



Društvo  
SLOVENSKA  
AKADEMIJA ZA  
MANAGEMENT

# Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik X, številka 1, februar 2018

# 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 X, številka 1, februar 2018

ISSN 1855-5756

#### Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

#### Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management  
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

#### Uredniški odbor

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Jure Kovač

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

doc. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:

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

# Kazalo

## 3 Uvodnik

### Strokovno-raziskovalni prispevki

#### 5 Tipologija kulture interpretiranja števil

Mojca Marc, Darja Peljhan

#### 16 Avtentično vodenje in inovativnost na primeru podjetja Dewesoft

Anja Tanja Hladnik, Sandra Penger

#### 26 Vpliv sposobnosti za konflikt na zdravje, zadovoljstvo pri delu in medosebne odnose

Marko Iršič

#### 33 Management produktivnosti zaposlenih: pristop po funkcijah managementa

Rok Črešnar

#### 41 Ustrezno izrazje je pogoj za kakovostno vsebino

Miran Mihelčič

### Intervju

#### 52 Pogovor z dr. Markom Pleškom, direktorjem podjetja COSYLAB, laboratorij za kontrolne sisteme, d. d.

### Informacije

#### 58 NAPOVED: Peta mednarodna konferenca o managementu in organizaciji, junij 2018 Osrednja tema konference je: Management and organization in the digital society

### Novosti s področja strokovne literature

### Povzetki - Abstracts

### Navodila avtorjem



# Uvodnik

Slovenska akademija za management si prizadeva izboljšati in poenotiti strokovno izrazje v managementu (ravnateljstvu) ter sorodnih področjih organizacije in upravljanja. To prizadevanje poteka zlasti v okviru že pred leti ustanovljene Sekcije za strokovno izrazje. Sekcija je sicer predlagala že vrsto ustreznih poimenovanj pojavov, a z rabo ustreznega in poenotenega izrazja ne moremo biti zadovoljni. Da bi v večji meri prispevali k širjenju uporabe ustreznega strokovnega izrazja, smo prišli na misel, da bi o ustreznih poimenovanjih posameznih pojavov začeli pisati tudi v raziskovalnih prispevkih v »Izzivih managementu«. Razpravljali pa ne bi le o poimenovanjih pojavov, marveč zlasti o njihovi vsebini, razvoju, razmerjih do drugih pojavov ter tako poimenovanje utemeljili z več vsebinskih, pa tudi jezikovnih vidikov. Pobudo sekcije je uredniški odbor revije sprejel in tako že v tej številki najdemo uvodni članek v tej smeri. Pripravil ga je usmerjevalec sekcije za strokovno izrazje prof. dr. Miran Mihelčič. Sam naslov članka »Ustrezno izrazje je pogoj za kakovostno vsebino« kaže, da sta vsebina in kakovost prispevkov ter strokovno izrazje tesno povezana. Ni naš namen razlagati vsebine tega prispevka ali ga prikazati kot vzorčen način podajanja člankov, ki bodo obravnavali problematiko konkretnega strokovnega izrazja, marveč opozoriti na novo zvrst prispevkov v reviji, prikazati njihov pomen, delo sekcije ter okvirno usmeriti vsebino teh prispevkov.

S prispevki naj bi tako še v večji meri utemeljevali že izbrano, predvsem pa novo izrazje. Z utemeljevanjem bi v večji meri prepričali uporabnike neustreznih izrazov, da začnejo z uporabo ustrežnejših. Obenem pa jim je dana možnost, da sami utemeljijo uporabo drugačnih izrazov. Za enkrat smo se odločili za samostojne prispevke, brez omenjanja posebne rubrike, kar pa lahko kasneje spremenimo. Vsekakor pa bi poskušali vsaj en prispevek v vsaki prihodnji številki revije povezati z izrazjem. Kot se nam je že v dosedanji praksi dela sekcije, ko smo utemeljitve predlaganih izrazov pripravljali le za

ozek krog članov sekcije, pokazalo, so prispevki šli globoko v vsebino temeljev poimenovanih pojavov.

Stanje v neenotnosti in neustreznosti poimenovanja organizacijskih in sorodnih pojmov v strokovni in znanstveni rabi ni zavidanja vredno. Že dosedanje delo sekcije je pokazalo, da tako avtorji kot praktiki uporabljajo različne slovenske izraze za iste pojave in iste izraze za različne pojave. V svojih delih niso dosledni niti v uporabi teh izrazov. Človek se ne more znebiti vtisa, da obravnavane pojave in razmerja med njimi le približno ali sploh ne razumejo, ali pa gre za hudo malomarno rabo slovenskega jezika.

Težko je dovolj poudariti posledice neustreznega razumevanja in napačne rabe izrazov. Npr., kako naj izboljšamo pogosto kritizirane procese upravljanja, managementa in vodenja, če jih ne poznamo in/ali razumemo. Obenem še ugotavljamo, da si strokovne izraze pogosto izmislijo nepoznavalci teh pojavov, ki nimajo pregleda nad različnimi uporabami izraza tudi v drugih področjih. Slovenska akademija za management si, kot povezuje preučevalcev managementa in sorodnih področij, mora lastiti pravico predlaganja in urejanja strokovnega izrazja v svojih matičnih področjih.

Sekcija za strokovno izrazje deluje že nekaj let in je ustvarila temeljni prevajalnik osnovnih pojmov, ki je na spletnih straneh društva. Smiselno sledimo upoštevanju nekaj načel, pri čemer se zavedamo, da so primeri različni. Nekateri pojavi so dokaj dobro opredeljeni, manjka pa ustrezen slovenski prevod. Spet pri drugih neposreden prevod preprečuje razumevanje sicer različnih pojavov, ki pa imajo enake izraze. Pri tretjih je lahko problem slabo poznavanje pojava, ki ga hočemo ustrezno prevesti oziroma poimenovati.

