije“. To so zaposleni, ki samo čakajo, da se gospodarstvo pobere, se ne vključujejo v svoje delo, naloge opravijo z najmanjšim možnim naporom in domov odhajajo nezadovoljni in razočarani (McGrath & McGrath-Belden, 2013). Na podlagi 12 trditev, je Gallup zaposlene razvrstil v tri kategorije: zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete

Slika 2: Stopnje zavzetosti

Zavzeti zaposleni	V to kategorijo spadajo zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo močno povezanost s podjetjem. Pogosto so tisti, ki dajejo predloge, inovacije in potiskajo podjetje naprej. So najboljši sodelavci in so vključeni v delo, navdušeni in predani delu. Vedno iščejo nove načine in poti za boljši rezultat. So 100 % predani delu in so edini zaposleni, ki pridobivajo nove stranke.
Nezavzeti zaposleni	Gre za zaposlene, ki so že delno odsotni pri delu. Mogoče zaradi odsotnosti vložijo več truda in časa v delo, vendar niso prisotni z dušo in telesom. Naredijo kar se od njih zahteva oz. kar imajo v svojem opisu del in nalog. Večinoma razmišljajo samo o kosilu ali naslednjem odmor. Zanimivo je, da so tako zaposleni tudi v nadzornih odborih.
Aktivno nezavzeti zaposleni	Ti zaposleni so nezadovoljni, javno razglašajo svoje nezadovoljstvo in ne tajijo svoje nesreče. Do svojega dela in dela sodelavcev imajo podcenjujoč odnos. V večini primerov taki zaposleni samo škodujejo podjetju. Pri teh zaposlenih pride tudi do več nesreč pri delu, stopnja absentizma je visoka in tudi hitreje obupajo.

Vir: S. Crabtree, *Muddled in middle age*, 2010; Gallup, 2013 str. 17.

zaposlene. Slika 2 podrobneje prikazuje opisane stopnje zavzetosti.

Najnovejša raziskava, ki so jo opravili pri Gallupu v letih 2011–2012 je pokazala, da je v vzorcu zajetih 142 držav po svetu, samo 13 % zavzetih zaposlenih, nezavzetih je 63 % in aktivno nezavzetih 24 %. Od zadnje raziskave, ki so jo opravili v letih 2008–2009, se je odstotek zavzetih zaposlenih povečal za eno odstotno točko, medtem ko sta se odstotka nezavzetih in aktivno nezavzetih znižala. Med preučevanimi državami je bila tudi Slovenija. Na anketo je moralo odgovoriti vsaj 300 zaposlenih. Rezultat je 15 % zavzetih zaposlenih, 70 % nezavzetih zaposlenih in 16 % aktivno nezavzetih zaposlenih¹. Najnižji odstotek zavzetosti zaposlenih so izmerili na Kitajskem, in sicer 6 % (Gallup, 2013, str. 12, 91).

4 Predstavitev podjetja TSmedia, d. o. o.

Družba TSmedia d. o. o. (v nadaljevanju TSmedia) je bila ustanovljena leta 2006 pod takratnim imenom Teledat, d. o. o. in je v 100-odstotni lasti matične družbe Telekom Slovenije, d. d.. Aprila 2011 se družbi pripoji Planet 9, d. o. o., ki je odvisna družba Mobitela d. d. in še isto leto zaživi prenovljeni in vsebinsko obogateni spletni portal Planet Siol.net. Novembra 2012 je začetek oddajanja nove komercialne televizije Planet TS skupno s celovitim programom. Februarja 2013 Antenna Group, ki je vodilno evropsko medijsko podjetje, in Telekom Slovenije d. d. objavita ustanovitev skupne družbe Antenna, ki prevzame

upravljanje Planet TV. TSmedia, d. o. o. tako postane 49-odstotni lastnik te družbe (Letna poročila Telekom Slovenije, 2006–2012).

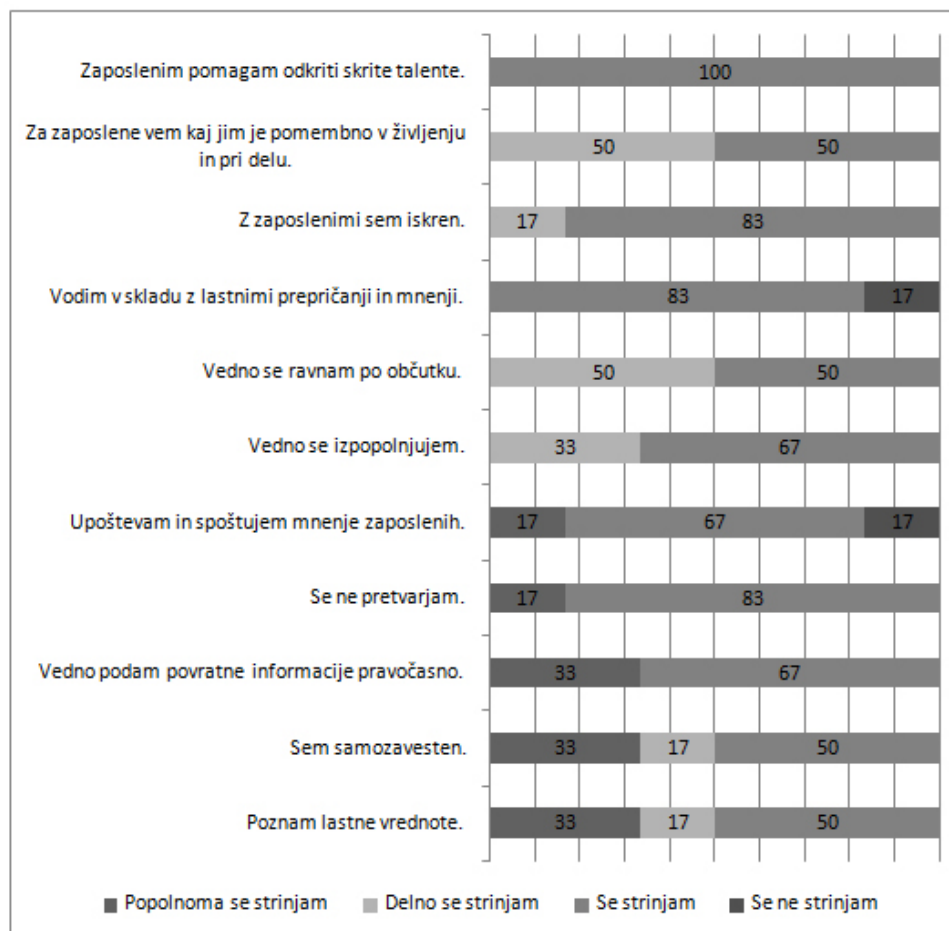
TSmedia je znana po dolgoletnih izkušnjah na področju razvoja digitalnih vsebin in storitev ter upravljanja medijev in informacijskih točk. TSmedia soustvarja slovenski medijski prostor z vodilnim digitalnim medijem Planet Siol.net in predstavlja osrednji slovenski center informacij z vstopno točko v slovenski splet, najdi.si. Največji prihodkovni segment pri sklopu čistih prihodkov predstavlja trženje oglasnega prostora. Tako so v letu 2014 čisti prihodki znašali 5,6 milijona evrov, kar je za 0,3 milijona evrov manj kot leta 2013. TSmedia je leta 2014 ustvarila 9,6 milijona evrov poslovnih prihodkov. Na drugi strani pa poslovni odhodki znašajo 10,4 milijona evrov. Investirali so v razvoj, nadgradnjo produktov in portalov v skupni vrednosti 970 tisoč evrov. EBIT družbe za leto 2014 znaša 887 tisoč evrov. Število zaposlenih je bilo konec leta 90, kar je 13 manj kot leta 2013, predvsem zaradi odhodov iz poslovnega razloga (Letno poročilo TSmedia, 2014).

5 Raziskava avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih v podjetju TSmedia, d. o. o.

Raziskavo o prisotnosti konstrukta avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih smo opravili s pomočjo anketnega vprašalnika zaprtega tipa in rezultate povezali s teorijo in prakso. Omejitve raziskovalnega dela so časovne in metodološke. Časovno omejitev predstavlja čas izvedbe ankete.

¹ Vsota odstotkov na ravni države lahko doseže več ali manj kot 100 % zaradi zaokroževanja (opomba Gallup).

Tabela 1: Samoocena vodij v %



Anketa, ki je imela časovno omejitev, je za razliko od podjetja, ki deluje dinamično in se odziva, statična. Metodološke omejitve se nanašajo na izbran metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja. Med te omejitve spada tudi morebitni subjektivni pogled tako vodij kot zaposlenih. Metodološke omejitve smo poskušali preseči z metodo triangulacije. S to metodo se preučevani pojav pogleda z različnih zornih kotov in se preveri, ali so ugotovitve, do katerih smo prišli, zanesljive in veljavne. Opisni pristop je bil uporabljen za zavzetost. Zaposleni so dostopali do anketnega vprašalnika preko povezave na intranetnih straneh družbe. Zaradi večjega zaupanja v anonimnost nismo postavili vprašanja, v kateri organizacijski enoti je zaposleni.

Anketne vprašalnike smo poslali družbi 15. 12. 2013. Povezavi do vprašalnikov sta bili objavljeni na intranetnih straneh družbe. Zaključek zbiranja podatkov je bil 31. 1. 2014. Vprašalnika za zaposlene in vodje sta bila razdeljena na dva dela. V prvem delu vprašalnika so zaposleni ocenjevali lastnosti svojega vodje glede avtentičnosti in sposobnosti za spodbujanje zavzetosti za delo. V drugem delu, so

zaposleni ocenjevali sami sebe in njihovo zavzetost za delo. Medtem, ko so vodje ocenjevali sebe kako avtentični so. Anketiranci so stopnjo strinjanja s trditvami določili s sumarno lestvico oziroma petstopensko Liketovo lestvico. Na začetku ankete sta bili postavljeni vprašanja o starosti in spolu anketiranca. Anketni vprašalnik je izpolnilo 7 vodij (100 % odzivnost) in 36 sledilcev (65 % odzivnost). V TSmedii je zaposlen pretežno mlad kader, kar kažejo tudi demografski podatki iz anketnega vprašalnika. Povprečna starost vodij je 39,5 leta in sledilcev 35,7 leta. Prav tako med zaposlenimi prevladujejo ženske.

5.1 Analiza raziskave

Najprej se bomo osredotočili na rezultate anketnega vprašalnika za vodje (glej tabelo 1). Vsi so bili enotni in so se popolnoma strinjali samo pri enem vprašanju, da zaposlenim pomagajo odkriti skrite talente.

V nadaljevanju predstavljamo povzetek povprečnih ocen zaposlenih o svojem vodji (Tabela 2).

Tabela 2: Povprečna ocena trditev zaposlenih o svojem vodji

Trditev	Aritmetična sredina
Naš vodja je pripaden podjetju.	3,89
Naš vodja nam dopušča svobodo pri delu.	3,69
Našemu vodji lahko zaposleni zaupamo.	3,61
Naš vodja je dobro strokovno podkovan.	3,58
Naš vodja pozitivno vpliva na organizacijo.	3,56
Naš vodja ima pozitivne odnose s svojimi zaposlenimi.	3,53
Naš vodja prispeva k mojemu zadovoljstvu na delovnem mestu.	3,50
Naš vodja mi pomaga analizirati in rešiti probleme povezane z delom.	3,47
Naš vodja je prenašalec znanja in izkušenj.	3,42
Naš vodja me upošteva kot celovito samostojno osebo.	3,42
Naš vodja je ustvarjalen in inovativen.	3,36
Naš vodja me spodbuja in motivira k doseganju rezultatov.	3,28
Naš vodja je s svojim delovanjem in vedenjem moj zgled.	3,22
Naš vodja pravočasno posreduje povratne informacije.	3,17
Če bi bilo možno bi svojega vodjo zamenjal.	2,83

Stopnjo zavzetosti zaposlenih v TSmedii smo ugotavljali s pomočjo Gallupovega vprašalnika. Institut Gallup ima s preučevanjem zavzetosti 70 letne izkušnje. S spletnim vprašalnikom so anketiranci odgovarjali na navedene trditve po lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) (Tabela 3).

Tabela 3: Prikaz števila in deleža aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih zaposlenih

Stopnja zavzetosti	Povprečna vrednost	Število zaposlenih	Delež (v %)
Aktivno nezavzeti	pod 2,5	03	008,3
Nezavzeti	pod 3,7 do 2,5	17	047,2
Zavzeti	nad 3,7	16	044,4
Skupaj		36	100,0

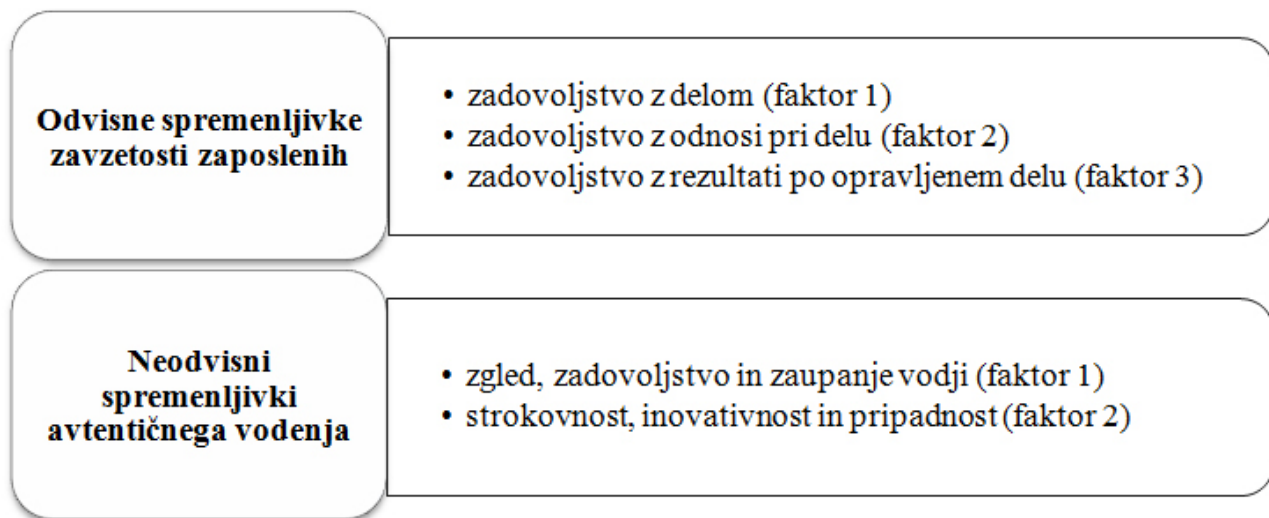
Po Gallupovi metodologiji merjenja zavzetosti zaposlenih je v preučevanem podjetju 8,3 % zaposlenih aktivno nezavzetih, 47,2 % zaposlenih nezavzetih in 44,4 % zavzetih zaposlenih za delo. Delež zavzetih in nezavzetih zaposlenih je zelo blizu. Izziv in cilj podjetja je lahko v bodoče delež zavzetosti povečati in zmanjšati delež nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih.

5.2 Statistična analiza povezanosti avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih

Pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje, ali obstaja povezanost med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih, smo najprej izvedli preverjanje zanesljivosti anketnega vprašalnika in faktorsko analizo. Cronbachov koeficient je največkrat uporabljen koeficient za ocenjevanje zanesljivosti med raziskovalci, saj gre za ocenjevanje notranje konsistentnosti merske lestvice. Pomembno je, da ni zahtevanih nobenih ponovitev merjenja, prav tako raziskovalcu ni potrebno sprejeti nobenih odločitev. Izračun temelji na koeficientih korelacije med vsemi spremenljivkami, ki merijo isto spremenljivko (Ferligoj et al., 1995, str. 41). Ferligoj z raziskovalci (1995, str. 157) navaja lestvico sprejemljivih mej, ki naj bi jo koeficient dosegel za interpretacijo zanesljivih rezultatov. Za preučevane spremenljivke v okviru anketnega vprašalnika znaša Cronbach alfa 0,929, kar pomeni, da je vprašalnik visoko zanesljiv, saj vrednost koeficienta presega mejo 0,80. Faktorska analiza je študija povezav med spremenljivkami. Cilj metode je ugotovitev zvez med opazovanimi spremenljivkami (kovariance ali korelacije), ki jih pojasnimo z manjšim številom posrednih spremenljivk (Faktorska analiza, 2013, str. 1-2). Tako smo izvedli faktorsko analizo spremenljivk avtentičnega vodenja.

Ustreznost vzorca smo merili s Kaiser-Meyer Olkinovo mero (v nadaljevanju KMO) in Bartlettovim testom. Na primeru anketnega vprašalnika o avtentičnem vodenju KMO mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test ustreznosti analize kažeta, da je analiza glavnih komponent povsem ustrezna in da lahko z njo nadaljujemo, saj vrednost KMO znaša 0,843 in je večja kot 0,5 ob statističnem tveganju, ki je manjše kot 0,05. Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test ustreznosti analize zavzetosti zaposlenih kažeta, da je analiza glavnih komponent povsem ustrezna in lahko nadaljujemo z analizo, saj vrednost KMO znaša 0,769 in je večja kot 0,5. Statistično tveganje je manjše

Slika 3: Spremenljivke multiple linearne regresije



kot 0,05. Na podlagi izsledkov smo se lotili izvedbe multiple linearne regresije. Pri tem smo uporabili odvisne spremenljivke zavzetosti zaposlenih in neodvisni spremenljivki avtentičnega vodenja. Slika 3 prikazuje te spremenljivke.

Na podlagi zgoraj naštetih spremenljivk, smo izvedli tri ločene večkratne linearne regresije, saj so tri odvisne spremenljivke. Pri prvi izvedbi multiple linearne regresije smo uporabili odvisno spremenljivko zavzetosti zaposlenih »zadovoljstvo z delom« (faktor 1) in neodvisni spremenljivki avtentičnega vodenja. Korelacijski koeficient ($r_{yx}=0,535$) nam kaže na srednje močno linearno povezavo med prvo sestavljeno spremenljivko zavzetosti zaposlenih ter obema sestavljenima spremenljivkama avtentičnega vodenja. Determinacijski koeficient r^2_{yx} nam kaže delež pojasnjene variance v skupni varianci za odvisno spremenljivko oziroma pove, koliko odstotkov variabilnosti odvisne spremenljivke je pojasnjene z napovedanima neodvisnima spremenljivkama. V prvem primeru znaša $r^2_{yx}=0,286$, kar pomeni, da z navedenima neodvisnima spremenljivkama avtentičnega vodenja lahko pojasnimo 28,6 % variabilnosti odvisne sestavljene spremenljivke »zadovoljstvo z delom« (faktor 1 zavzetosti zaposlenih). Druga izvedba multiple linearne regresije temelji na odvisni spremenljivki zavzetosti zaposlenih »zadovoljstvo z odnosi pri delu« (faktor 2 zavzetosti zaposlenih) in obema neodvisnima spremenljivkama avtentičnega vodenja. Korelacijski koeficient ($r_{yx}=0,721$) kaže na močno linearno povezavo med drugo sestavljeno spremenljivko zavzetosti zaposlenih, ter obema sestavljenima spremenljivkama avtentičnega

vodenja. Determinacijski koeficient znaša $r^2_{yx}=0,520$, kar pomeni, da z navedenima neodvisnima spremenljivkama lahko pojasnimo 52,0 % variabilnosti odvisne sestavljene spremenljivke »zadovoljstvo z odnosi pri delu (faktor 2 zavzetosti zaposlenih)«. Tretjič smo izvedli multiplo linearno regresijo, ki temelji na odvisni spremenljivki zavzetosti zaposlenih »zadovoljstvo z rezultati po opravljenem« (faktor 3 zavzetosti zaposlenih) in obema neodvisnima spremenljivkama avtentičnega vodenja. Izračun korelacijskega koeficienta $r_{yx}=0,646$ kaže na srednje močno linearno povezavo med prvo sestavljeno spremenljivko zavzetosti zaposlenih, ter obema sestavljenima spremenljivkama avtentičnega vodenja. Determinacijski koeficient znaša $r^2_{yx}=0,418$. Z 41,8 % variabilnostjo odvisne spremenljivke »zadovoljstvo z rezultati po opravljenem delu« (faktor 3 zavzetosti zaposlenih), lahko pojasnimo z neodvisnima spremenljivkama.

Izvedene multiple regresije prikazujejo, da obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih. Pri raziskovanju vpliva avtentičnega vodenja na zavzetost zaposlenih smo prišli do ugotovitve, da avtentično vodenje, ki temelji na »zgledu, zadovoljstvu in zaupanju vodji« (faktor 1 avtentičnega vodenja), pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, ki se izkazuje kot: »zadovoljstvo z delom (faktor 1)«, »zadovoljstvo z odnosi pri delu (faktor 2)« in »zadovoljstvo z rezultati po opravljenem delu (faktor 3)«.

6 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu

V nadaljevanju predstavljamo odgovore na raziskovalna vprašanja, ki temeljijo na teoriji avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih.

RV1: Kakšne so lastnosti vodij in katere prevladujejo?

Lastnosti, ki so jih vodje prepoznali pri ocenjevanju samega sebe so, da pomagajo zaposlenim odkriti skrite talente, iskrenost, spoštovanje, se ne pretvarjajo, so zaupljivi in strokovni. Na drugi strani so zaposleni ocenili svoje vodje z lastnostmi, kot so: pripadnost podjetju, dopuščanje svobode pri delu zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi, zaupanje in pomoč pri problemih. Dve skupni lastnosti, ki so jih opredelili tako vodje kot zaposleni, sta strokovnost in zaupanje. Svojega vodje ne bi zamenjalo 27,78 % zaposlenih, 19,44 % bi ga zamenjalo.

Predlagamo anketo po organizacijskih enotah, saj bo le tako viden rezultat, v katerih enotah zaposleni niso zadovoljni s svojim vodjem. Če bi bili rezultati očitni, bi moralo vodstvo v sodelovanju s kadrovsko službo narediti še dodatno anketo v sektorju z najslabšo oceno vodje. Glede na rezultate bi sprožili postopek zamenjave ali dodatnega izobraževanja. Za nadaljnje uspešno poslovanje družbe je pomembno tudi vlaganje v ključne in perspektivne kadre, saj bodo le-ti v prihodnosti nasledili vodje.

RV2: Kakšne lastnosti vodij si želijo zaposleni?

Zaposleni so najslabše ocenili, da njihov vodja ni ustvarjalen in inovativen, da ni prenašalec znanj in izkušenj, ne prispeva k zadovoljstvu na delovnem mestu, ne spodbuja in motivira k doseganju rezultatov in ne posreduje pravočasno povratne informacije ter ni za zgled zaposlenim.

Predlagamo, da se za zaposlene organizira delavnica asertivnosti in za vodje delavnica empatije in timskega dela. Tako bi vodje spoznali, kako čustvena inteligenca kot je samozavedanje, zaznavanje lastnih čustev in občutkov ter čustev in občutkov drugih ljudi, motivacija, cilji in empatija pomaga uspešno razviti čustvene sposobnosti za delovanje v osebnem in poslovnem okolju ter kako lahko z ustrezno izbiro sloga vedenja z vidika čustvene inteligence prispevamo k izboljšanju čustveno organizacije. Delavnica asertivnosti bi zaposlenim prikazala metode, na kakšen način naj se pove vodji, kaj od njega pričakujejo ali kaj jih teži. Pri delavnici za timsko delo bi tako vodje kot zaposleni spoznali, kakšen vedenjski stil imajo, katere so prednosti in slabosti, katero vlogo igra posameznik

v timu, kako posamezniki vplivajo na timsko uspešnost in kako izboljšati komunikacijo v timu. Vse te delavnice naj vodstvo spremlja in jih omogoča letno, saj je namen nadgrajevanje specifičnih znanj.

RV3: Kateri elementi zavzetosti so najboljše in najslabše ocenjeni?

Zaposleni so na trditve empirične raziskave v večini primerov izbrali možnosti delno se strinjam, se strinjam in popolnoma se strinjam. Kar 36 % zaposlenih se popolnoma strinja, da so zavzeti za svoje delo, sledi trditev, da so zadovoljni z možnostjo uporabiti svoj talent in znanje (28 %). 33 % zaposlenih je pripravljenih na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva. Osmim zaposlenim (22 %) so vodje v zadnjem mesecu pohvalili njihovo delo ali prepoznali trud ter prav toliko zaposlenih je ponosnih na delo, ki ga opravljajo. V skupnem seštevku ima največ točk trditev, da so zaposleni zavzeti za delo, sledi trditev, da so zaposleni pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva. Zaposleni se najmanj strinjajo, da so za svojo učinkovitost nagrajeni, kar 11 %. Prav toliko odstotkov zaposlenih ni zadovoljnih z naložbo podjetja v usposabljanje in izobraževanje. 6 % zaposlenih delo ne navdihuje, njihovo mnenje se ne upošteva in ni cenjeno, niso ponosni na delo, ki ga opravljajo, delovnik jim ne mine hitro ter zjutraj ne gredo radi v službo. V skupnem seštevku je najslabše ocenjena trditev, da zaposleni niso zadovoljni z naložbo podjetja v usposabljanje in izobraževanje. Sledi trditev, da za svojo učinkovitost zaposleni niso primerno nagrajeni.

V času krize družbe zmanjšujejo stroške tam, kjer jih najlažje, in sicer pri zaposlenih. V tem so bili enotni tudi zaposleni družbe TSmedia, da se premalo vlaga v izobraževanje in usposabljanje. Prav tako si želijo, da bi bili za dobro opravljeno delo nagrajeni. Najslabše ocenjeni trditvi se nanašata na denar. Vodstvu TSmedie zato predlagamo vzpostavitev sistema nagrajevanja. Naj se vzpostavi fond za namene nagrajevanj. Ta fond naj bo namenjen izključno zaposlenim, ki bodo poleg svojih del in nalog, ki jih imajo opredeljene v pogodbi o zaposlitvi, z nečim doprinesli k boljšemu poslovanju družbe. Kot primer navajamo vpeljavo drugačnega, poenostavljenega postopka za hitrejšo delo v sektorju, da zaposleni vedno iščejo nove priložnosti za izboljšavo. Nagrada bi bila potem odvisna od pomembnosti, kako bo izboljšava vplivala na poslovanje in kolikšen krog zaposlenih bo pridobil na času.

Kadar družba ne vlaga v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, je na dolgi rok to največja

škoda za zaposlene. Organizacije se bodo vedno soočale z nenehnimi spremembami na področju tehnologije in informacij. Zato je ključni pogoj nenehno vlaganje v znanje in izobraževanje, saj je od tega odvisna uspešna prihodnost organizacij. Zato vodstvu TSmedie predlagamo več internih izobraževanj. V vsaki organizaciji obstaja določena skupina zaposlenih s specifičnimi znanji. Če nekdo v prostem času poučuje telesno vzgojo, bi lahko zaposlenim predaval krajšo vadbo na delovnem mestu za razbremenitev vratnih in ramenskih mišic. Naslednja možnost je, da se na izobraževanje pošlje le enega ali več zaposlenih, ki bi pridobljeno znanje predavali svojim sodelavcem. V tem primeru bi zaposleni prejeli nagrado za interne predavatelje. Druga možnost je elektronsko izobraževanje. Tečaj bi zaposleni opravljali po internetu. Na koncu bi sledil še test. Tako izobraževanje je vsekakor cenejše, do katerega bi imeli možnost dostopati vsi zaposleni.

Zaposleni lažje predlagajo spremembe, če poznajo tudi drugo področje. Predlagamo metodo rotacije delovnih mest. Gre za prehod zaposlenega iz enega področja v drugega (na primer iz računovodstva v prodajo). Tako zaposleni pridobi širino znanja in ne gleda ozko usmerjeno samo za svoje področje. Zaposleni spozna druge zaposlene, širi nabor spretnosti in znanja. Ob vrnitvi na svoje prvotno delovno mesto zaposleni bolje pozna organizacijo in namen svojega dela ter kako to vpliva na organizacijo. Vsekakor predlagamo vodstvu povečanje izobraževalnega fonda.

7 Sklep

Konkurenčnost na trgu je združbe privedla do spoznanja, da se vse bolj zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala. Zato ravnanje z znanjem zaposlenih ni nič manj pomembno, kot je ravnanje s človeškimi viri, denarjem, materialom ali surovinami (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 28). Ena od največjih priložnosti, s katero se soočajo organizacije, je podpreti vse zaposlene, da uresničijo svoj potencial. Uresničijo ga z zagotavljanjem okolja, kjer so zaposleni zvesti sami sebi, so del strategije organizacije in imajo možnost izboljšati poslovanje organizacije. Vodje, (na drugi strani), ustvarjajo trdne temelje za uspešnost njihovega poslovanja.

V prispevku je bil temeljni cilj preučiti in prikazati konstrukta avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih na primeru podjetja TSmedia. Najprej smo se osredotočili na konstrukt avtentičnega vodenja, ki je čedalje bolj pomemben

in prepoznaven konstrukt v organizacijah. Vsak avtor ima svojo predstavo in definicijo o avtentičnem vodenju. Skupno jim je, da je avtentično vodenje odnos med avtentičnim vodjem in sledilci, ki sledijo zaradi avtentičnih razlogov. Nato smo predstavili konstrukt zavzetosti zaposlenih. Ključ zavzetih zaposlenih je, da so pripravljeni trdo delati v dobro organizacije, strank in ne nazadnje tudi zaradi svojega zadovoljstva z delom. Konstrukt zavzetost je opredeljen kot stopnja do katere je posameznik pozoren v uspešnost svoje naloge in opredeljuje zadovoljstvo z delom in navdušenje nad njim.

Pri rezultatu o zavzetosti zaposlenih je bila najvišje ocenjena trditev, da so zaposleni zavzeti za delo. Čeprav je bil skupni rezultat po Gallupovi metodologiji, da so v družbi nezavzeti zaposleni. S statistično obdelavo podatkov o zavzetosti zaposlenih po rotirani faktorski matriki smo izločili tri faktorje, ki smo jih poimenovali zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z odnosi pri delu ter zadovoljstvo z rezultati po opravljenem delu. Pri statistični analizi podatkov povezanosti med avtentičnim vodenjem in zavzetosti zaposlenih smo dodali, poleg prej naštetih treh faktorjev, še neodvisni spremenljivki avtentičnega vodenja. Prvo smo poimenovali zgled, zadovoljstvo in zaupanje vodji, ter drugo strokovnost, inovativnost in pripadnost. Izvedene multiple regresije prikazujejo, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih. Izziv TSmedie za v prihodnje je lahko predvsem vlaganje v izobraževanje vodij z želenim ciljem vodenja. Menimo, da si vodje in zaposleni želijo avtentičnega vodenja, lahko se skozi fazo izobraževanja vodij in odločitve vodstva želene cilje vodenja tudi spremeni. Avtentičnega vodenja se ne da naučiti. V prvi vrsti mora vodja najprej spoštovati samega sebe, svojo notranjost in ljudi okrog sebe. Odločitve bodo morale biti sprejete ne samo na podlagi finančnih kazalnikov, ampak tudi na razumevanju in poslušanju vodij in zaposlenih.

Viri in literatura

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Bird, J. J., & Wang, C. (2011). Authentic leadership and budget building: Superintendents reveal origins, strategies and connections. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(3), 144.

- Crabtree, S. (2010). Muddled in middle age. Gallup management journal. Najdeno 26. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://gmj.gallup.com/content/140795/muddled-middle-age.aspx>
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593-603.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). Napredni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). Učeca se organizacija. Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba.
- Employee engagement. Maximizing organizational performance (2009). Najdeno 13. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.right.com/thought-leadership/research/employee-engagement---maximizing-organizational-performance.pdf>
- Employee engagement. What's your engagement ratio? (2008). Najdeno 12. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/strategicconsulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx>
- Faktorska analiza (2013). Najdeno 2. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://vlado.fmf.uni-lj.si/vlado/podstat/Mva/FA.pdf>
- Ferligoj, A., Leskovšek, K., & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gallup, The relationship between engagement at work and organizational outcomes. (2013) Q12 Meta-Analysis Research Paper. Najdeno 5. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/strategicconsulting/126806/q12-meta-analysis.aspx>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- George, B. (2006). Truly authentic leadership. Najdeno 5. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.billgeorge.org/page/truly-authentic-leadership>
- George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harter, J. K., Schmidt, L. Frank Killham, A Emiliy, & Asplund, J. W. (2006). Q12 Meta- Analysis. Najdeno 17. novembra 2013 na spletnem naslovu http://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64-74.
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2006. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.telekom.si%2Fopodjetju%2Farhiv-financnih-porocil%2Fletno_porocilo_2006.pdf&ei=9onaUpr2D6L_ygO3pICQAQ&usg=AFQjCNEKy3WmsOnQ6jRf-flbpDvCCGbudFg&bvm=bv.59568121,d.bGQ
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2007. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/TS_LetnoPorocilo2007.pdf
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2008. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.telekom.si/o-podjetju/Letno_porocilo-Mobitel-2008.pdf
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2009. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/TS-2012-SLO-PDF-070612-LINK.pdf>
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2010. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/Letno_porociloTS_2010.pdf
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2011. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/TS-2012-SLO-PDF-070612-LINK.pdf>
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2012. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.telekom.si%2Fzavlagatelj%2FkorekturaKONCNA%2520Letno%2520poro%25C4%258Dilo%2520STS%2520in%2520TS%2520za%2520leto%25202012%2520po%2520revizijski%2520komisiji.pdf&ei=9onaUpr2D6L_ygO3pICQAQ&usg=AFQjCNH8jnNWeGEoiS94OqnVIWlzChthg

- Letno poročilo TSmedie za leto 2014. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.tsmedia.si/wp-content/uploads/2015/04/TSmedia_LP_2014.pdf
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship*; San Francisco: Barrett-Koehler (241-261).
- McGrath, E., & McGrath-Belden, M. (junij 2013). The three types of employees- Engaged, Not Engaged & Actively Disengaged. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://drivenforlife.com/2013/06/the-three-types-of-employees-engaged-not-engaged-actively-disengaged/>
- Ologbo, C. A., & Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–416.
- Wellins, S. R., Bernthal, P., & Phelps, M. (2013). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf
- Yakin, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: A survey on certified public accountants. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 58, 370–378.

Mateja Bavdek Mele, mag. poslovnih ved, je zaposlena v Telekomu Slovenije, d. d., v Službi za kadre na področju plač. Diplomirala na Visoki poslovni šoli v Ljubljani, smer Mednarodno poslovanje. Po diplomi se je zaposlila na Mobitelu, d. d., kjer je v praksi začela spoznavati področje računovodstva in obračuna plač. Nato se je odločila nadaljevati šolanje na Ekonomski fakulteti na podiplomskem bolonjskem študiju, kjer je leta 2014 tudi magistrirala.

Management inovativnosti in inovativno učenje: primer dobre prakse podjetja Halcom

Elena Jokanović

e-pošta: jokanovic.elena@gmail.com

Povzetek

V gospodarstvu, kjer je inovativnost ključna za konkurenčnost, je sposobnost podjetja, da ustvari znanje temeljna osnova inovativnih podjetij. Inovacija se začne z ustvarjalnimi zamislimi, ki so odvisne od predanosti zaposlenih, kateri potrebujejo konstantno spodbudo. V današnjem času inovativnost ni samo odgovor na krizo, ampak odgovor kako postati vodeče podjetje na trgu. Samo podjetja, ki bodo izkoristila celotni intelektualni potencial zaposlenih, bodo lahko dosegla konkurenčno prednost na trgu. Potrebno je investirati v znanje, saj s tem podjetje vzporedno investira v razvoj idej, kar mu daje ključno prednost. V prispevku so obravnavani modeli inovativnosti. Na področju inovativnega učenja prispevek prikaže preglednico inovativnega učenja. Hkrati je predstavljena uporaba tihega znanja za inovativnost. Poudarek je na primeru dobre prakse podjetja Halcom, kjer so zajete glavne ugotovitve s področja managementa inovativnosti in inovativnega učenja, ter priporočila za podjetje in za prakso managementa.

Ključne besede: inovativnost, ustvarjalnost, znanje, učenje, zamisel

1 Uvod

Inovativnost zagotavlja pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja in uspeha, zato podjetja investirajo v vire in programe, ki so oblikovani za povišanje njihove inovativnosti. Raziskovalci identificirajo širok spekter spodbujevalnikov inovativnosti, kot so strategija, organizacijske strukture in način ravnanja s strankami (Zacharias, 2011, str. 15). Uspešen inovator ni nujno, da je prvi, vendar je pogosto eden izmed prvih med konkurenti v uporabi različnih inovativnih modelov. Pri konkurenčnosti je strategija odvisna od specifičnosti vodečega trga in njegovega potenciala, od tržnih in tehnoloških značilnosti ter od režima državne regulacije (Cleff & Rennings, 2012, str. 491). Inovacija se vedno začne s kreativnimi zamislimi, ki so odvisne od znanja, zmožnosti in predanosti zaposlenih, da spremenijo in izboljšajo obstoječe stvari. Zaposleni morajo imeti stalno spodbudo, da bodo izboljšali poslovne in organizacijske procese in svoje znanje (Limberg, 2008, str. 3). Za uspešno poslovanje je pomembno, da zaposleni nenehno ustvarjajo novo znanje, se

učijo hitreje in vedo več kot drugi (Jakubik, 2008, str. 6). Prenos znanja vpliva na inovativnost in rast posameznika ali podjetja na regionalni in nacionalni ravni, posledica česar je ekonomska rast in nacionalna konkurenčna prednost (Cruickshank, Mather & Evans, 2010, str. 219-220). Sredstva, ki temeljijo na znanju in sposobnosti organizacijskega učenja, so ključna za inovativne aktivnosti podjetja. Proces ustvarjanja novega znanja zahteva pridobivanje uporabnih informacij ter njihovo učinkovito vpeljavo v interne inovativne aktivnosti. Za ravnanje z zunanjimi znanji potrebuje podjetje absorpcijsko sposobnost (Jantunen, 2005, str. 336). Storitve, ki temeljijo na znanju so zelo pomembne za učenje in inovativne aktivnosti v vse bolj na znanju temelječi združbi učenja (Aslesen & Isaksen, 2007, str. 45). Namen managementa znanja je podpiranje ustvarjalnosti, prenos in uporaba znanja v podjetjih (Alavi & Leidner, 2001, str. 107).

Namen prispevka je predstaviti povezavo med managementom inovativnosti in inovativnem učenjem, ter na podlagi dobre prakse podjetja Halcom predlagati priporočila za prakso managementa.

Preučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, ker podjetja poslujejo na vse bolj konkurenčnih trgih, kjer so inovacije potrebne za obstanek in inovativno učenje zaposlenih ključ do učinkovite inovativnosti podjetja. Osnovni cilj prispevka je preučiti in prikazati teoretične podlage managementa inovativnosti in inovativnega učenja v izbranem podjetju. Prispevek je razdeljen na teoretični in raziskovalni del. V sklopu prvega poglavja sem preučila management inovativnosti, v drugem poglavju pa sem se osredotočila na preučevanje inovativnega učenja. Osnovo za teoretičen del bodo predstavljali sekundarni viri podatkov. Pri raziskovalnem delu sem izvedla kvalitativno raziskavo v podjetju Halcom d.d.. V raziskavi sem preučevala, če sta v omenjenem podjetju prisotna managementa inovativnosti in inovativno učenje. Osnova študije primera je raziskovalni deskriptivni in eksploratorni pristop ter več tehnik kvalitativnega opazovanja. Viri podatkov so primarni. Uporabila sem anketne vprašalnike zaprtega tipa, ki so ga izpolnjevali vodje oddelkov in izvajalci. Uporabila sem tudi polstrukturiran globinski intervju, ki sem ga izvedla le z vodjo divizije. Izvedla sem metodo triangulacije, saj sem z opazovanjem preučevane problematike z različnih zornih kotov izločila subjektivnost in pristranskost. Teoretična izhodišča sem povezala z ugotovitvami

iz raziskovalnega dela ter oblikovala priporočila za vodstvo podjetja in prakso managementa.

2 Management inovativnosti

S perspektive podjetij je pomembno kako podjetja dostopajo do zunanjih virov znanja, s katerim dopolnjujejo svoje lastno znanje kot vnos za prizadevanje k inovativnosti. Zamisel, da je znanje razpršeno zunaj podjetja, je ključnega pomena za porazdeljeni vidik inovacije. V nekaterih primerih se podjetja zanesajo na zunanje akterje za oskrbo znanja, ki služi kot vnos za ustvarjanje njihovih lastnih inovacij. V drugih primerih zunanje stranke priskrbijo inovacije, ki so potem uporabljene ali tržene s strani podjetij. Geografsko področje novosti se nanaša na to ali je inovacija nova na svetu ali nova samo za specifičnega proizvajalca (Bogers & West, 2012, str. 62-63). Inovativnost zagotavlja pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja in uspeha, zato podjetja investirajo v vire in programe, ki so oblikovani za povišanje njihove inovativnosti (Zacharias, 2011, str. 15).

2.1 Modeli inovativnosti

Desetletja raziskav so ugotovile kako podjetja razvijajo tehnične izume v tehnološke inovacije,

Tabela 1: Pregled treh modelov inovativnosti

Atribut	Vertikalna integracija	Odprta inovativnost	Uporabniška inovativnost
Glavno raziskovalno vprašanje	Kako podjetja kontrolirajo končni proces inovativnosti?	Kako lahko podjetja maksimirajo učinkovitost inovativnosti?	Kako so lahko uporabniki podprti, da postanejo inovatorji?
Ključni deležnik	Podjetje	Podjetje	Uporabnik
Drugi deležniki	-	Druga podjetja v mreži vrednosti	Proizvajalci
Raven analize	Podjetje	Podjetje	Inovacija
Ključni merilniki uspeha	Dobiček	Dobiček	Količina (pomembnost) inovacij
Proces inovativnosti/znanja	Znotraj podjetja	Izven podjetja	Med uporabniki
Vrsta inovatorja	Organizacijski	Organizacijski	Individualni
Domnevna motivacija	Denarna	Denarna	Uporabna
Način inovativnosti	Interni nadzor	Najboljši predstavnik	Kumulativa
Norme	Vodstvena hierarhija	Tržna izmenjava	Sodelovanje
Razmerje z drugimi inovatorji	Brez razmerij	Izmenjava	Sodelovanje
Prelivanje	Blokirano	Plačljivo	Brezplačno

Vir: M. Bogers & J. West, 2012, str. 64.

ter jih nato tržijo skozi proces raziskave in razvoja, proizvodnje in distribucije. Razširjenost inovativnosti zagovarja zunanje iskanje virov inovativnosti. Izraz porazdeljena inovativnost se nanaša na vire inovativnosti izven podjetja, ki so bodisi v lasti posameznikov, podjetij ali skupnosti. Prav tako se izraz porazdeljena inovativnost sklicuje na dejstvo, da so viri znanja in inovativnosti porazdeljeni znotraj družbe (Bogers & West, 2012, str. 63-64). Sledi Tabela 1, katera povzema ključne razlike med modeli inovativnosti.

2.1.1 Verikalna integracija

Vertikalno integrirana podjetja obstajajo zato, ker so v primerjavi s trgi sposobnejša ponotranjiti in nadzirati razpršeno znanje, zaradi neuspeha trgov in nezmožnostjo ustrezno izkoristiti inovativnost. Manjša podjetja se zaradi pomanjkanja komplementarnih sredstev za nadzor tržnega procesa soočajo s težavi pri ustvarjanju koristi od njihovih tehničnih inovacij. Kot takšna je vertikalna integracija neposredna in posreden izrastek zorenja industrije. Ko se stopnja sprememb upočasnuje si podjetja prizadevajo nadzirati njihovo vrednostno verigo. Sčasoma združitve in izstopi dajo podjetjem obseg potreben za opravljanje lastnih raziskav in razvojev (Bogers & West, 2012, str. 64-65).

2.1.2 Odprta inovativnost

Odprta inovativnost opisuje spremembo v vertikalni integraciji, v kateri so podjetja bolj odprta do zunanjih inovacijsko povezanih dejavnosti. Podjetja pogosto bolj tržijo zunanje vire inovativnosti in iščejo zunanje poti za trženje interno razvitih inovacij. Odprta inovativnost ima veliko podobnosti z vertikalno integrirano vrsto industrijske inovativnosti s kombinacijo in z dopolnitvijo s prakso in koncepti integrirane vrste, vključno s poudarkom na uspehu podjetja. Za razliko od drugih porazdeljenih perspektiv, kot je uporabniška inovativnost, odprta inovativnost pogosto dopušča doseganje ekonomije obsega. Glavni raziskovalni vprašanji pri odprti inovativnosti sta kako in kdaj lahko podjetja tržijo tuje inovacije in lastne dragocene inovacije prek drugih. Poudarek je pretežno na praksah, ki ustvarjajo prihodek z vidika podjetja. Tipično je stopnja analize ali na individualnem podjetju ali na dveh podjetjih. Bistven je vhodni proces v katerem podjetja iščejo zunanje znanje za zmanjšanje stroškov ali povečanje priložnosti povezanih z inovativnostjo. Različni zunanji deležniki so možni dragoceni viri

znanja za inovativnost, kot so dobavitelji, uporabniki, konkurenti in univerze (Bogers & West, 2012, str. 65).

2.1.3 Uporabniška inovativnost

Pri uporabniški inovativnosti imajo znanje in motivacijo uporabniki, kateri ustvarjajo inovacije, ki rešijo neizpolnjene potrebe s strani obstoječih proizvajalcev. Medtem ko je pri odprti inovativnosti interes korist od inovacij za proizvodno podjetje, je pri uporabniški inovativnosti poudarek na pogojih pod katerimi so uporabniki inovativni ter kako se lahko uporabnike podpre, da bi bili še bolj inovativni. Stopnja inovativnosti je individualni uporabnik ali skupnost uporabnikov in prispevek, ki ga ustvarijo za podjetje. Uporabniška inovativnost se od drugih perspektiv razlikuje po tem, da raziskuje funkcionalno razmerje, ki ga deležnik ima z inovacijo. S tem, da so uporabniki ali skupnost uporabnikov glavni deležniki, katere se raziskuje, kdaj so ti uporabniki inovativni in delijo svoje inovacije med seboj ali s proizvajalci. Uporabniška inovativnost se razlikuje od podjetja osredotočenih perspektiv, kot je odprta inovativnost zato, ker se vprašanja in ugotovitve vrtijo okoli koristnih pridobitev za uporabnika namesto denarnih koristi. Kljub temu, lahko priložnosti za trženje zunanje inovacije ustvarjene ali vzajemno razvite s strani uporabnikov, obstajajo za podjetja, ki iščejo dobiček (Bogers & West, 2012, str. 66).

3 Inovativno učenje

Prepoznavanje interaktivne narave procesa inovativnosti je privedlo do razčlenitev razlikovanja med inovativnostjo in razpršitvijo. Ustvarjanje znanja in njegovo prilagajanje so del enega postopka. Podjetja morajo soodvisno absorbirati, ustvarjati in izmenjavati znanje. Nekonkurenčno znanje se razlikuje od vseh drugih delov v proizvodnem procesu. Nekonkurenčno v bistvu pomeni, da je lahko nov del znanja večkrat uporabljen v različnih okoliščinah. Interes uporabnikov znanja je najbolj doseženo če je inovacija, enkrat ko je proizvedena, široko dostopna in razpršena pri najnižjih možnih stroških. To vključuje okolje bogato s prelivanjem znanja. V sistemu ekonomije, kjer je inovativnost ključna za konkurenčnost, je sposobnost podjetja, da ustvari znanje postala osnova inovativnih podjetij. Znanje je izvedeno s strani posameznikov in ne s strani samega podjetja. V primeru, da se

znanje ne more deliti z drugimi ali ni dopolnjeno na ravni skupine, se ne more premakniti navzgor do organizacijske ravni (Fischer, 2011, str. 204-206).

3.1 Preglednica inovativnega učenja

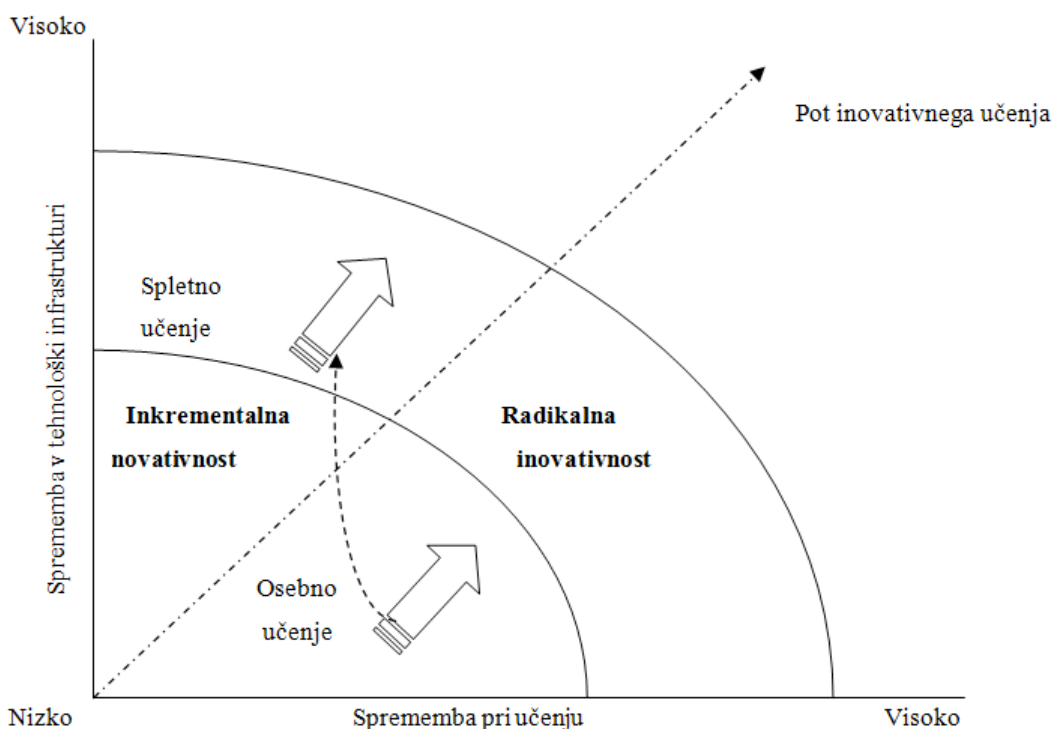
Učenje je način pri katerem so bistveni elementi zgrajeni z vključevanjem in povezovanjem komponent v skladno celoto za podporo procesa učenja. V zadnjem času sta razvoj in prevzemanje tehnološke infrastrukture, kot je internet in spletna tehnologija, naredila tehnologijo kot glavni prispevek na področju inovativnega učenja. Spletno učenje je bilo sprejeto zaradi zrelosti informacijsko komunikacijske tehnologije (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 468). Preglednica inovativnega učenja je obkrožena z dvema področjema inovativnosti, inkrementalno in radikalno inovativnostjo. Omejena je z dvema dimenzijama, vključno s spremembo pri učenju prikazano na horizontalni osi in spremembo v tehnološki infrastrukturi prikazano na vertikalni osi. Vse spremembe pri učenju izhajajo iz prilagajanja, spreminjanja in preoblikovanja učnih komponent (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 468). V nadaljevanju sledi Slika 1, katera prikazuje preglednico z dvema področjema inovativnost.

Proces inovativnosti se pojavi skozi čas in vključuje serijo različnih ukrepov. Učenci, učitelji in

institucije gredo skozi daljše obdobje, da preizkusijo, izvedejo, potrdijo ali sprejmejo novo učno prakso. Ker gre za dinamičen proces, morajo imeti vključene osebe dobro komunikacijo pri različnih dejavnikih uspeha in tveganja, ki lahko vplivajo na njihovo inovativno učno odločitev (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 469). Na preglednici inovativnega učenja sta prikazani dve vrsti inovativnosti. Najprej, notranje območje preglednice je **območje inkrementalne inovativnosti**, ki prikazuje nizko in stabilno spremembo pri učenju in tehnološki infrastrukturi. Zunanje območje preglednice je **območje radikalne inovativnosti**, ki odraža visoke spremembe pri učenju in tehnološki infrastrukturi (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 469).

Učitelji v okolju osebnega (angl. *face-to-face*) učenja lahko uporabijo novo razvito informacijsko komunikacijsko tehnologijo za izboljšanje procesa učenja. Nadalje lahko osebno učenje razvijemo skozi stabilno in namerno spremembo pri učenju in tehnološki infrastrukturi. Posledično ga zato lahko uvrstimo med inkrementalno inovativnostjo. Čeprav osebno učenje konstantno išče nove metode za izboljšanje njihove prakse, so spremembe pri učenju in tehnološki infrastrukturi majhne (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 469-470). Inovativnost od osebnega učenja do spletnega učenja pripada radikalni vrsti. Razlog v radikalnosti je ta, da spletno učenje povzroča

Slika 1: Preglednica inovativnega učenja: od osebnega učenja do spletnega učenja



Vir: A. Y. Chou & D. C. Chou, 2011, str. 471.

izjemne in dramatične spremembe pri učenju in tehnološki infrastrukturi za učence in učitelje. Pri primerjavi sprememb znotraj dveh komponent, je pri spletnem učenju večji poudarek na tehnološki infrastrukturi kot pa na učnih metodah, ker je tehnologija glavno gonilo za izvajanje poučevanja in učenja (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 470). Tehnološke novosti se nanašajo na to ali inovacija predstavlja občasne oziroma radikalne ali postopne oziroma inkrementalne tehnološke spremembe. Radikalna inovacija ima večji učinek na proizvodnjo in uporabo tehnologije, medtem ko je postopna inovacija pogostejša in običajnejša. Odprtost je zlasti učinkovita pri iskanju bolj radikalnih inovacij. Pomemben je proces inkrementalne prednosti znotraj obstoječega produkta ali tehnologije. (Bogers & West, 2012, str. 63).

3.2 Uporaba tihega znanja za inovativnost

Managerji so prepoznali znanje kot glavni vir konkurenčne prednosti. Znanje je potencialno pomemben vir podjetjem, saj lahko poseduje dragoceno, redko, edinstveno in nenadomestljivo značilnost, še posebej če ima tiho dimenzijo. Poznamo dve vrsti znanja, eksplicitno znanje in tiho znanje. Eksplicitno znanje lahko najdemo v konvencionalni obliki v knjigah, revijah in množičnih medijih, kot so časopisi, televizija in internet. Je javno, širše znano in je vrsta znanja, katerega smo navajeni uporabljati. Patenti so idealen primer eksplicitnega znanja v poslovnem kontekstu. V nasprotju je tiho znanje osebno in težko formalizirano, je zakoreninjeno v ukrepih, postopkih, zavezah, vrednotah in čustvih. Tiho znanje je manj znano, nekonvencionalna oblika znanja, pridobljena z izmenjavo izkušenj in z opazovanjem. Tiho in eksplicitno znanje se dopolnjujeta, kar pomeni, da sta oba bistvena za ustvarjanje znanja. Eksplicitno znanje brez tihega znanja hitro izgubi na pomenu, saj je potrebna medsebojna interakcija. Konkurenčna prednost bo dosežena samo če bodo podjetja cenila svojo tiho znanje, saj je eksplicitno znanje poleg podjetja poznajo tudi drugi. Tiho znanje ustvarja krivuljo učenja za ostale, da bi lahko sledili in zagotovili konkurenčno prednost za uspešna podjetja v prihodnosti (Alwis & Hartmann, 2008, str. 134).

Tiho znanje je kritično do ključnih organizacijskih nalog ustvarjanja novega znanja, ustvarjanja novih produktov in izboljšanja novih poslovnih postopkov, ki vodijo k inovativnosti. Vsako podjetje, katera si prizadeva uspešnost, mora

ustvariti pogoje, ki omogočajo vsem v podjetju verbalizirati njihovo tiho znanje. Vsak zaposleni bi moral maksimizirati svoj prispevek v zbir idej (angl. *pool of ideas*), kateri zagotavlja konkurenčno prednost podjetja (Alwis & Hartmann, 2008, str. 135). Predpogoj za aktivacijo tihega znanja v procesu inovativnosti je zagotovitev, da je nekdo zmožen identificirati ustrezno tiho znanje v podjetju. Tiho znanje omogoča večjo percepcijo idej. Posledično stimulira ustvarjalnost in ima pozitiven vpliv na poslovne aktivnosti. V dobro vodenem procesu različne perspektive spodbujajo ustvarjalnost, ki vključuje tudi tiho znanje. Intelektualni konflikt med različnimi vidiki proizvajajo energijo, katero se usmeri v nove ideje in produkte. Popularna tehnika za kapitalizacijo ustreznih vpogledov in intuicij skupine posameznikov je izvajanje sej viharjenja idej (angl. *brainstorming*). Takšne seje se morajo pojaviti v ključnih fazah procesa inovativnosti (Alwis & Hartmann, 2008, str. 137-138).

Stopnja, na kateri je tiho znanje pridobljeno in uporabljeno v proces inovativnosti in proizvodni proces je pomembna strategija in politično vprašanje. Ustvarjalnost, katera je potrebna za inovativnost izhaja ne samo iz očitnega in vidnega strokovnega znanja, ampak tudi iz nevidnih zbiralnikov izkušenj, katere je potrebno najprej vitalizirati preden se jih uporabi v procesu inovativnosti. Tiho znanje se lahko pridobi tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Znotraj podjetja z odločitvijo katere obstoječe zmogljivosti tihega znanja nosijo zaposleni podjetja. Zunaj podjetja s poskusom pridobiti tiho znanje in spretnosti drugih podjetij. V kontekstu intenzivne globalne konkurence in konstantne naraščajoče hitrosti tehnološkega razvoja, je inovativnost obravnavana kot obvezna za preživetje v tako dinamičnem tržnem okolju (Alwis & Hartmann, 2008, str. 138).

Management bi moral spodbujati in podpirati ustvarjanje, deljenje in uporabo znanja med zaposlenimi. Za podjetja je potrebno razviti kulturo podjetja z investicijo v človeške zmogljivosti skozi individualni in organizacijski proces učenja. Z upoštevanjem, da je inovativnost lahko ključna za preživetje v današnjem konkurenčnem in nenadno spreminjajočem poslovnem okolju, morajo podjetja zagotoviti, da njihovo podjetje spodbuja produktivni razvoj in administrativno inovativnost. Vendar le malo podjetij preoblikuje svojo podjetje, da bi optimizirala izkoriščenost svojih zmogljivosti v upravljanju ustvarjanja znanja in prenosa znotraj celotnega podjetja. Intuicija na osnovi tihih lastnosti igra pomembno vlogo v procesu inovativnosti, kateri

prikazuje, da je velik del znanja, kateri je pomemben za delovanje ali napredek danega procesa ali produktne tehnologije, tiho. Moč in pomembnost tihega znanja je ta, da je tiho znanje za konkurenta zelo težko posnemljivo in s tem tudi težko prenosljivo (Alwis & Hartmann, 2008, str. 141).

4 Primer dobre prakse podjetja Halcom

Halcom že od leta 1992 ponuja informacijske rešitve za podporo plačilnim sistemom za finančne ustanove in poslovne uporabnike. Podjetje kljub ekonomski krizi beleži rast in dobiček. Neprecenljivo strokovno znanje s področja plačilnih sistemov je pridobil s številnimi uspešno končanimi projekti. Halcom je z najsodobnejšimi rešitvami in s poglobljenim znanjem postal ponudnik rešitev za plačilne sisteme v osrednji in jugovzhodni Evropi. Halcom trenutno deluje na desetih trgih in je svoje rešitve prodal že več kot 70 bankam, 4 centralnim bankam in klirinškim hišam. Več kot 140.000 poslovnih uporabnikov uporablja Halcomove rešitve za e-bančništvo. Razvoj zamisli je za Halcom strateško pomemben, kar so dokazali z novim delujočim inkubatorjem zamisli Halcom Studio in novim delovnim mestom Idea Manager.

Halcom Studio sodi v divizijo Korporacijski razvoj, v kateri je zajeto še trženje in korporativno komuniciranje ter razvoj kadrov. Tako je Halcom Studio eden izmed treh strateških oddelkov, ki podpirajo produkcijo Halcomovih rešitev in oblikujejo dolgoročni razvoj podjetja. Halcom Studio širi inovatorsko kulturo znotraj in zunaj podjetja na štirih področjih. Prvo področje je Hal E (angl. *enterprenuer*), katero zbira in razvija zamisli Halcomovih inovatorjev po podjetniški logiki. Drugo področje je Hal S (angl. *students*), katero vključuje vse oblike sodelovanja s študenti, vključno z mentorstvom pri diplomskih nalogah in raziskovalnih projektih. Tretje področje je Hal R (angl. *research*), katero obsega sodelovanje z raziskovalnimi ustanovami in drugimi kompetentnimi partnerji. Te ustanove so v pomoč, ko zamisli potrebujejo dodatne preverbe, znanja, finančne vire ali druge vire, ki jih Halcom ne more zagotoviti. Preko Hal R se Halcom prijavlja na različne razpise – pridobivanje evropskih sredstev ter razvija nova partnerstva. Četrto področje je Hal P (angl. *presentation*), katero vključuje trening veščin predstavljanja zamisli pred produktnimi managerji in predstavljanje prototipov pri potencialnih strankah ter trening veščin javnega nastopanja.

4.1 Ugotovitve raziskave

V podjetju Halcom so leta 2013 z namenom širjenja inovativnosti ustanovili posebno organizacijsko enoto Halcom Studio, ki je zadolžen za spodbujanje, zbiranje in razvoj idej. Poleg tega so v letu 2014 zagnali iniciativo Halcom=HIP! oziroma Hišo inovativnih ljudi, s katero dodatno gradijo na oblikovanju inovativne kulture. V podjetju Halcom vodje spodbujajo zaposlene k ustvarjanju zamisli in inovativnosti. V ta namen so ustvarili interni informacijski sistem za ravnanje z zamislimi, imenovan E-ideje. Ta sistem je dostopen vsem zaposlenim, kateri lahko spremljajo celotni proces inoviranja. S tem vpogledom se spodbuja zaposlene, da tudi sami prispevajo nove ideje. Halcom Studio je poseben prostor, kamor se lahko zaposleni umaknejo med delovnim časom in razvijajo svoje ideje. Prostor je opremljen z najnovejšo tehnologijo. Inovatorjem so na voljo timi z različnimi strokovnjaki, ki imajo specifično znanje za razvoj idej, ko ta zahteva vključitev več področij.

Ugotovitve na področju managementa inovativnosti:

- največ inovativnosti je prisotno na ravni izvajalcev, kateri nimajo funkcije vodje,
- več kot 60 danih idej in od tega 30 potrjenih v letu 2013,
- iz prototipov idej so razvili 6 produktov,
- osvojili mnoge nagrade,
- leta 2014 se je Halcom uvrstil med 100 najbolj inovativnih podjetij v Evropi,
- največ spodbude k inovativnosti dobijo vodje divizij in oddelkov s strani vodstva podjetja, kar vključuje jasno zastavljanje ciljev in dobro informiranje o ustvarjanju in inoviranju,
- dodatna spodbuda je zdrava tekmovalnost med zaposlenimi, katera ustvarja pozitivno klimo, ki privablja nove ideje,
- vodje svoje zaposlene spodbujajo k samostojnemu sprejemanju odločitev.

Ugotovitve na področju inovativnega učenja:

- intenziven sistem uvajanja in mentorstva inoviranja za vse nove zaposlene,
- zaposleni se prijavljajo na različna izobraževanja,
- Halcom organizira različna usposabljanja na področju osebnega vodenja in razvoja,
- poleg znanja, spodbujajo tudi veščine,
- največ svojega znanja za inovativnost in svojih izkušenj pri učenju uporabijo vodje divizij in oddelkov,

- svoje teoretično znanje v praksi največ uporabijo izvajalci ali specialisti,
- najvišja raven izmenjave znanj in izkušenj je na ravni vodstva podjetja,
- izvajalci največ uporabljajo spletno učenje,
- Halcom na lastno pobudo zaposlenih izvaja petkova srečanja, kjer se predstavijo določene teme in znanja vsem ostalim.

V podjetju Halcom verjamejo, da je inovativnost ključna prednost in ne samo odgovor na poti iz krize. Z vlogo tržnega vodje, podjetje vodi in ne sledi konkurenci. Vse, kar je Halcom Studio razvil do danes, je vplivalo na uspešnost podjetja. Čas, ki so ga vložili v razvoj idej, se je povrnil na več različnih nivojih. Z novimi zamislimi, ki so se razvile v produkte, je podjetje postalo uspešno na trgu, kjer je inovativnost ključ za konkurenčno prednost. Z investiranjem v znanje podjetje hkrati investira v razvoj idej in inovacij. Novo znanje, izkušnje, veščine lahko privedejo do novih idej in inovacij. Podjetje je na področju uporabe znanosti v koraku s časom in zato so zaposleni lahko prišli do novih idej, do inovacij, katere še niso prisotne na trgu.

5 Priporočila za vodstvo podjetja Halcom in za prakso managementa

Rezultati anketnih vprašalnikov kažejo, da podjetje Halcom inovativnosti in učenju že pripisuje velik pomen. Mnoge aktivnosti se v podjetju že izvajajo, zato se v nadaljevanju osredotočam predvsem na izboljšave in integracijo obstoječih pristopov. Priporočila izhajajo iz razumevanja, da sta management inovativnosti in inovativno učenje medsebojno povezana.

Predlogi na področju managementa inovativnosti:

- poudariti, da nobena ideja ni slaba ideja,
- spodbuditi zaposlene k večji samozavesti in odločnosti,
- večji poudarek timskega dela,
- spodbuditi zaposlene k večjemu spremljanju portala E-ideje,
- večja vključitev zaposlenih v proces inoviranja.

Predlogi na področju inovativnega učenja:

- večja uporaba teoretičnega znanja zaposlenih v praksi pri vseh delovnih nalogah,
- boljša izmenjava znanj med zaposlenimi,
- izvajati viharjenje idej,

- zaposleni pridobiti nove veščine za nadaljni razvoj.

Kombinacija vseh dejavnikov prispeva k boljšemu učenju in večji ravni inovativnosti. Z novimi zamislimi in posledično z novimi produkti podjetje ustvarja konkurenčno prednost. Ideje izvirajo iz zaposlenih na vseh ravneh, saj ima vsak zaposlen svoje določeno znanje, ki doprinese svoj del v procesu inoviranja. Spodbujanje vseh zaposlenih, da med seboj sodelujejo, tekmujejo, delijo znanje in izkušnje, je ključnega pomena, da se v podjetju izkoristi ves intelektualni potencial. Celotni proces inovativnosti se začne z managementom znanja. Najprej mora podjetje izpostaviti pomembnost intelektualnega znanja vseh zaposlenih. Potrebna je tudi sodobna tehnologija, katera omogoča prenos znanja v prakso. Podjetje mora investirati v razvoj znanja svojih zaposlenih vzporedno z investicijo v dostopno sodobno informacijsko tehnologijo. Potrebno je vključiti vse zaposlene v proces inoviranja, kar je možno doseči s spodbujanjem kreiranja novih idej in s tem tudi ustvarjanje konkurenčne prednosti. Celotni pristop je ključ do vodilnega podjetja na trgu.

6 Sklep

Iz prispevka je razvidno, da sta management inovativnosti in inovativno učenje povezana in ključnega pomena vodilnega podjetja na trgu. Inovativnosti je potrebno posvetiti večjo pozornost in podjetja bi morala iskati nove načine, kako znotraj svoje organizacije izpostaviti to področje. Proces inoviranja poteka na ravni celotnega podjetja, zato je potrebno vključiti vse zaposlene. V današnjem času je tvegano, če podjetje ne uvaja inovativnosti in kulture, ki jo podpira. Dobiček od inovacije pokrit z dobro določenimi in dobro zaščitnimi pravicami za intelektualno lastnino, je omejen na samo prvega uporabnika. Zato je pomembno, da je podjetje vodilno na trgu in ne da sledi že znanim zamislimi. Vodje z vizijo bodo našli način, kako spodbuditi kolektivni intelektualni potencial njihovega podjetja. S perspektive podjetij je pomembno, kako podjetja dostopajo do zunanjih virov znanja s katerim dopolnjujejo svoje lastno znanje kot prispevek k prizadevanju za razvoj inovativnosti. Podjetja morajo soodvisno absorbirati, ustvarjati in izmenjavati znanje. Samo, če bodo podjetja izkoristila celotni intelektualni potencial zaposlenih bodo lahko dosegla časovno prednost na trgu. Potrebno je veliko

investirati v znanje, saj s tem podjetje vzporedno investira v razvoj idej, kar mu daje ključno prednost. Z vsakim novim ustvarjenim znanjem se lahko pojavi nova zamisel in inovacija. Halcom kot primer dobre prakse, daje zgled ostalim podjetjem. Priporočila za podjetja Halcom so uporabna tudi za prakso managementa.

Viri in literatura

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Alwis, R. S., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge management*, 12 (1), 133-147.
- Aslesen, H. W., & Isaksen A. (2007). New perspectives on knowledge-intensive services and innovation. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 89 (1), 45-58.
- Bogers, M., & West, J. (2012). Managing distributed innovation: strategic utilization of open and user innovation. *Creativity and innovation management*, 21 (1), 61-75.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of knowledge management*, 4 (2), 87-98.
- Chou, A. Y., & Chou, D. C. (2011). Course management systems and blended learning: An innovative learning approach. *Decision sciences journal of innovative education*, 9 (3), 463-484.
- Cleff, T., & Rennings, K. (2012). Are there any first-mover advantages for pioneering firms? *European journal of innovation*, 15 (4), 491-513.
- Cruickshank, L., Mather, A., & Evans, M. (2010). *Applied imagination – Designing innovative knowledge transfer approaches*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 219-229.
- Fischer, M. M. (2011). Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *Ann Reg Sci*, 35, 199-216.
- Jakubik, M. (2011). Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. *Journal of knowledge management*, 15 (3), 374-402.
- Jakubik, M. (2008). Experiencing collaborative knowledge creation processes. *The learning organization*, 15 (1), 5-25.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European journal of innovation*, 8 (3), 336-349.
- Limberg, T. (2008). *Examining innovation management from a fair process perspective*. Leipzig graduate school of management.
- Zacharias, N. (2011). An integrative approach to innovation management. *Journal of the Academy of marketing science*, 1-78.

Elena Jokanović, mag. poslovnih ved, je diplomirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je tudi nadaljevala študij ter magistrirala na področju bančnega in finančnega managementa. Trenutno je zaposlena v finančnem podjetju RJ finance d.o.o., kjer se kot investicijski analitik srečuje s finančnim svetovanjem podjetjem. Zaradi majhne velikosti podjetja se prvič srečuje z večjo organizacijo dela in vodenjem. V dosedanji karieri je nabirala izkušnje tudi na področju bančništva v UniCredit banki in Sberbank banki.

Organizacijske strukture v združbah

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Organizacija, v njenem okviru pa organizacijske strukture, so verjetno med najbolj pogosto govorjenimi in zapisanimi besedami. Zato bi pričakovali, da so pojavi, ki jih predstavljajo razumljivi in enako razumljeni, vsaj pri strokovnjakih in znanstvenikih. Vendar množica različnih razumevanj, kaj organizacija je, različnost zvrsti organizacijskih struktur pri različnih avtorjih ipd. pričajo, da temu ni tako. To različno razumevanje temeljnih organizacijskih pojmov ne le otežuje medsebojno sodelovanje, marveč vodi k pomembnemu vprašanju: ali je množica organizacijskih raziskovanj, ki gradijo na slabih ali celo napačnih temeljih, smotrna in ali lahko sploh da koristne rezultate. Avtor v tem prispevku razmišlja o opredelitvah organizacijskih struktur, o zvrsteh le-teh pri različnih avtorjih ter o razvoju teh struktur v ustrezne procese. Ugotovi, da razlike v veliki meri izvirajo že iz različnega razumevanja organizacije, pri čemer sam gradi, tako kot še nekaj slovenskih avtorjev, na sodobni organizacijski teoriji razmerij, ki omogoča znanstveni pristop k preučevanju organizacije.

Ključne besede: organizacija, organizacijske strukture, organizacijski procesi, ravnanje

1 Uvod

Vsako celoto lahko razdelimo na posamezne, med seboj povezane dele; urejeno to izvedemo po določenih sodilih. Teh je pogosto več, zato določen pojav ali predmet lahko razčlenimo na različne načine. Tako tudi v organizaciji, ne glede na to, kako jo opredelimo, govorimo o organizacijskih strukturah. Glede na pogostost govorjenja o tem in upoštevaje, da mnogi avtorji z organizacijskimi strukturami pravzaprav razumejo kar organizacijo kot celoto, bi pričakovali, da vsi avtorji govorijo o istih strukturah. Vendar, kot bomo videli, je resnica daleč od tega: glede organizacije in pomembnega, če že ne najpomembnejšega dela organizacije, organizacijskih struktur, si avtorji niso enotni. Postavlja se vprašanje, ali bistva organizacije ne razumejo, ali so pri preučevanju površni, ali gre za različno členjenje organizacije. Ali to lahko pomeni, da zaradi nerazumevanja temeljev organizacije, ne moremo ugotoviti in pravilno razumeti bogastva organizacijskega dogajanja, ki na teh temeljih gradi? Ali pa se zaradi različnosti razumevanja ne moremo sporazumevati med seboj, kar spet upočasnjuje razvoj vedenja o organizaciji v znanosti, v praksi pa njeno uporabo, pri čemer praksi kar prepuščamo razvoj poznavanja organizacije? Tako preučujejo in

predavajo organizacijo tisti, ki je ne razumejo; praksa pa išče svoje specifične rešitve, pri čemer se ne more opirati na dobre teorije. **Problem**, ki ga želimo preučiti je **ugotoviti, katere so organizacijske strukture in jih opredeliti; prav tako tudi prikazati odnose med njimi ter njihov razvoj v organizacijske procese.**

Razjasnitev organizacijskih struktur in procesov lahko prispeva k razumevanju organizacije in s tem k organizacijski znanosti. Znanost s tem lahko postane vodič praksi in koristi praktikom, ki za organizacijo v združbah odgovarjajo. S tem pa vodi k večji učinkovitosti delovanja v združbah in k njihovi večji uspešnosti. Razmišljanja so namenjena tako preučevalcem organizacije kot tistim, ki se s to problematiko v podjetjih in drugih združbah ukvarjajo.

Temeljni cilj naših razmišljanj je **smiselno opredeliti organizacijske strukture in razmerja med njimi, prikazati njihovo usklajevanje ter razvoj struktur v procese in razmerja med strukturami in procesi.** Delni cilji so povezani s posrednim dokazovanjem utemeljenosti sodobnega razumevanja organizacije.

Za dosego tega cilja, predvsem pa namena prispevka, bomo primerjali nekaj opredelitev organizacijskih struktur ter njihovih zvrsti pri ameriških in slovenskih avtorjih s področja

ravnateljstva in organizacije, zlasti vedenja zaposlencev in skupin v združbah (angl. organizational behavior). Poskušali jih bomo razumeti, torej ne le pogledati opredelitve, marveč tudi njihovo vsebino in razmerja med njimi. Zaradi podobnosti pogledov bomo podrobneje preučili poglede treh slovenskih avtorjev: Lipovca, Mihelčiča in Rozmana. Na temelju teh pogledov, ki jih smatramo za sodobne, logične in sistematične bomo poskušali utemeljiti razumevanje zvrsti organizacijskih struktur in njihov razvoj v procese.

Metodi bo sledila tudi struktura prispevka. Začenja z opredelitvijo organizacijskih struktur, nadaljuje s prikazom zvrsti le-teh, pri čemer razpravlja o podobnostih in razliknostih ter zaključuje z razvojem struktur v procese.

2 Razumevanje in opredelitev organizacijske strukture

Struktura (tudi sestav, sestava) na sploh je **razčlenitev celote po določenem pravilu ali sodilu na posamezne povezane sestavne dele**. Ali drugače, strukture so po izbranem sodilu določeni sestavni deli celote. Npr. poslovanje podjetja po vsebini lahko razčlenimo na poslovne procese nabave, kadrovanja, proizvodnje, prodaje in financ. Zaposlenec v podjetju razčlenimo po različnih pravilih ali sodilih: kvalifikaciji, starosti, spolu, organizacijskih enotah ipd. Ugotavljanje strukture predmetov ali pojavov nam pomaga v njihovem preučevanju in spoznavanju. Spoznavanje in poznavanje le-teh pa vodi v boljše odločanje o njih in posledično njihovo večjo uspešnost. Zato je vedno smiselno poiskati tiste strukture, ki k temu namenu prispevajo.

Organizacijo lahko razčlenimo na strukture in procese, kar lepo prikaže Lipovčeva opredelitev organizacije (Lipovec, 1987, 35), ki jo upravičeno smatramo za temelj sodobne organizacijske znanosti: »**Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe**«. Glede na namen našega prispevka, ki ni v razmišljanju ali utemeljevanju organizacije v navedenem smislu (se bo pa to pokazalo kot stranski prispevek), marveč le o organizacijskih strukturah, omenimo, da je prvi del opredelitve »**sestav medsebojnih razmerij med ljudmi v združbi**«, ki je statičen, dejansko opredelitev organizacijske strukture in vodi k vprašanju,

katere so zvrsti teh razmerij oziroma struktur. V preučevanju organizacijskih struktur le-te lahko členimo še naprej.

Po Lipovcu (1987, 60) je **organizacijska struktura mreža ali sestav razmerij** med ljudmi v združbi. Razmerja pa določajo vloge ali funkcije ljudi v združbi; zato lahko organizacijsko strukturo razumemo tudi kot sestave medsebojno odvisnih vlog ali funkcij. Stran kasneje v navedenem delu avtor razdeli te **strukture na formalne in neformalne** ter na enovite in sestavljene. **Enovite organizacijske strukture** so sestavi več istovrstnih razmerij med ljudmi. Istovrstna razmerja se samostojno le redko pojavljajo, ampak se pojavljajo v povezavah z drugimi, pri čemer se medsebojno prilagajajo in preoblikujejo. Več enovitih razmerij se poveže v **sestavljeno ali zloženo razmerje**. Pri tem ni nujno s sestavljenim razmerjem razumeti povezavo vseh enovitih razmerij, čeprav bomo mi govorili o sestavljenem razmerju prav v tem smislu.

Schermerhorn (1999, 202-203) opredeli organizacijsko strukturo kot »**sistem del** (angl. task), **razmerij pristojnosti in komunikacijske povezave**«. Po eni strani organizacijska struktura določi različna dela kot rezultat tehnične delitve dela, po drugi strani pa poskrbi za njihovo koordinacijo. Iz opredelitve je vidno, da strukture vključujejo odgovornost, tehnično, oblastno (skupaj pristojnost) in komunikacijsko strukturo, ki jih sicer razumemo kot enovite.

Daft in Marcic (2013, 234) po Childu (1984) opredelita organizacijsko strukturo kot

- skup formalnih del (angl. task), dodeljenih posameznikom in oddelkom;
- razmerja formalnega poročanja, kar vključuje avtoriteto, odgovornost odločanja, število hierarhičnih ravni in obseg kontrole (angl. span of control) in
- oblikovanje sistemov, ki zagotavljajo uspešno koordinacijo zaposlenih med oddelki.

Organigram je grafična predstavitev strukture.

Sama pa na kratko opredelita **organizacijsko strukturo kot okvir, v katerem združba določi razdelitev dela in uporabo delovnih sredstev ter koordinacijo oddelkov**.

Sama opredelitev je sicer bolj opredelitev skozi naštevanje struktur in še v tem smislu dokaj nenatančna, saj najprej posebej omeni tehnična razmerja (razmerja med deli dodeljenimi posameznikom), v naslednji alineji pa vsebinsko različne pojave, od katerih so nekateri enovite strukture (avtoriteta in odgovornost), medtem ko

sta število hierarhičnih ravni in obseg kontrole le povezani s strukturami in predstavljata njihova določila. Prav tako sistem, ki zagotavlja koordinacijo, ni struktura.

Hitt in soavtorja (2009, 170) opredelijo organizacijsko strukturo kot načine razdelitve dela na aktivnosti (angl. task) in njihovo koordiniranje. Podobno kot Schermerhorn govori o tehnični strukturi in usklajevanju. Citirata Lawrenca in Lorsch (1967), da gre za načrt razmerij poročanja, kontrole, avtoritete in odločanja v združbi. S tem **organizacijsko strukturo razumejo kot tehnično strukturo, odgovornost in avtoriteto**; pri odločanju ne gre za strukturo, marveč za poseben organizacijski proces, pri kontroli pa za dva dela (kontrola organizacije in kontrola poslovanja) upravljalno-ravnalnega procesa. Zadolžitve, odgovornosti in avtoritete sicer avtorji nimajo niti v opredelitvah niti v stvarnem kazalu v knjigi; v tem imajo vključeno le avtoriteto. Organizacijsko strukturo opredelijo kar z naštevanjem nekaterih struktur, ki pa jim neustrezno dodajo še nekaj procesov.

Za Robbinsa in Coulterjevo (2009, 185) je **organizacijska struktura formalna ureditev del** (angl. job) **v združbi**. Pogosto je prikazana v grafični obliki. Oblikovanje organizacijske strukture (angl. organizational design) je zanj določitev ali spreminjanje organizacijske strukture. Po njunem mnenju oblikovanje vključuje 6 elementov: specializacijo dela, oddelčenje, verigo ukazovanja (hierarhijo), obseg kontrolnega razpona, centralizacijo in decentralizacijo ter formalizacijo. Po našem mnenju vsaj pri nekaterih navedenih elementih ne gre za same strukture, marveč za njihova določila (npr. specializacija, centralizacija, decentralizacija, formalizacija, kontrolni razpon so določila ali lastnosti organizacijske strukture). Opozorimo še, da z izrazom oblikovanje organizacije razumeta kar oblikovanje strukture, kar potrjuje pogosto razumevanje organizacijske strukture kot edinega dela organizacije pri mnogih avtorjih. V okviru verige ukazovanja obravnavata (po Kahnu in Kramu, 1994, 17-50) avtoriteto kot ravnateljvalni poziciji dodeljeno pravico določanja, kaj morajo podrejeni narediti in pričakovanje, da bodo to naredili. Ko ljudem dodelijo delo, le-ti čutijo odgovornost (angl. responsibility), da dodeljene zadolžitve (angl. duty) izvedejo. Podobno razmišljanje ima Robbins tudi v delu »Organizational Behavior« (2001, 413-422). Čeprav niso vse strukture prikazane kot povezane, vseeno lahko ugotovimo, da avtorji navajajo strukture zadolžitev (del), odgovornosti in avtoritete.

S. C. Certo in S. T. Certo (2009, 251) **opredelita organizacijsko strukturo kot formalna razmerja med zaposlenci in sredstvi** (angl. resources; mišljeni so tako zaposlenci kot sredstva) **v sistemu ravnateljavanja**. Pravita, da organizacijska struktura olajša uporabo zmožnosti zaposlencev in učinkov sredstev, medtem ko ravnateljvalni sistem poskuša doseči cilje podjetja. Strukturo prikazuje grafična slika, pri čemer mislita predvsem na organizacijske oblike podjetij. Medtem ko večina drugih avtorjev govori le o razmerjih med ljudmi, omenjena avtorja vključita še sredstva, kar je, vsaj glede sredstev, kvečjemu del tehnične organizacije ali urejanja dela.

Za Mihelčiča (2008, 363) je **(formalna) organizacijska sestava »družbena stvaritev pravil, vlog in razmerij**, izvedenih iz upravljanja združbe ...«. S koordinacijo in nadzorovanjem prispeva k učinkovitemu delovanju združbe. Njeno bistvo vidi v omogočanju in skladnosti delovanja združbe. Po Ackroydu (2002, 45-46) jo opredeli kot **temeljno ureditev poglavitnih sestavnih delov in položajev v združbi**.

Rozman in Kovač (2012, 210) sledita Lipovčevi opredelitvi organizacije in z organizacijsko strukturo razumeta razmerja med člani združbe; o razmerju govori, kadar gre za dva člana, o strukturah pa, kadar je članov več.

Tuji avtorji, ameriški in angleški, s konca prejšnjega in začetka našega stoletja, opredelijo organizacijsko strukturo kot formalno ureditev dela, ki upošteva tako delitev dela kot prizadevanja za njegovo koordinacijo za doseganje ciljev organizacij (združb). V povezavi z njo dodajajo bistvene elemente in posebej z našega vidika odgovornost in avtoriteto, poleg tega še dejavnosti delegiranja, hierarhijo, kontrolni razpon ipd., ki so bolj povezani z nastajanjem struktur ali z njihovimi določili.

Zlasti izrazov, ki so povezani s tehnično strukturo (activity, task, duty, job ipd.) pogosto ne uporabljajo dosledno in ne v enakem pomenu. Zato je včasih težko ugotoviti, ali mislijo na delovna opravila, delovne naloge, zadolžitve ali celo več delovnih nalog hkrati. Za nekatere so soznačnice, pri drugih so ene širše od drugih in obratno. Pri navedenih slovenskih avtorjih so opravila, delovne naloge, delovna mesta in zadolžitve enotno določene, sledeč Lipovcu (1987, 73-75, 150). Zaradi že omenjenih nejasnosti pri ameriško-angleških avtorjih, se pokaže različnost pri prevajanju teh izrazov. Tako npr. Mihelčič (2015, 42) »task« prevaja kot delovno nalogo, »job« pa kot delovno opravilo, medtem ko sami razumemo »task« kot delovno opravilo, »job«

pa kot delovno nalogo ali skupino delovnih nalog, dodeljenih v opravljanje zaposlencu.

Tuji avtorji vključujejo v opredelitve organizacijskih struktur tudi neorganizacijske (npr. sredstva) ali nestrukturne pojme (npr. procesi in sistemi), pogosto tudi njihova določila. Poudarek v strukturah je na avtoriteti ter odgovornosti, manj na zadolžitvah. **Klasiki** (npr. Fayol), ki jih sicer nismo navajali, v svojih načelih ravnateljavanja po navadi navajajo strukture kot so zadolžitev, odgovornost in avtoriteta ter njihovo ujemanje, kar poznamo kot **klasično organizacijsko načelo**. Poleg tega, za razliko od omenjenih slovenskih avtorjev, pri obravnavi zadolžitev, odgovornosti in avtoritete neposredno ne poudarjajo pomena razmerij, marveč jih obravnavajo predvsem z vidika posameznega zaposlenca. To se zdi sicer pričakovano pri avtorjih, ki z organizacijo razumejo predvsem združbo članov, ki so jim razmerja podrejena.

Navedeni **slovenski avtorji Lipovec, Mihelčič, Rozman in Kovač** organizacijsko strukturo opredelijo kot sestav razmerij med člani združbe, ki omogoča zagotavljanje obstoja in razvoja le-te ter njeno uspešnost. Strukturo razumejo kot razmerja med več člani združbe in **ločijo enovite ter sestavljeno strukturo**. Opredelitev gradijo izključno na organizacijskih elementih in celoviteje, s prikazovanjem (vsaj) 3 enovitih struktur in povezovanjem v sestavljeno ali ravnateljavalno, česar tuji avtorji ne omenjajo. Omenjena različnost v opredelitvah je po našem mnenju posledica različnega razumevanja organizacije; tuji avtorji jo enačijo z združbo in so osredinjeni na ljudi, slovenski avtorji so osredinjeni na organizacijo kot sestav razmerij in na sama razmerja. Poleg tega slovenska opredelitev omogoča znanstveno (logično in metodično) preučevanje, medtem ko opredelitve tujih avtorjev bolj sledijo praksi. Drugi slovenski avtorji zgolj povzemajo ameriške in angleške, zato jih tudi nismo omenjali.

3 Zvrsti organizacijskih struktur

Tudi v iskanju zvrsti organizacijskih struktur smo najprej pogledali nekaj členitev pri domačih in tujih avtorjih. Deloma smo jih že navajali ob opredelitvah organizacijske strukture, zlasti tam, kjer so bile vključene v opredelitev samo. Omenili smo, da je pri starejših avtorjih (npr. Fayol, Gulick) poudarjena členitev na zadolžitev (angl. duty), odgovornost (angl. responsibility) in avtoriteto (angl. authority) ter njihovo medsebojno ujemanje. Vsi avtorji ločijo

tudi med formalnimi in neformalnimi strukturami, zato te členitve struktur ne bomo ponavljali.

Lipovec (1987) najprej loči **enovite in zloženo (ali zložene) strukture**. Prve vključujejo istovrstna razmerja, druge pa so povezave vseh (ali več) istovrstnih razmerij. Med enovitimi jasno loči tri strukture, ki jih v svojem delu prikaže v treh poglavjih: tehnično ali strukturo zadolžitev, komunikacijsko in motivacijsko ali strukturo odgovornosti. Deloma nejasna ostaja razmejitev med oblastno ali strukturo avtoritete in zloženo ali ravnalno strukturo. Na nekaterih mestih se da razumeti, da ju enači, spet drugje, da ju loči. Verjetno je ta nejasnost posledica dejstva, da predvsem oblastna struktura usklajuje ostale strukture v zloženi strukturi. Vendar to ni nujno, saj namesto oblastne strukture lahko prevzame usklajevanje tudi kakšna druga zvrst moči; prav tako se tudi oblastna struktura prilagaja drugim. Večinoma piše o eni zloženi ali ravnalni strukturi, ki povezuje vse enovite strukture. To in pa navajanje klasičnega pravila prilagajanja enovitih struktur v zloženi strukturi (ki jo sicer večina tujih avtorjev razume kar kot organizacijsko strukturo, saj posebej ne govorijo o enovitih in zloženi strukturi) vseeno kaže, da avtor loči med oblastno strukturo kot enovito in ravnalno strukturo kot zloženo. Dopušča pa tudi možnost, da se povezujejo le nekatere enovite strukture.

Poseben poudarek daje usklajevanju enovitih razmerij in njihovem prilagajanju. Tako omenja klasično organizacijsko načelo: obsegu dolžnosti mora ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh obseg oblasti. Načelo dopolni s tem, da mora biti obseg oblasti manjši od obsega zadolžitve in odgovornosti. Manko oblasti pa mora nadomestiti osebnostna moč nadrejenega. **Enovite organizacijske strukture določajo organizacijski položaj vsakega zaposlenca v združbi.**

Kot eden od redkih avtorjev omenja tudi prvinska razmerja (sosedsko, simpatija-antipatija ipd.), ki so po njegovem mnenju prisotna v organizacijskih razmerjih in strukturah. Še večje število teh in podobnih razmerij navaja Mihelčič (2008, 81-83).

Mihelčič (2008, 80-96) deli organizacijske strukture na notranje in zunanje, pri čemer so notranje med člani ali deli združbe, zunanje pa med združbami, deli združb ali posameznimi člani različnih združb. S tem tudi opozori na vse pomembnejši obstoj zunanjih struktur ali struktur višjega reda. Čeprav je ta delitev smiselna in utemeljena, pa ne vpliva na razumevanje členitve

struktur na tehnično, komunikacijsko ipd., saj so te lahko tako notranje kot zunanje.

Mihelčič tako loči naslednje organizacijske sestave:

- notranjo koordinacijsko,
- notranjo komunikacijsko,
- notranjo motivacijsko,
- notranjo tehnično in
- notranjo kadrovsko.

Tehnična, motivacijska in komunikacijska struktura so po imenu in vsebini enake kot pri Lipovcu. Koordinacijsko strukturo Mihelčič poimenuje tudi oblastvena (struktura avtoritete). Čeprav v besedilu bolj poudarja koordinacijo »opravljanja posameznih delovnih nalog različnih zaposlencev«, kar bi bilo tehnična koordinacija, pa vključi tudi oblastno strukturo, tako, da to strukturo lahko razumemo delno kot koordinacijsko, delno kot oblastveno strukturo. O tem priča tudi prikaz klasičnega organizacijskega načela. Podobno oblastno in ravnalno strukturo povezuje tudi Lipovec, pri čemer pa smo omenili, da ostaja nejasna ločitev med oblastno in ravnalno, pri Mihelčiču pa koordinacijsko strukturo. Oba avtorja ločita torej tri enovite strukture ter povezano oblastno/ravnalno - koordinacijsko, čeprav je v klasičnem prikazu tudi oblastvena vključena kot enovita. Zato sklepamo, da dejansko avtorja ločita oblastno od ravnalne oziroma koordinacijske strukture, čeprav tega s splošnim navajanjem enovitih struktur ne poudarita. Omenimo še, da v klasično organizacijsko načelo nihče od avtorjev ne vključuje komunikacijske strukture.

Odprto ostaja **vprašanje** (notranje) **kadrovske strukture**, ki je drugi avtorji med ostalimi organizacijskimi strukturami nimajo in je tudi v klasičnem organizacijskem načelu ni. Vprašanje je, ali gre za strukturo in ali je na enaki ravni kot ostale. Mihelčič (2003, 80) sam omenja, da Lipovec »V recenziji« (1989) kadrovske strukture oziroma kadrovskim razmerjem ne pripisuje enakega položaja kot ostalim; ne zanika pa, da bi lahko šlo za zložena, izvedena ali sekundarna razmerja. Kljub dejstvu, da drugi avtorji kadrovske strukture v obravnavanem smislu ne navajajo, da Lipovec meni, da ne gre za enakovredno strukturo ostalim, in da je avtor sam ne vključuje v klasično organizacijsko načelo, moramo tej strukturi nameniti več obravnave, zlasti še zaradi kasnejših ugotovitev, povezanih s procesi.

Mihelčič (2008, 87), ki sicer kadrovske strukture neposredno ne opredeli, jo povezuje zlasti s tehnično strukturo in meni, da morajo za ustrezno opravljanje

dela zaposlenci imeti ustrezne lastnosti in znanje, lahko rečemo tudi različne zmožnosti. Postavlja se vprašanje, za katera razmerja pri kadrovske strukturi gre. V tehnični in drugih strukturah gre za razmerja med člani na istovrstnih področjih, npr. razmerja pri delu, v komuniciranju, v oblasti. Torej bi moralo iti tudi za razmerja med člani pri kadrovske strukturi. To bi bila npr. razmerja med člani glede izobrazbe, izkušenj, osebnostnih lastnosti, drugih zmožnosti ipd. Zahtevana različnost zmožnosti med člani združbe, ki jo zahteva tehnična delitev dela, je posledica različno zahtevnih del. Zahtevnost dela pa je določilo tehnične strukture, ki ji odgovarja struktura zmožnosti. Lipovec zahtevnost dela šteje za določilo ali kvantitativno značilnost tehničnega razmerja. Določilo zahtevnosti (Lipovec, 1987, 85) se »izrazi v lastnostih, ki jih mora imeti oseba, ki bo zadevno delo opravljala, da bi ga mogla izvesti učinkovito.« Te zahteve razvrščamo v znanje in sposobnosti, odgovornost, napor in delovne okoliščine. Prav tako razume Lipovec (1987, 82) delitev skupne delovne naloge ali pa tehnično strukturo kot zaključeno šele, ko je delo dodeljeno v izvedbo posameznim ljudem. Torej tudi v tehnični strukturi ne gre le za razmerja med delovnimi nalogami, marveč za razmerja med nosilci teh nalog. Menimo, da v bistvu ljudi lahko strukturiramo tudi po drugih določilih, npr. trajanje razmerja, smer razmerja itd. Iz povedanega sledi, da **gre pri kadrovske strukturi za vrsto tehnične strukture, ki izvira iz zahtevnosti dela in njej ustreznih zahtevanih zmožnosti**. V tem smislu bi jo lahko šteli za izvedeno ali sekundarno enovito strukturo. To strukturo zahtevnosti del zaposlencev bi lahko primerjali s strukturo strojev, ki je nedvomno tehnična struktura. Še posebej to velja za dela, ki so bila enostavna in kjer se je od zaposlenih pričakovalo, da delujejo kot dobro namazani deli strojev. S tem se lahko strinjamo, če predpostavljamo, da se zmožnosti članov prilagajajo tehničnim zahtevam področij dela; ne velja pa obratno.

Enovite organizacijske strukture so tiste, ki skupaj določajo položaj vsakega zaposlenca v združbi. Organizacijsko gledano tega položaja ne določajo zmožnosti (znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti itd.) zaposlencev, saj predpostavljamo, da se morajo zaposlenci prilagoditi zahtevam tehnične in drugih struktur. Tudi to govori v prid temu, da pri kadrovske strukturi ne gre za enakovredno drugim enovitim strukturam.

Če pa to razmerje povežemo s konkretnimi člani združbe oziroma konkretnimi razmerji med njimi, ki jih v planiranju struktur še ne poznamo,

se kadrovska struktura lahko pokaže šele v fazi uveljavljanja organizacije, ko nastopijo dejanski člani oziroma njihove vloge ali zmožnosti. Tu dejanska razmerja ne odgovarjajo več planu zadolžitev in širše položajev. Poleg zamišljenih in sestavljene strukture tako nastajajo tudi dejanske strukture; ne samo, da npr. dejanske zmožnosti niso enake zamišljenim, pride tudi do vključitev neformalnih razmerij. Tako stvarna struktura vključuje tudi neformalne strukture. Tej strukturi Lipovec pravi kadrovska struktura. Po našem razumevanju **gre v tem razumevanju za dejansko (uveljavljeno) zloženo ali ravnalno strukturo**, ki odgovarja planirani ravnalni strukturi.

Iz našega razmišljanja izhaja, da gre pri kadrovski strukturi kot jo obravnava Mihelčič nedvomno za strukturo. Vendar razmišljanje bolj kaže na to, da ta struktura ni na enaki ravni kot ostale enovite strukture in da bi se jo dalo razumeti kot izvedeno ali sekundarno vrsto tehnične strukture. Vsekakor pa se razlikuje od (dejanske, zložene) kadrovske strukture kot jo razume Lipovec.

Obstaja pa vsaj še ena možna razlaga. V preteklosti zaposlenci med seboj niso bili močno povezani. Povezave so določali in spreminjali nadrejeni – »višja sila«, predvsem v tehničnem smislu. Tako so bili zaposlenci in oddelki razmeroma samostojni. Zaposlenec se je moral po svojih zmožnostih ujemati z (sicer majhno) zahtevnostjo dela. Razmerja, kolikor so obstajala, so bila razmeroma trajna in zahtevnost dela ter zmožnosti zaposlencev se niso spreminjale. Zahteve dela so oblikovale zmožnosti zaposlencev. Te razmere so se bistveno spremenile. Zahtevnost dela in zmožnosti zaposlencev so se začele spreminjati in povečevati. Ne gre več le za razmerja med delom in zmožnostmi, marveč za razmerja med člani glede zmožnosti in zahtevnosti dela. Z razvojem svojih zmožnosti zaposlenci vplivajo na organizacijo; enovite strukture se prilagajajo tudi kadrovski strukturi. V posplošeni obliki lahko rečemo, da se po eni strani zaposlenci prilagajajo organizaciji; po drugi strani pa vse bolj velja tudi, da se organizacija prilagaja zmožnostim zaposlencev. Razmerja postanejo osebna (npr. v timske delu), še bolj družbena. Ravnanje z zmožnostmi ljudi pri delu se ne povezuje s posameznimi člani, marveč vse bolj s timi in drugimi skupinami. **V tem razmišljanju bi šlo za nastajanje nove, kadrovske ali še bolj strukture zmožnosti med člani kot enovite strukture.** K tej misli se bomo vrnili kasneje.

Poglejmo še nekaj mnenj tujih avtorjev o zvrsteh organizacijskih struktur. **Daft in Marcic** (2013, 232-274) v poglavju o organiziranju prilagodljivih združb

začneta s specializacijo ali tehnično delitvijo del (angl. task; slov. prevod je med drugim naloga, naloženo delo, posel, dolžnost) v združbi na različna dela (angl. job; slov. prevod je med drugim delo, posel, opravilo, naloga, dolžnost). Iz povedanega sledi, da so dela (angl. task) širši pojem kot »job«. Kasneje oba izraza enačita. Ne uporabita izraza »duty«: dolžnost ali zadolžitev in ga tudi nimata v stvarnem kazalu. Pač pa omenjata avtoriteto in odgovornost v smislu odgovornosti za uspeh (angl. accountability).

Za odgovornost menita (Daft in Marcic, 2013, 243) da se le-ta nanaša na dolžnost (duty) izvedbe dodeljenega dela (angl. task) ali aktivnosti. »Accountability« pa je dolžnost uspešne izvedbe. Lahko bi zaključili, da ločita **dolžnost** v smislu odgovornosti za ukazano izvedbo dela (angl. responsibility), in **odgovornost** za uspešno izvedbo dela (angl. accountability). V poglavju potem pišeta o organizacijskih oblikah podjetja in vplivu situacijskih spremenljivk nanje. Pri tem niti ne govorita o strukturah, ki jih mi tu obravnavamo, ampak zgolj o organizacijskih strukturah podjetij. Omenimo še, da bomo sami razumeli **odgovornost vedno v smislu odgovornosti za uspeh**, saj so danes le redki primeri, da zadošča le odgovornost za izvedbo prejetih nalog.

S. C. Certo in S. T. Certo v poglavju z naslovom »Odgovornost, avtoriteta in delegiranje (2009, 226-287) opredelita odgovornost kot obveznost izvedbe dodeljene aktivnosti ali zadolžitve (angl. duty). Te aktivnosti so del njegovega področja dela (angl. job). Zadolžitev vključujeta v odgovornost. Odgovornost za (ne)uspešno opravljeno delo, ki ima za posledico kazni ali nagrado, opredelita kot »accountability«. Avtoriteto pa navajata (2009, 272-273) kot pravico izvajanja ali ukazovanja. Navajata Busharda in soavtorja (1991, 37-43), ki menijo, da avtoriteta človeku omogoča delovanje v določeni smeri in vplivanje na delo drugih. Prav tako dovoljuje uporabo sredstev podjetja za doseg njegovih ciljev. V stvarnem kazalu in opredelitvah zadolžitve posebej nimata.

Povzemimo tukaj in že prej obravnavane zvrsti organizacijskih struktur. **Prvič**, lahko pri vseh ameriških, pa tudi slovenskih avtorjih ugotovimo, da vsi govorijo o tehnični delitvi dela. Manj dosledni so ameriški avtorji glede uporabe izrazov za delovna področja. Tako niso dosledni v rabi izrazov kot so task, activity, duty, job ipd. Različno jih uporabljajo in ni povsem jasnih razmejitev med njimi. Navedeni slovenski avtorji so tu enotni in po Lipovcu ločijo opravke, delovna mesta in delovne naloge, ki vključujejo tudi opravke in delovna mesta. Gre pa v primerjavi z drugimi slovenskimi avtorji za razliko,

saj le-ti pogosto delovnega mesta ne razumejo le v prostorskem smislu marveč tudi organizacijsko, kot naloge.

Drugič, ameriški avtorji zadolžitev pogosto razumejo kar v smislu odgovornosti (angl. responsibility) za dosledno izvedbo ukazanega. Pri odgovornosti (angl. accountability) pa vsi poudarjajo razliko med odgovornostjo za dosledno izvedbo določenega dela in uspešno izvedbo, ki zahteva tudi kazen ali nagrado. Vendar ne povežejo motivacijske strukture in strukture odgovornosti. Ne omenjajo zgodovinskega razvoja, ko je bilo mogoče delo ukazati in zahtevati izpolnitev (prvotno razumevanje odgovornosti je tako odgovornost kot »responsibility«) in današnjega dela, ki ga ne moremo več ukazati (zato danes večinoma odgovornost za uspeh – »accountability«). Slovenski avtorji z odgovornostjo razumejo predvsem odgovornost za uspešno izvedbo (accountability).

Obravnavani tuji avtorji tudi malo govorijo o povezovanju in prilagajanju struktur med seboj. Izjemo predstavljajo klasični avtorji s svojim klasičnim organizacijskim načelom. Večinoma tudi v klasično organizacijsko pravilo ne vključujejo komunikacijske strukture.

Povzemimo le navedene slovenske avtorje. Rozman loči tehnično, motivacijsko, komunikacijsko in oblastno strukturo kot enovite ter zloženo strukturo, v kateri se enovite strukture prilagajajo. Lipovec in Mihelčič ločite enake strukture; razlika je v tem, da oblastno in zloženo strukturo obravnavata skupaj, čeprav ju v organizacijskem načelu ločita ter v klasično načelo ne vključita tudi komunikacijsko strukturo. Mihelčič pa še posebej dodaja kadrovske strukture, ki smo jo podrobneje obravnavali.

4 Enovite organizacijske strukture

V tem delu bo kratek prikaz enovitih struktur. Velja poudariti, da so te strukture trajne, čeprav se spreminjajo v svojih lastnostih ali določilih. Tako se struktura delovnih nalog razvije v zadolžitev ali dolžnost, motivacijska struktura v strukturo odgovornosti (za uspeh), razmerja v ostalih dveh pa ustrezno v komunikacijsko in oblastno strukturo. Sestavljena struktura je ravnalna (Lipovec) ali ravnateljvalna (Mihelčič) struktura. Težko, če ne nemogoče, je presoditi, katera struktura se pojavi najprej, saj se bolj ali manj pojavijo sočasno. Avtorji dajejo v prikazovanju prednost tehnični strukturi

kot posledici tehnične delitve dela, saj je tak pričetek razmeroma logičen tudi z vidika pojasnjevanja procesa usklajevanja. Vse te strukture so lahko planirane ali uveljavljene (izvedene). V kontroli organizacije so ugotovljena odstopanja dejanske od planirane organizacije.

4.1 Motivacijska struktura ali struktura odgovornosti

Vsa živa bitja loči od nežive narave prizadevanje za preživetje. Zanj potrebujejo hrano, vodo, obleko, varnost itd. Te potrebe morajo zadovoljiti, oziroma pridobiti sredstva za njihovo izpolnitev. Pri zadovoljevanju potreb s pridobivanjem sredstev za preživetje pa naletijo na omejitve s strani drugih živih bitij svoje vrste in drugih vrst. Lahko se pri tem ovirajo, lahko tudi dopolnjujejo. Med njimi se vzpostavijo razmerja, ki so sprva neformalna ali nagonska in omogočajo preživetje vsaj najboljšim. Pri ljudeh kot posledici razvoja razuma prerastejo v formalna ali namerna razmerja, ki temeljijo na prijateljstvu, sovraštvu, sosedstvu itd. Zato jih zdaj lahko povežemo z zavestnim zadovoljevanjem potreb in zavestnim postavljanjem interesov, ciljev ipd. Ta razmerja spodbujajo sodelovanje ali pa tekmovalnost. Sila ugodnega preživetja tako sproža motivirano delovanje ljudi, v katerem prihaja do oviranja in dopolnjevanja. **Gre za motivacijska razmerja**, kot so razmerja med potrebami, cilji, interesi, nagradami ipd.. Ljudje delujejo za doseganje ciljev in v skladu z dogovorjeno delitvijo dela. V okviru podjetja se morajo zanesti na druge, si zaupati. Ljudje prevzamejo odgovornost, da bodo svojo zadolžitev ustrezno opravili. Kot smo že omenili, gre sprva za odgovornost za izvedbo po ukazu; danes, ko vodje manj vedo o delu podrejenih kot ti sami in zato ne morejo več ukazovati, gre za odgovornost za uspeh. Prav zato lahko razmerja motiviranja razvijemo in poimenujemo tudi **razmerja ali strukturo odgovornosti v smislu odgovornosti za uspeh dela**.

To razmerje med obema vrstama odgovornosti je jasno pri ameriških piscih, saj uporabljajo za vsako vrsto odgovornosti svojo besedo. Neposredno sicer ne povezujejo motivacijske strukture ali procesa z odgovornostjo oziroma strukturo odgovornosti. Omenjeni slovenski avtorji pa z odgovornostjo razumejo predvsem odgovornost za uspeh. Za Lipovca (1987, 150) pomeni odgovornost prevzem dolžnosti za izvršitev delovne naloge in s tem posledic te dolžnosti, ugodnih ali neugodnih. Odgovornost povezujejo z nagradami in kaznimi, kar

obenem ponudi možnost povezave med motivacijsko strukturo in strukturo odgovornosti. Omenimo še, da organizacijska znanost preučuje motiviranje predvsem zaradi omenjenih razmerij in motiviranja kot temeljnega načina usklajevanja. Razmerja in usklajevanje pa sta organizacijska pojma.

4.2 Tehnična struktura ali struktura zadolžitvev

Mnoga živa bitja nagonsko spoznajo, da je za njihovo preživetje ugodna določena delitev delovanja med njimi. Ljudje razumsko spoznajo prednosti delitve dela in tehnično delitev dela smiselno in namerno razvijajo in spodbujajo. Skupno delovno nalogo združbe smotrno razdelijo na delovne naloge in si jih razdelijo.

Pri tem pa razdeljena dela ostanejo povezana z vsemi drugimi deli v celoto. Med opravili, delovnimi nalogami, delovnimi mesti, področji dela ipd. so razmerja, za katera so značilna določila: trajanje, smer, vsebina, zahtevnost itd. Govorimo o **tehničnih razmerjih med člani združb**; v poslovanju podjetij tudi o razmerjih med njimi v poslovanju.

V bistvu tehnična struktura pomeni, da določimo delovne naloge tako, da so upoštevane in poudarjena razmerja med njimi. Naloge se pogosto ponavljajo, so trajne in postanejo dolžnosti ali zadolžitve zaposlencev (angl. duty). Avtorji, ki pišejo v angleščini, v opredeljevanju zadolžitvev niso dosledni, na kar smo že opozorili. Pogosto namesto o zadolžitvi govorijo o poslu (angl. job). Daft, Marcic (2009, 325) tako menita, da je dolžnost (job) jasna in natančna določitev del (task), zadolžitev (duty) in odgovornosti (responsibility). Ista avtorja pa pri tehnični delitvi dela razumeta »task« širše kot »job«. Pravita, da je delitev dela stopnja, po kateri so »tasks« (npr. proizvodnja) razdeljeni v »jobs«.

Za S. C. Certa in S. T. Certa (2009, 269) je »job« opis ali lista aktivnosti, ki jih mora izvesti tisti, ki so mu dodeljene.

Za Georga in Jonesovo (2001, 82) pa je oblikovanje dolžnosti določitev del (angl. task) in njihova dodelitev dolžnosti (angl. job) ter določitev tehnik, opreme in procedur, ki so potrebne za izvedbo del teh del. »Task« po istih avtorjih (2001, 85,86) je delo, ki ga zaposlenec opravlja: lahko je proizvodnja celega proizvoda ali pa le operacija na montažni liniji.

Dolžnost je torišče (Lipovec) ali program dela (Mihelčič), sestavljeno iz delovnih nalog, ki je dodeljeno članu združbe v izvedbo na njegovem delovnem mestu in ki ga mora izvesti. **Tehnična struktura** so tako razmerja med opravili, med

delovnimi mesti, med delovnimi nalogami, med poslovnimi prvinami, širše pa med zadolžitvami zaposlencev – vendar le v tehničnem smislu.

4.3 Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Razdeljeno delo je v formalni združbi treba usklajevati. Zato posamezniki ne morejo samostojno začeti z delom in delati, kar bi želeli. Nujno je usklajevanje dela po različnih določilih. Nosilec usklajevanja je predvsem ravnateljstvo (angl. management), ki člani in razporeja delo. Da njegovi zamisli zaposlenci sledijo, mora imeti določeno moč, tudi formalno: avtoriteto ali oblast, da uskladiitev doseže, kljub morebitnemu nasprotovanju. Nastane **struktura oblasti ali avtoritete**, ki jo povezujemo z delegiranjem, s hierarhijo, kontrolnim razponom ipd. Oblast sicer izvira v podjetju iz lastnine, ki je vir oblasti upravljalnega in ravnateljevalnega položaja v združbi. Oblast daje pravico usklajevanja dela drugih za zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev združbe.

Opredelitve avtoritete ali oblasti so podobne pri vseh avtorjih. Zato jih navedimo le nekaj. S. C. Certo in S. T. Certo (2009, 272) opredelita avtoriteto kot pravico izvajanja in ukazovanja. Avtoriteta usklajevalcu dovoli, da neposredno vpliva na podrejene in da razpolaga s sredstvi (oboje vezano na položaj). George in Jones (2001, 214) menita, da je avtoriteta moč posameznika, da odloča in uporablja organizacijske »resurse« (zaposlene in sredstva).

Za Lipovca (1987, 150) je avtoriteta ali oblast pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravica zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov. Že iz nekaj opredelitev avtoritete, oblasti ali moči položaja je vidno, da so si avtorji pri opredeljevanju avtoritete enotni.

4.4 Komunikacijska struktura

V omenjenih strukturah ljudje bolj ali manj usklajeno delujejo, za uspešno opravljeno delo so nagrajeni in sprejemajo ter izvajajo oblast usklajevanja. Da se razumejo, se mora razviti komuniciranje med njimi. Komuniciranje je tako prenašanje sporočil (še bolje razumevanja) med oddajnikom in sprejemnikom po določenem kanalu. Komunikacijska struktura omogoči učinkovanje drugih struktur, je njihova zunanja podoba. Obenem pa nanje lahko tudi povratno vpliva. Tako za **komunikacijsko strukturo** lahko rečemo, da je podrejena bolj vsebinskim

strukturam. Morda je v tem razlog, da jo avtorji ne vključujejo v klasično organizacijsko načelo. Po drugi strani pa razvojno vse bolj lahko vpliva na (ne)razumevanje sporočil, pa tudi razvoj ostalih struktur. Zato jo mnogi avtorji smatrajo za izjemno pomembno.

5 Zložena organizacijska ali ravnalna struktura

Že večkrat smo omenili, da se enovite organizacijske strukture same zase le redko pojavljajo. Da združba lahko smotrno deluje in dosega svoje cilje morajo biti prisotne obravnavane enovite organizacijske strukture: motivacijska struktura ali struktura odgovornosti, tehnična struktura ali struktura zadolžitev, oblastna in komunikacijska struktura. Redko so prisotne le posamezne med njimi. Pojavljajo se povezave med njimi; njihovo usklajevanje pomeni medsebojno prilagajanje. To usklajevanje je prisotno že v okviru vsake enovite strukture, o čemer smo, vsaj posredno že govorili. Prihaja pa tudi do vodoravnega usklajevanja med enovitimi strukturami na ravni vsakega člana združbe, skupin in združbe kot celote. Predvsem na to usklajevanje mislimo pri zloženi organizacijski strukturi.

V procesu usklajevanja se strukture medsebojno prilagajajo. Že Fayol postavi klasično organizacijsko načelo enakosti ali ujemanja zadolžitev, odgovornosti in avtoritete. Lipovec (1987, 150) pravi, da se klasično organizacijsko načelo glasi: obsegu dolžnosti mora ustrezati obseg odgovornosti in obsegu obeh (manjši) obseg oblasti. Predvsem oblastna funkcija odloča o prilagajanju (morda je v tem razlog, da Lipovec in Mihelčič obravnavata obe skupaj) drugih, vendar pri tem mora, zaradi zagotavljanja smotrnosti upoštevati vse strukture in se tudi sama prilagajati.

Usklajevanje enovitih organizacijskih struktur, funkcij ali položajev vsakega posameznika lahko prikažemo v naslednji sliki, ki predstavlja zloženo organizacijsko strukturo.

Zložena ali ravna(teljeva)lna struktura je povezana z delegiranjem, hierarhijo, pristojnostmi, instancami, položaji ipd. Teh povezanosti ne bomo obravnavali, marveč le poudarimo, da v ravnalno strukturo povezane enovite strukture določajo organizacijski položaj članov vsake združbe. Struktura položajev članov naj bi zagotavljala smotrno doseganje ciljev združbe. Nedvomno je tako strukturo v praksi skoraj nemogoče doseči. Poleg tega pa struktura zagotovi smotrnost le v trenutku; za dinamično, stalno zagotavljanje smotrnosti se mora jo strukture razviti v ustrezne procese.

6 Razvijanje organizacijskih struktur v procese

Po sodobni teoriji organizacije le-ta zagotavlja smotrnost doseganje ciljev združbe. Delovanje združbe (poslovanje) pa je nenehen proces. Zato sama struktura, ki je zamrznjena slika v trenutku, ne more zagotavljati smotrnosti oziroma jo lahko zagotavlja le v danem trenutku. Da lahko stalno zagotavljajo smotrno delovanje združbe in doseganje njenih ciljev se morajo organizacijske strukture razviti in se dejansko razvijajo v procese.

Tehnična struktura se razvije v tehnične procese. Vendar mednje ne štejemo le tehnične procese v proizvodnji, marveč v vseh drugih poslovnih procesih. Tehnična struktura se tako razvije v poslovne procese ali poslovanje podjetja ali delovanje druge združbe. Posebej jih obravnavajo tehnične in tudi poslovne vede kot sam izvedbeni del planiranega poslovanja. Za tehnične ali poslovne procese na sploh je značilno, da imajo za svoj cilj

Slika 1: Zložena organizacijska ali ravnalna struktura

Člani združbe (položaj)	zadolžitev	odgovornost	avtoriteta	komunikacija
Član 1:	Z1	O1	A1	K1
Član 2:	Z2	O2	A2	K2
.....				
Član i:	Zi	Oi	Ai	Ki
.....				
Član n:	Zn	On	An	Kn

N je število vseh članov. I-ti član je eden od članov, lahko tudi skupina članov z enakim položajem.

učinkovito ustvarjanje uporabne vrednosti. Bistvo vseh organizacijskih procesov pa je v smotrnem zagotavljanju doseganja (družbenega) cilja ali ciljev (uspešnosti) združbe.

Motivacijska struktura se razvije v proces motiviranja ali motiviranje. Večinoma avtorji obravnavajo motiviranje kot proces, saj je jasno, da zgolj trenutno motiviranje ne more zagotavljati ali motivirati smotrnega delovanja. Kot organizacijski proces (usklajevanje, razmerja) ga preučuje organizacijska znanost, z drugih vidikov tudi druge znanosti in vede.

Komunikacijska struktura se razvije v proces komuniciranja. Tudi tega preučujejo različne znanosti in vede; med njimi je najbolj znana informacijska veda.

Omenjene tri strukture so dale že po imenih slutiti, v katere procese se bodo razvile. Teže pa je neposredno določiti, v katera procesa se razvijeta oblastna struktura in zložena struktura. Menimo, da **se oblastna struktura razvije v proces vodenja**, saj je vodenje opredeljeno kot vplivanje na podrejene, ki sprva upošteva le formalno oblast, danes pa vse bolj tudi osebnostno moč. Čeprav bi lahko kdo (dokaj upravičeno) smatral, da se struktura oblasti razvije v proces ravnateljavanja, menimo, da temu ni tako. Dejansko namreč prideta nadrejeni in podrejeni v stik prav v procesu vodenja, ne glede na to, da sodelujeta tudi v drugih procesih. Če bi kljub temu smatrali, da se oblastna struktura razvije v ravnateljevalni proces, bi naleteli na težavo: v kateri proces pa se potem razvije zložena ali ravnateljevalna struktura?

Zložena organizacijska ali ravnalna (ravnateljevalna) struktura pa se po našem mnenju **razvije v proces ravnateljavanja** (angl. managementa). V njem planiramo in kontroliramo poslovanje (tehnične-poslovne procese) in vse ostale organizacijske strukture oziroma procese.

Upravljalno-ravna(teljevalni) proces po Rozmanu (2012, 2-25) obsega naslednje procese: planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrolo organizacije in kontrolo poslovanja. Planiranje in kontrolo poslovanja se nanašata na poslovanje: poslovne procese (funkcije) in strukturo. V tem procesu torej zajemamo tehnično strukturo in procese. Drugi del procesov ali proces organiziranja pa zajema planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije. Vsaka struktura in proces je bodisi planirana ali dejansko izvedena. Omenjeni trije procesi se tako nanašajo na ravnanje s človekovimi zmožnostmi (angl. human resource management), vodenje (angl. leadership), komuniciranje in motiviranje. Vodenje,

motiviranje in komuniciranje, še prej pa samo poslovanje, smo povezali z ustreznimi strukturami. Postavlja se vprašanje, **katera struktura se ujema s procesom ravnanja s človekovimi zmožnostmi.**

Seveda lahko najprej postavimo vprašanje, ali ravnanje s človekovimi zmožnostmi sploh spada med ravnateljevalne procese. Fayol in drugi klasiki o tej funkciji sploh ne govorijo. »Personalno« funkcijo štejejo med poslovne funkcije, podobno kot nabavo delovnih sredstev. Takratne razmere v gospodarjenju podjetij so to nedvomno potrjevale. Z razvojem gospodarjenja, ki smo ga delno že omenili, pa postaja personalna funkcija tudi ravnateljevalna. O utemeljenosti tako personalne kot poslovne funkcije in ravnanja z zmožnostmi zaposlencev smo govorili na drugem mestu (npr. Rozman, 1998, 5-8).

V tem prispevku smo že omenili, da je bila v preteklosti vloga zaposlenca enaka vlogi stroja ali se jo je vsaj smatralo za tako. Zaposlenec je opravljal vseskozi predpisano, enostavno delo. Z razvojem se večja potreba po (novem) znanju, ki se dopolnjuje in spreminja tudi v času delovanja zaposlenca v združbi. Zaposlenec mora postati aktiven v razvijanju svojih zmožnosti, jih neprestano razvijati. Zaposlenec se uči, razvija in izrablja svoje zmožnosti. V združbi pa tega ne more početi po svoji volji, marveč usklajeno. Vlogo usklajevanja prevzame ravnateljavanje; govorimo **o ravnanju z zmožnostmi zaposlencev**, ki tako postane organizacijski proces. Govoriti o ravnanju z ljudmi je strogo znanstveno neustrezno, zlasti pri upoštevanju organizacije kot sistema dinamičnih razmerij, saj so zaposlenci del združbe, ne pa organizacije. Angleško-ameriški avtorji to funkcijo poimenujejo najprej »staffing«, pozneje pa »HRM – human resources management«. Govoriti o »managementu človeških virov« kaže na nepoznavanje vsebine procesa in udinjanje tujemu jeziku; upravljanje s človeškimi viri pa razkriva željo, da bi ravnali s starši zaposlencev, ki so vir zaposlencev, kot s sužnji, saj je upravljanje razpolaganje z lastnino.

Kar pa je za naše razmišljanje pomembno, je vprašanje: če se vsaka struktura razvije v ustrezen proces, katera struktura se je razvila v proces ravnanja z zmožnostmi zaposlencev. Če smo prej razvili iz struktur procese, se zdaj sprašujemo obratno. Morda je prav struktura zmožnosti (ki vključuje tako znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti; vse kar je treba, da lahko zaposlenec uspešno opravi delo), ki ji Mihelčič pravi kadrovska, tista, ki se razvije v proces ravnanja s kadri ali še ustrežnejše ravnanja z zmožnostmi zaposlencev. Glede te strukture in njenega mesta

med drugimi smo razmišljali o treh domnevah ali možnih razlagah:

- prvič, kadrovska struktura ostaja (izvedeni ali sekundarni) del tehnične strukture, povezana z zahtevnostjo del;
- drugič, kadrovska struktura je enovita struktura, ki je tesno povezana zlasti s tehnično strukturo (Mihelčič), vendar ni enakovredna drugim enovitim strukturam (Lipovec);
- tretjič, ta struktura je pravzaprav dejanska ali uveljavljena sestavljena, koordinacijska ali ravnalna struktura.

Zdaj dodajamo k temu še četrto možnost: **struktura zmožnosti zaposlencev** (kadrovska struktura) **je enovita struktura, ki jo sestavljajo razmerja med zmožnostmi** (z zmožnostmi razumemo predvsem sposobnosti, znanje, osebnostne lastnosti, vrednote ipd. zaposlencev; mimogrede, podrobnejšo opredelitev in analizo zmožnosti zaposlencev puščamo za kdaj drugič ali komu drugemu). Je planirana, uveljavljena in kontrolirana, kar se v združbah kaže kot preglednice (angl. map) zmožnosti zaposlencev, pa tudi skupin in podjetja. **Ta struktura se razvija v proces ravnanja z zmožnostmi zaposlencev.** Razvijanje in izraba zmožnosti zaposlencev je povezana z združbo in upošteva zmožnosti, njihovo razvijanje in izrabo drugih zaposlencev. To pa je nujen pogoj, da lahko govorimo o organizacijski strukturi, ki je povezana z vsemi ostalimi strukturami.

Ne smemo pozabiti, da gre v našem prispevku predvsem za razmišljanje in bi kazalo le-to še dopolniti in bolj utemeljiti. Se pa razmišljanje ujema s splošnim razvojem, ko so se v preteklosti zaposlenci prilagajali formalni organizaciji, medtem ko se danes tudi sama organizacija prilagaja zmožnostim zaposlencev. **Tako bi torej klasično načelo organizacije ujemanja dolžnosti, odgovornosti in avtoritete lahko razširili na sodobnejše načelo ujemanja dolžnosti, odgovornosti (za uspeh), avtoritete, komuniciranja in zmožnosti zaposlencev.**

Prav je, da še nekaj rečemo o **povezavi med strukturami in procesi**. Pogosto govorimo o tem, da organizacijski procesi (npr. komuniciranje) potekajo med ljudmi, v združbah predvsem med njenimi člani ali zaposlenci. Zaradi že omenjenega razloga, da so zaposlenci sicer del združbe, ne pa tudi njene organizacije, je ustrežnejše govoriti o procesih med vlogami članov, ali še bolje o procesih, povezanih z razmerji med člani. **Razmerja** (in strukture), manj vloge, še manj pa člani združbe sami, **so predmet ali objekt organizacijskega preučevanja.**

Proces (npr. komuniciranja) namreč vedno poteka v razmerju. Sporočilo se prenaša v razmerju, od ene vloge ali funkcije k drugi. **Razmerje** (struktura) **je** v bistvu tisto, ki komunicira, je torej **osebek ali subjekt komuniciranja** (in drugih organizacijskih procesov).

Razmerje ali struktura (npr. komunikacijska) je okvir (komunikacijskega) procesa, ki v njem poteka in nanj vpliva. Lahko rečemo, da je **razmerje tudi proces**. Sam proces pa pripelje do sprememb določil v strukturi, torej do sprememb v samem razmerju. Nastaja po organizacijskih lastnostih spremenjena struktura, ki okvirja in spreminja proces, ki posledično spreminja strukturo itn. Tako sta razmerje ali struktura (predmet preučevanja) subjekt, ki nenehno (v procesu) spreminja samega sebe z namenom smotrnega doseganja ciljev združbe.

Dejansko gre pri razmerju med strukturo in procesom za bolj znano, splošno in širše razmerje med obliko in vsebino. Pravimo, da vsebina vpliva na obliko in obratno, oblika vpliva na vsebino. Povezavi med statičnim razmerjem in dinamičnim procesom **skupaj pravimo odnos**. Odnos namesto razmerja bomo uporabili takrat, kadar želimo poudariti dinamični vidik razmerja ali struktur. Odnos je tako dinamično razmerje ali razmerje kot proces, ki zagotavlja smotrnost.

7 Sklep

V razmišljanjih smo primerjali opredelitve in zvrsti organizacijskih struktur ter njihov razvoj v ustrezne procese. Pri tem smo ugotovili razmeroma ohlapne opredelitve in ne povsem kompletne strukture pri ameriških avtorjih. Pri izbranih slovenskih avtorjih, ki ne sledijo več sociološkemu razumevanju organizacije (kar sicer počne večina tujih in slovenskih avtorjev), smo ugotovili razmeroma jasno opredelitev organizacijske strukture kot strukture, sistema, skupka razmerij med člani združbe (npr. med zaposlenci v podjetju). Prav tako je bila jasna razčlenitev na zvrsti struktur, pri čemer je pri avtorjih prihajalo do manjših razlik. Avtor sam je zagovarjal štiri temeljne enovite strukture: tehnično ali strukturo zadolžitev, motivacijsko ali strukturo odgovornosti, oblastno ali strukturo avtoritete in komunikacijsko strukturo, ki se povežejo v sestavljeni ali ravnalni strukturi. Vendar je pri tem podrobneje obravnaval še strukturo, ki jo kot enakovredno omenjenim predlaga Mihelčič in pri tem prišel do zaključka, da bi jo najbrž kazalo, kot posledico razvoja gospodarjenja in s tem organizacije, vključiti

kot enakovredno drugim enovitim strukturam. Pri tem je bilo zanj pomembna ugotovitev, povezana z razvojem struktur v procese: če je proces ravnanja z zmožnostmi človeka dele proces ravnanja, potem mu mora ustrezati tudi struktura, iz katere se proces razvija. Posledično pa **se temeljno strukturno organizacijsko načelo glasi:**

Zadolžitev – odgovornost – avtoriteta (moč?) – komunikacija – zmožnost.

Da lahko zagotavljajo smotrnost delovanja združbe glede na doseganje njenih ciljev se strukture razvijajo v ustrezne procese: poslovanja, motiviranja, komuniciranja, vodenja, ravnanja z zmožnostmi in ravnanja ali managementa. Strukture in procesi pa so lahko planirani in dejanski. Procesi potekajo v okviru struktur, ki se s procesi spreminjajo; spremenjene strukture pa spet vplivajo na spreminjanje procesov.

Viri in literatura

- Acroyd, S. (2002). *The Organization of Business - Applying Organizational Theory to Contemporary Changes*. Oxford: Oxford University Press.
- Bushardt, S., Duho, D. in Fowler, A. (1991). *Management Delegation Myths and the Paradoxes of Task Assignments*. Business Horizons, March-April, 37-43.
- Certo, S. C. in Certo, T. S. (2009). *Modern Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Child, J. (1984). *A Guide to Problems and Practice*. London: Harper & Row.
- Daft, R. L. in Marcic, D. (2013). *Management*. Australia: South-Western.
- George, J. M. in Jones, G. R. (2000). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Black, S. J. in Porter, L. W. (2009). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kahn, W. A. in Kram, K. E. (1994). *Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences*. Academy of Management Review, January, 17-50.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mihelčič, M. (2015). Škodljivost zakonske uporabe pojma »delovno mesto«. *Izzivi managementu*, 2 (1), 40-50.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. in Coulter, M. (2009). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, 31 (1), 5-8.
- Rozman, R. (2012). *Slovenian Organisation Theory and its Ties with Associated Theories and Sciences*. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1 (1), 2-25.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management*. New York: John Wiley&Sons.

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se 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-a in EURAM-a in član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.

Pogovor z Boštjanom Furlanom, Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.

Vojko Toman

e-pošta: info@d-sam.si

Uvod

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelj revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. Namen prispevkov je predvsem predstaviti prijeme uspešnih slovenskih podjetij na področju managementa in organizacije, ki so vodili k uspešnemu poslovanju. Mnenja in izkušnje managerjev v teh podjetjih lahko koristijo tudi drugim managerjem, proučevalcem managementa in vsem, ki na uspeh podjetij kakorkoli vplivajo.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., ki je od leta 1997 del mednarodnega koncerna HELLA. V podjetju, ki je eno največjih slovenskih izvoznikov, razvijajo in izdelujejo visokokakovostne izdelke svetlobne opreme za avtomobile, kot so žarometi, meglenke, dnevne luči ter eno in več funkcijske svetilke. V Ljubljani je kompetenčni center za razvoj t.i. malih svetil, kamor spadajo meglenke ter eno in več funkcijske svetilke (smerni kazalci, dodatne zavorne stop svetilke, tablične svetilke), za cel svet. Podjetje ima 1444 zaposlenih, ustvari 298 milijonov € prihodkov od prodaje in ima 6,6 milijonov € čistega poslovnega izida. O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali direktorja tovarne Boštjana Furlana.

Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja Hella Saturnus Slovenija, d.o.o., njegovem poslovanju in organizaciji?

- 1921 Ustanovitev podjetja Saturnus - proizvodnja pločevinaste embalaže
- 1948 Začetek proizvodnje svetlobne opreme - žaromet za vojaško vozilo TAM Pionir
- 1965 Prvi izvoz žarometov v VW - žaromet VW Hrošč

- 1971/74 Prvi poslovni kontakti s Hella Lippstadt - žaromet VW Golf 1, VW Hrošč
- 1988 Začetek razvoja proizvodov s pomočjo CAD/CAM/CAE tehnologije
- 1990 Začetek proizvodnje žarometov iz plastičnih mas
- 1997 Končan postopek privatizacije - Hella postane 52 % lastnik Saturnusa
- 2004 Hella Lippstadt dokapitalizira manjkajoč lastniški delež - postane 100 % lastnik
- 2010 Uvedena popolnoma robotizirana montažna linija za proizvodnjo žarometov
- 2011 Obeležitev 90-letnice obstoja podjetja Saturnus
- 2011 Lasten razvoj elektronskih elementov za proizvodnjo LED tehnologije
- 2012 Razvojni kompetenčni center za razvoj t.i. "Small lamps" Hella Word wide
- 2014 Začetek proizvodnje t.i. Full LED žarometa (Porsche Cayenne, Lamborghini)



Če bi morali predstaviti podjetje z vidika nekaterih ključnih procesov, npr. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih, kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili?

Omejiti oziroma komentirati poslovanje podjetja in ob tem izpostaviti dva ključna procesa kot sta tehnologija in proizvodnja bi bilo napačno. Ključni

O podjetju oz. skupini HELLA



Technology with Vision

HELLA Group

HELLA je globalno in neodvisno družinsko podjetje z več kot 32.000 zaposlenimi na 100 lokacijah v več kot 35 državah. Skupina razvija in proizvaja svetlobne in elektronske komponente ter sisteme za avtomobilsko industrijo. Ima tudi eno največjih trgovskih organizacij za avtomobilске dele, dodatno opremo, diagnostiko in servisne storitve v Evropi. HELLA razvija proizvode za posebna vozila in za popolnoma neodvisno uporabo kot so sistemi ulične ali industrijske razsvetljave. Skupaj s partnerji (podjetji v skupni lasti) izdeluje celotne module za vozila, sisteme klimatizacije in električne sisteme za vozila. Z več kot 6.000 zaposlenimi v raziskovalnih in razvojnih oddelkih je HELLA eden najpomembnejših nosilcev inoviranja na tržišču. Poleg tega je HELLA s prodajo v višini 5,8 milijarde € v poslovnem letu 2014/2015 eden izmed 40 največjih dobaviteljev avtomobilске opreme na svetu in eno izmed 100 največjih nemških proizvodnih podjetij.

procesi uspešnega poslovanja podjetja so vsi procesi, ki ustvarjajo dodano vrednost tako s posrednim kot tudi neposrednim vplivom na poslovni rezultat. Pomembno je razumevanje povezanosti ter soodvisnosti procesov in temu posvečamo največjo pozornost.

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije manage-

menta, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno motiviranje in komuniciranje) ter kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij na primeru vašega podjetja?

Planiranje poslovanja je ključnega pomena za podjetje in se odvija na vseh ravneh organizacije (planiranje od zgoraj navzdol). Od planiranja prodaje, stroškov, števila kadrov, nabave materialov, števila novih projektov do dnevnega, izmenskega planiranja in organiziranja proizvodnje. Planiranje se začne pri t.i. oblikovanju strategije za podjetje, kar ni nič drugega kot planiranje poslovanja za naslednjih 3-5 let. To je osnova, ki jo nato zožimo na letno, mesečno in tedensko planiranje. Kontrola poslovanja pa se seveda izvaja v obratnem vrstnem redu, od dnevne do tedenske, letne itn. Kontrola poslovanja je osnova za kakršnekoli organizacijske, procesne ali celo strateške preusmeritve podjetja.

V kolikor sta plan in kontrola poslovanja zelo racionalen del nekega podjetja, ki je sorazmerno enostaven, pa je z vodenjem, motiviranjem in komunikacijo popolnoma drugačna zgodba. Gre za vsakodnevni proces, ki je tako kot plan in kontrola ključnega pomena za uspeh nekega podjetja. Organizirane delavnice na temo vodenja kadrov, motivacija in odprt pogovor s sodelavci je osnova pri ustvarjanju t.i. zdrave organizacije in je nujnega pomena za vsako podjetje.

Matično podjetje ima ključno vlogo pri strategiji oziroma dologoročnemu planiranju podjetja. Za razvoj, optimizacijo procesov in izvedbene aktivnosti pa skrbi lokalno, domače vodstvo. V primeru, da znotraj koncerna v podjetju izvajamo določene procese najboljše, najbolj optimalno, učinkovito ipd., pa za vpeljavo le-teh v ostalih sestrskih podjetjih poskrbimo mi. Govorimo res o povezanosti ne samo z matičnim podjetjem, temveč tudi z ostalimi sestrskimi podjetji, kjer nenehno izmenjujemo dobre prakse.

Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja, zlasti z vidika upravljanja, managementa in organizacije, npr. ustrezna vizija, strategije, povezanost s Hello, nagrajevanje, timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost, ali morda kaj drugega?

Vsako uspešno podjetje mora poleg vizije in strategije imeti tudi jasno definirane cilje, tedenske, mesečne, letne. Enakega pomena so tudi jasno zapisane vloge in odgovornosti - na tem področju

O Boštjanu Furlanu



Boštjan Furlan je karierno pot v podjetju začel leta 1997 kot konstruktor izdelkov. Po pretečenem preizkusnem obdobju je bil za potrebe Fiata poslan v Torino kot zagonski inženir, ki spremlja kakovost oziroma skladnost izdelka na proizvodnji liniji pri kupcu. Po uspešnem zagonu projekta so se pojavile potrebe na razvojnem področju in po treh letih se je vrnil v Slovenijo. Takrat so ustanovili programski center športnih vozil, katerega namen je bil razvoj svetlobne opreme za prestižne kupce kot so Lamborghini, Ferrari, Maserati. To je bil moment, ko se je prvič spoznal s projektnim vodenjem. Po več letih vodenja različnih oddelkov je bilo ključno leto 2012, ko je prevzel funkcijo vodje programskega centra za določen segment kupcev v matičnem podjetju v Nemčiji. Po dveh letih je bil zopet čas za vrnitev v Slovenijo in takrat je prevzel vodenje tovarne. Hella Saturnus Slovenija, d. o. o. stremi k znanju tako v razvoju visoko tehnoloških izdelkov kot tudi procesov in hkrati k močno fleksibilni organizaciji, katera se brez velikih težav odziva na dinamiko avtomobilskega trga.

imamo še kar nekaj dela. Kljub jasno zapisani viziji, strategiji in cilji, pa podjetje ne more biti uspešno brez uspešnega kadra. Od vodstva do zadnjega



zaposlenega, vsi skupaj prispevamo k uspešnosti podjetja, pri čemer pa je motivacija ključnega pomena. Od izvajanja klasičnih šolanj na temo timskega dela, obvladovanja časa in obvladovanja tveganj, pa izvajamo tudi projekte, ki niso ciljno usmerjeni le na neko določeno funkcijo, temveč na izboljšanje komunikacije in kooperativnosti v celotnem podjetju oz. na ravni celotnega podjetja.

Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Moč vizije je izredna, a se tega veliko podjetij premalo zaveda in to moč premalo izkorišča. Kako je pri vas, kakšen je vaš pogled na vizijo?

Vizija nekega podjetja je pomembna, vendar nemalokrat slišimo za podjetja z visokotečimi vizijami, ki pa jih čez nekaj let ni več na gospodarskem zemljevidu. Vizija je nujno potrebna oz. začetni, ključni faktor podjetja z izjemno sporočilno močjo, tako za javnost kot tudi za zaposlene. Vendar pa smo z odlično vizijo opravili le del domače naloge. Osebnostno se bolj posvečam temu, kako vizijo izpolniti ter poti, po kateri mora podjetje iti, da sledi viziji, torej strategiji in ciljem.

V zadnjem času je gospodarska kriza prinesla marsikatero spremembo v podjetju. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram?

Spremembe so večplastne. Od intenzivnih optimizacij procesov v proizvodnji, sprememb proizvodnih programov (na podlagi strategije) do nenehnega vlaganja v nove kadre, specializirane za LED tehnologijo, elektronske sisteme itn., tako na samem področju razvoja izdelkov, kot tudi proizvodnje končnih izdelkov.

Kaj se po vašem mnenju lahko druga podjetja (pa tudi država, banke ipd.) naučijo iz vaše prakse? Kaj jim svetujete?

Naredite domačo nalogo. Od jasne, sporočilne vizije, do strategije in definicije ciljev, ki vas bodo pripeljali do uspeha. Bodite fleksibilni in se odzivajte na spremembe na trgu. Ne skoparite z znanjem na vseh nivojih organizacije, imejte jasne, točno določene odgovornosti. Ne pozabite na vzdrževanje kulture v vaših organizacijah, pogovarjajte se z zaposlenimi. Bodite dosledni pri spremljanju vaših ciljev, tudi tedenskih in dnevnih.

14. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji

Društvo Slovenska akademija za management je v petek, 12. junija 2015, skupaj z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani in Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru organiziralo **14. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji na temo »MANAGEMENT (RAVNATELJEVANJE) USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V PODJETJIH, JAVNI UPRAVI IN DRUGIH ZDRUŽBAH«**. Posvetovanja, ki je potekalo v predavalnici P-210 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, se je udeležilo 30 udeležencev iz različnih fakultet treh slovenskih univerz Univerze v Ljubljani, Univerze v Mariboru in Univerze na Primorskem, nekaterih slovenskih podjetij in ustanov med drugim Hidrie d.d., Iskre Zaščite d.o.o., Kemijskega inštituta, Splošne bolnišnice Izole, Šole za ravnatelje ter Finančne uprave Republike Slovenije. Predstavljenih je bilo 20 prispevkov.

Posvetovanje se je pričelo z uvodnim nagovorom predstavnikov vseh treh organizatorjev posvetovanja, *prof. dr. Metke Tekavčič*, dekanje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, *prof. dr. Rudija Rozmana*, predsedujočega društva Slovenska akademija za management, *prof. dr. Jureta Kovača* s Fakultete za organizacijske vede, Univerze v Mariboru o aktualnosti teme za slovenski prostor. Dobrodošlico je udeležencem izrekla tudi predsednica programsko-organizacijskega odbora posvetovanja *dr. Aleša Saša Sitar*. Sledile so predstavitve prispevkov, ki so bile razvrščene v tri skupine. V prvi skupini, ki jo je povezovala *doc. dr. Katarina Katja Mihelič*, so prispevke predstavili *prof. dr. Rudi Rozman*, *prof. dr. Miran Mihelčič*, *prof. dr. Jure Kovač*, *prof. dr. Vojko Potočan* (prispevka pripravljena v soavtorstvu z *doc. dr. Zlatkom Nedelkom*), *prof. dr. Štefan Ivanko* ter *Darija Aleksič*, *mag. posl. ved* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *Sabino Bogilović*, *mag. posl. ved* in *doc. dr. Matejem Černetom*). Spregovorili so o ključni vlogi managementa in organizacije pri spodbujanju in zagotavljanju ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, o vrednotah slovenskih managerjev, ki so povezane z inovativnostjo, o dejavnikih, ki vplivajo na dojemanje managerjev o pomenu inovativnosti, o ključni vlogi in pomenu managementa pri spodbujanju ustvarjalnosti in

inovativnosti v kriznih razmerah ter o rezultatih primerjalne analize med državami v Jadranski regiji. Sledil je krajši odmor s prigrizkom in jagodami.

Po odmoru je sledila druga skupina, ki jo je moderiral *doc. dr. Matej Černe*, prispevke pa so predstavili *Tanja Mohorič*, *Goran Vučinič*, *prof. dr. Tjaša Redek* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *dr. Urošem Godnovom* in *mag. Tomažem Peršetom*), *prof. dr. Cene Bavec*, *Marko Nemec Pečjak*, *mag. Stanislav Berce* ter *doc. dr. Klemen Širok* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Borutom Likarjem*). Spregovorili so izzivih v praksi in rešitvah, ki jih uporabljajo za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, predstavljene so bile izkušnje na področju odprtega inoviranja, vključevanja kupcev, dobaviteljev in drugi raziskovalnih institucij v inovacijski proces. Nadalje so bili predstavljeni rezultati primerjalne analize na področju inovativnosti javnega in zasebnega sektorja, prednosti zagonskih podjetij pri hitrem odzivanju na spremembe na trgu, predstavljena je bila nova celovita metoda projektiranja za boljše obvladovanje projektov, zlasti v gradbeništvu in energetiki, in z e-učenjem podprta metoda za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih pri reševanju konkretnih problemov v podjetjih. Nato je sledilo kosilo v prostorih restavracije, kjer se je diskusija nadaljevala v prijetnem vzdušju in ob dobri hrani.

Po kosilu se je posvetovanje nadaljevalo s tretjo skupino, ki jo je povezoval *prof. dr. Jure Kovač*, prispevke pa so predstavili *dr. Daša Farčnik* (prispevka pripravljena v soavtorstvu s *prof. dr. Tjašo Redek* in *prof. dr. Nado Zupan*), *dr. Simona Šarotar Žižek* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *Živo Veingerl Čič*), *Jovanovska Katerina*, *mag. posl. ved* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Vladom Dimovskim*), *doc. dr. Melita Balas Rant*, *Lidija Goljat Prelogar* in *dr. Aleša Saša Sitar* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *doc. dr. Matejem Černetom*, *Darijo Aleksič*, *mag. posl. ved* in *doc. dr. Katarino Katjo Mihelič*). Predstavljeni so bili rezultati primerjalne analize med slovenskimi podjetji glede vpeljevanja praks odprtega in klasičnega inoviranja, rezultati primerjalne analize vpliva pristopov ravnanja z zmožnostmi zaposlenih na spodbujanje inovativnosti v Sloveniji, Republiki

srbski in Albaniji. Sledila je primerjava klasičnih in sodobnih pristopov ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, izpostavljeni so bili izzivi na področju ravnanja s starejšimi zaposlenimi in njihovega usposabljanja za vključevanje v inovacijski proces v podjetjih, predstavljeni so bili napotki, kako lahko zasnujemo managersko izobraževanje, da naslovim potrebe podjetja, tudi glede povečevanja ustvarjalnosti, inovativne oblike sodelovanja z okoljem v vzgoji in izobraževanju ter vpliv različnih stilov učenja študentov in položaja posameznika v omrežju prenosa znanja na ustvarjalnost.

Posvetovanje sta s sklepnim govorom sklenila *prof. dr. Rudi Rozman* in *dr. Aleša Saša Sitar*. *Prof. dr. Rudi Rozman* je strnil nekatere ključne misli in vsebinske ugotovitve posvetovanja, *dr. Aleša Saša Sitar* pa se je udeležencem pristrčno zahvalila za sodelovanje ter jih povabila k udeležbi na 4. mednarodni konferenci društva SAM, ki bo potekala junija 2016 na temo »CORPORATE GOVERNANCE: CHALLENGES AND DEVELOPMENT«. Povzetki predstavljenih prispevkov so dostopni na spletni strani Društva SAM <http://sam-d.si/Upload/Documents/ZbornikSAM2015povzetki.pdf>



V Društvu slovenska akademija za management prirejamo četrto mednarodno konferenco o managementu in organizaciji, ki bo potekala 9. in 10. junija, 2016 na Brdu pri Kranju, Slovenija.

Osrednja tema konference je:

CORPORATE GOVERNANCE: CHALLENGES AND DEVELOPMENT

Upravljanje predstavlja poleg managementa najpomembnejšo organizacijsko funkcijo v podjetjih. Glavna naloga upravljanja je ščititi interese lastnikov, v zadnjem obdobju pa je vedno več govora o vlogi ostalih deležnikov in vlogi upravljanja, da ščiti tudi njihove interese. Kljub številnim raziskavam, ostajajo odprta pomembna vprašanja in pojavljajo se novi izzivi.

Področje upravljanja je aktualno tako v slovenskem prostoru, kot tudi širše, zato področje predstavlja osrednjo temo četrte mednarodne konference o managementu in organizaciji. Na konferenci bo poudarek predvsem na dveh temeljnih temah: na sodobnem gledanju na korporacijsko upravljanje, zlasti še na razmerje med upravljanjem in managementom in razvoj upravljanja predvsem v smeri sodelovanja različnih deležnikov ter upoštevanja družbene odgovornosti podjetij.

K sodelovanju vabimo avtorje tako s področja organizacije, managementa, prava, ekonomije, financ, kot tudi drugih področij, saj konferenca spodbuja interdisciplinarni pristop. Prispevki so lahko praktični ali povsem teoretični, s kvantitativnim ali kvalitativnim raziskovalnim pristopom, s predstavljenimi konkretnimi rešitvami v podjetjih. Več informacij o konferenci je na voljo na angleških spletnih straneh SAM <http://sam-d.si/En.aspx?cid=93>, kjer je podrobneje predstavljena tema konference.

Zbiranje povzetkov prispevkov v angleškem jeziku poteka preko spletne strani SAM <http://sam-d.si/En.aspx?cid=79>. Rok za oddajo povzetkov nameranih prispevkov (do 500 besed) je **6. december 2016**. Povzetki bodo pregledani in izbrani do **10. januarja 2016**, ko bodo avtorji tudi prejeli navodila za pisanje prispevkov. Rok za oddajo prispevkov je **11. april 2016**. Vsi prispevki bodo recenzirani, zato bodo avtorji prejeli predloge izboljšav do **9. maja 2016**. Rok za oddajo popravljenih prispevkov je **23. maj 2016**. Predstavitev prispevka

na posvetovanju je obvezna, sicer prispevek ne bo objavljen v zborniku posvetovanja.

Kotizacija konference, ki vključuje zbornik konference, sprejem, prigrizke in pijačo med odmori, kosilo ter gala večerjo, znaša:

- **190 EUR** za domače avtorje, ki so člani SAM, za tuje avtorje ter za udeležence brez prispevka, ki so člani SAM
- **250 EUR** za domače avtorje, ki niso člani SAM in za udeležence, ki niso člani SAM
- **150 EUR** za udeležence prvega dne konference
- **100 EUR** za udeležence drugega dne konference

Programski odbor konference sestavljajo: Jon Aarum Andersen, Örebro University School of Business, Örebro University, Sweden, Zufar Ashurov, Tashkent State University of Economics, Uzbekistan, Cene Bavec, University of Primorska, Faculty of Management, Koper, Slovenia, Borut Bratina, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia, Mihály Görög, Corvinus University of Budapest, Budapest, Hungary, Aleksandra Gregorič, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark and University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia, Tomislav Hernaus, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, Zagreb, Croatia, Jure Kovač, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia, Miran Mihelčič, University of Ljubljana, Faculty of Computer and Information Science, Ljubljana, Slovenia, Darja Peljhan, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia, Rudi Rozman, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia, Aleša Saša Sitar, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia in Peter Stokes, University of Chester Business School, University of Chester, UK.

Za vprašanja smo vam na voljo na e-naslovu: alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si

Prijazno vas vabimo k sodelovanju!

Organizacijski odbor konference SAM 2016

Novosti s področja strokovne literature

Knjiga: Upravljanje podjetja in strateški management

Avtor: prof. dr. Mojca Duh



Učbenik sledi novim spoznanjem o politiki podjetja in strateškem managementu v zadnjem desetletju ter posebno pozornost posveča integralnemu managementu kot sodobnemu in celovitemu pogledu na upravljanje in vodenje podjetij. Temelji na MER-ovem modelu integralnega managementa.

Knjiga odseva širino in kompleksnost politike podjetja in strateškega managementa. Ponuja celovit pogled na politiko

podjetja in strateški management, njune vsebinske, procesne, instrumentalne in institucionalne razsežnosti. Teoretična spoznanja dopolnjujejo primeri iz domačega okolja in iz svetovne prakse.

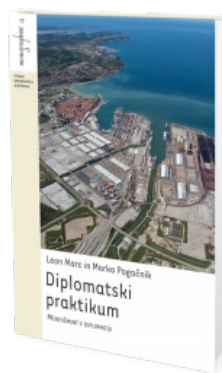
Učbenik je strukturiran v šest poglavij, ki so zaokroženi vsebinski sklopi. Vsako poglavje uvajajo kratek povzetek, predstavitev strukture poglavja in učni cilji. Vsako podpoglavje končujejo vprašanja, ki so namenjena samostojnemu delu študentov, preverjanju razumevanja in poznavanja vsebine.

Knjiga je namenjena predvsem študentom, ki se prvič srečujejo z zahtevno tematiko politike podjetja in strateškega managementa, koristi pa lahko tudi vsem tistim, ki želijo spoznati to področje, bodisi na začetku poklicne poti bodisi pri soočanju z razvojnimi problemi podjetja.

Naslov:	Upravljanje podjetja in strateški management
Avtorica:	prof. dr. Mojca Duh
Založba:	IUS SOFTWARE
Št. strani:	280
Leto izdaje:	2015
ISBN:	978-961-247-302-0
Oblika :	Mehka vezava
Cena z DDV:	48,33 EUR

Knjiga: Diplomatski praktikum Management v diplomaciji

Avtorja: mag. Leon Marc, Marko Pogačnik



Knjiga je praktični vodnik za delo v diplomaciji. Preprosto in pregledno obravnava vprašanja, s katerimi se srečuje diplomatska praksa, pri tem pa črpa iz izkušenj mlade slovenske diplomacije. Vodnik sledi ciklusu napotitve vodje predstavništva oziroma diplomata (priprave; prve naloge po prihodu; različni vidiki vsakdanjega dela, vključno s finančno-materialnim poslovanjem, vprašanjem varnosti in upravljanja človeških virov, protokolov; dejavnosti ob odhodu in po odhodu). Posebna pozornost je posvečena osebnosti diplomata. Priročnik je namenjen predvsem v tujino napotnim diplomatom, obravnava pa tudi delo diplomata v notranji službi ter organizacijo in razumevanje zunanjega ministrstva. Poudarek je na sodobnih gibanjih v smeri "vitke" in "pametne" diplomacije, ki naj si zagotovi legitimnost navznoter in ustrezen položaj v vladi in družbi. Močan poudarek je na nacionalnem interesu, ki tudi v svetu in Evropi 21. stoletja ostaja osnovno gibalno mednarodnopolitičnega sistema suverenih nacionalnih držav. Priročnik je prilagojen našim razmeram in diplomatskemu delovanju majhne države z omejenimi človeškimi in materialnimi viri.

Naslov:	Diplomatski praktikum Management v diplomaciji
Avtorja:	mag. Leon Marc, Marko Pogačnik
Založba:	IUS SOFTWARE
Št. strani:	164
Leto izdaje:	2015
ISBN:	978-961-247-297-9
Oblika:	Trda vezava
Cena:	30 EUR

Diplomatski praktikum je namenjen predvsem mladim diplomatom v slovenskem zunanjem ministrstvu. Vsaj občasno ga bodo lahko koristno uporabili tudi že aktivni diplomati. Pomagal bo tudi nekariernim diplomatom. Študentom mednarodnih odnosov in vsem drugim, ki jih zanima diplomacija, ponuja vpogled v vsakdanjo prakso diplomacije mlade in majhne države. Koristen utegne biti tudi drugim „uporabnikom“ diplomacije, na primer podjetnikom, da bi lažje razumeli način dela, možnosti in tudi omejitve diplomacije.

Knjiga: Kako zavarovati industrijsko lastnino?

Avtorica: dr. Tanja Vuga



V knjigi so predstavljene značilnosti varstva pravic industrijske lastnine, kršitve teh pravic ter možnosti za učinkovito uveljavljanje pravic industrijske lastnine pred sodiščem. Razlage dopolnjujejo številni primeri iz domače in tuje sodne prakse.

V prvem delu so predstavljene temeljne značilnosti pravic industrijske lastnine. V drugem delu je podrobno obravnavana

materialnopravna ureditev njihovega uveljavljanja, zlasti pogoji za njegovo uveljavljanje z odškodninskim zahtevkom, varovalnimi zahtevki ter z zahtevkom zaradi neupravičene obogatitve. Avtorica razčlenjuje razmerja med zahtevki in analizira, kateri zahtevek daje najučinkovitejše varstvo v praksi. V tretjem delu knjige so predstavljeni procesnopravni instituti, ureditev katerih odstopa od splošnih pravil pravnega postopka. Posebej natančno so obdelanečasne odredbe, edicijska dolžnost, pravica do obvestila in zavarovanje dokazov.

Teoretično razpravo in spoznanja o sodnem varstvu pravic industrijske lastnine dopolnjujejo povzetki in izseki številnih odločb, tako slovenskih sodišč kot tudi Sodišča Evropske unije, Evropskega sodišča za človekove pravice in anglosaških sodišč. Iz njih je mogoče razbrati, kako se v praksi uporabljajo in razlagajo posamezni instituti, pomembni za razumevanje ureditve varstva pravic industrijske lastnine.

Knjiga je praktično naravnana ter omogoča sistematičen in kritičen pregled vseh pomembnejših judikatov s področja civilnopravnega varstva pravic industrijske lastnine v slovenskem pravnem redu. Namenjena je vsem, ki se srečujejo z uveljavljanjem pravic industrijske lastnine pred sodiščem, še posebej imetnikom teh pravic, odvetnikom in sodnikom.

Naslov:	Kako zavarovati industrijsko lastnino?
Avtorica:	dr. Tanja Vuga
Založba:	IUS SOFTWARE
Št. strani:	220
Leto izdaje:	2015
ISBN:	978-961-247-292-4
Oblika :	Trda vezava
Cena:	58 EUR

Povzetki - Abstracts

Workplace learning and inter-organizational learning in banking sector

Sandra Jakanović

The purpose of this article is to extend and connect existing knowledge of workplace learning and inter-organizational learning and present the connection with the company's performance. In the theoretical part the purpose is to summarize the theory of foreign professional literature of workplace learning and inter-organizational learning. In the practical part I will analyze bank's approach to learn on employees and organization level, and give my opinion to the bank executives. The goal of this article is to examine workplace learning and inter-organizational learning in the banking sector. Workplace learning has occupied the high place on the priority list of each company, that wants to stay competitive. We know a variety of transfer of knowledge, each result of learning is important, which employees apply in their work. Workplace learning is the starting point for inter-organizational learning, which on basis of trust and help of possibility to absorb, creates new knowledge base.

Key words: workplace learning, inter-organizational learning, level of learning, knowledge, collaboration

Talent or the environment: implications for the management practice based on leadership in sports

Urban Jug, Matej Černe

The article presents and critically evaluates different opinions of talent and education researchers, confronts the importance of innate talent

(characteristics) and the mechanisms of influence of these elements with the environment, and their role in developing skills and achieving performance. With the acquired understanding of the role of each component, we highlight the importance of leadership in sport. The paper offers management challenges in the business world on the basis of the implications of leadership in sports arising from the understanding of the role of talent and the environment: to what extent and in what way does either of the two components affect performance. Consequently, this reveals which features and skills ranges should be understood well, accepted and adapted to, and which can be changed or developed.

Key words: talent, environment, talent management, leadership in sport

Authentic leadership and employee engagement

Mateja Bavdek Mele

One of the biggest opportunities facing the organization is to support all employees to realize their potential. They are implementing it by providing healthy environment where employees are loyal to themselves, are part of the strategy of the organization and have the opportunity to improve the organization's operations. Leaders, (on the other), creating a solid foundation for the success of their business. The article shows the construct of authentic leadership and employee engagement. The research was carried out in the company TSmedia, d. o. o. We are interested in what kind of management system prevails, whether they are employees committed and whether there is a connection between authentic leadership and employee engagement? Based on the results of the survey, we found out that the company dominates easement management and not-engaged employees. On both sides of employees and managers is perceived care for each other and for the company. They all want better relations and have a desire for new knowledge. The above listed findings are contributing to the development of human resources of the company.

Key words: authentic leadership, employee engagement, leader, employee, TSmedia, d. o. o.

Innovation management and innovative learning: A case study of Halcom

Elena Jokačević

In the system of economies where innovativeness is key to competitiveness, the ability of the organization to create knowledge has become a basis for innovative businesses. The innovation begins with creative ideas. Nowadays, innovativeness is not just a response to the way out of the crisis, but the answer of how to become a leading company in the market. Only if the companies will use the entire intellectual potential of employees, they will be able to achieve time advantage in the market. This paper discusses models of innovation. In the field of innovative learning paper shows the map of innovative learning and use of tacit knowledge for innovation. The emphasis is on good practice case of company Halcom, where are covered the main findings in the field of innovation management and innovative learning, as well as recommendations.

Key words: innovativeness, creativity, knowledge, learning, idea

Organizational structures within formal social units

Rudi Rozman

Organization as well as organizational structures as part of it are very often spoken and written words. Therefore we would expect that mentioned phenomena the words stand for would be understandable and of the same meaning, at least for specialists and scientists. However, different understanding of the meaning of the phenomenon organization, different definitions and kinds of organizational structures and similar issues show that a common understanding is not the fact. These differences in understanding of organizational phenomena question the quality and results of organizational research based on differently understood or even wrong basis. In his contribution author discusses different definitions and kinds of organizational structures shown by different authors. The uniform organizational structures are described and their coordination within the managerial organizational structure shown. He also explains the development of organizational structures to correspondent processes. In author's opinion the differences among authors derive from different understanding of organization. He and some other Slovenian authors build on the contemporary understanding of organization as a system of dynamic relationships which makes a scientific research in organization possible.

Key words: organization, organizational structures, organizational processes, management

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 izvirni prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerkse 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 organizacijski ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne sme biti daljša od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki ali samo predstavitev pred kratki izdane strokovne literature.

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

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je potrebno 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 čimbolj preprosto povzame pglavitne 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 razmakom 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 Times New Roman fontu.

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). *Projektni 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.