Naj navedemo še nekaj načel. Vsak, od drugih različen pojav, mora imeti svoje slovensko poimenovanje. Zato pa je razumevanje pojava, ki ga beseda predstavlja in razmerij med pojavi, ključnega pomena. Npr. če so management

(ali ravnateljstvo), vodenje in upravljanje danes trije kvalitativno različni in vsak zase jasno določeni pojavi, morajo obstajati tudi različna imena zanje. Posamezne pojave najprej vsebinsko preučimo, pregledamo že obstoječe prispevke ali celo napišemo nove, pripravimo temeljne opredelitve pojavov in predlagamo poimenovanja.

Preverimo, če so podobna razumevanja in različne besede prisotne tudi v angleščini in potrdimo ustrezne prevode. Preverimo, kako gre z izpeljankami iz osnovne besede (glagoli, glagolniki, nosilci) in opredelitvami delnih pojavov. Po temeljiti

debati šele zapišemo predloge strokovnih besed kot primerne, dopustne in nedopustne. Predlogi gredo v razpravo članom, v ponoven pregled in nato na spletne strani.

Upamo, da bodo bralci z naklonjenostjo sprejeli te prispevke in jih tudi sami pripravljali, s tem pa izboljšali tako vsebino in razumevanje pojavov kot tudi utrdili njihova ustrezna, slovenska poimenovanja.

*Rudi Rozman, član Sekcije za strokovno izrazje*

# Tipologija kulture interpretiranja števil

Mojca Marc<sup>1</sup>, Darja Peljhan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>e-pošta: [mojca.marc@ef.uni-lj.si](mailto:mojca.marc@ef.uni-lj.si)

<sup>2</sup>e-pošta: [darja.peljhan@ef.uni-lj.si](mailto:darja.peljhan@ef.uni-lj.si)

---

## Povzetek

V prispevku predstavljamo izsledke študije, kjer smo proučevali nagnjenost managerjev do alternativnih načinov interpretiranja izračunanih števil (na primer kazalcev poslovanja), ki jih managerji uporabljajo za poslovno odločanje. Te vrste managerska nagnjenost do števil se odraža kot skupinska kultura interpretiranja števil (angl. calculative culture) na ravni najvišjega vodstva in predstavlja teoretični konstrukt, ki je podlaga prispevku. Na podlagi kvalitativne študije identificiramo dve dimenziji kulture interpretiranja števil (analitični entuziazem in numerični pragmatizem), opredelimo štiri tipe kulture in opišemo, kako so povezani z obliko in načinom uporabe managerskih sistemov kontrole.

**Ključne besede:** kultura interpretiranja števil, tipologija kulture, analitični entuziazem, numerični pragmatizem

---

## Uvod

Kultura interpretiranja števil se nanaša na nagnjenost managerjev (ravnatelj) k alternativnim načinom interpretiranja števil (na primer kazalcev poslovanja) v vsakdanjem poslovnem komuniciranju. Ta oblikuje ne samo kulturo komunikacije v podjetju (združbi), temveč tudi način poročanja in odločanja. To področje je pomembno, ker vpliva na način, kako managerji interpretirajo in uporabljajo računovodske in druge informacije pri poslovnem odločanju. Te vrste managerska ‚nagnjenost‘ do števil se odraža kot kultura interpretiranja števil (angl. calculative culture) in predstavlja teoretični konstrukt, ki je podlaga pričujočemu prispevku. Ta konstrukt je povezan z oblikovanjem in uporabo managerskih sistemov kontrole (MSK, angl. management control systems, več o tem glej Peljhan, 2012), kar posledično vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetij. Avtorji (predvsem Power, 2007 in Mikes, 2009) so kulturo interpretiranja števil najprej razvili in analizirali v kontekstu obvladovanja tveganj (angl. risk management).

Naš namen je prispevati k boljšemu odločanju managerjev s tem, da identificirava različne kombinacije tipov kultur interpretiranja števil. Cilj prispevka je osvetliti vlogo kulture interpretiranja

števil in s tem prispevati k poglobljenemu spoznavanju delovanja managerjev. Proučujeva skupinsko kulturo na ravni vrhnjega managementa podjetja. V prispevku na podlagi kvalitativne študije opredelimo dve dimenziji kulture in štiri tipe kulture interpretiranja števil. Prva dimenzija je ‚analitični entuziazem‘, ki se nanaša predvsem na stopnjo navdušenja nad naprednimi analitičnimi metodami. Druga dimenzija je ‚numerični pragmatizem‘, ki se nanaša zlasti na stopnjo natančnosti pri interpretaciji števil.

V nadaljevanju je prispevek strukturiran tako, da najprej v prvem poglavju na podlagi pretekle literature predstavimo teoretični konstrukt kulture interpretiranja števil. Drugo poglavje je namenjeno kvalitativni analizi proučevanega koncepta z uporabo intervjujev in fokusne skupine (študija 1). V tretjem poglavju razvijemo predlog tipologije kulture interpretiranja števil, ki je osnova za pojasnjevanje razlik v načinu oblikovanja in uporabi managerskih sistemov kontrole. Peto poglavje je namenjeno razpravi o vplivu različnih tipov kulture interpretiranja števil na delovanje managerjev. Prispevek zaključujemo s sklepom, kjer povzamemo bistvene ugotovitve, omejitve raziskave ter predloge za nadaljnje raziskave.

## 1 Teoretični konstrukt

Kultura interpretiranja številck se izraža v managerskih preferencah (nagnjenjih) do alternativnih načinov razmišljanja pri interpretaciji izračunanih vrednosti oziroma številck (na primer kazalcev poslovanja), ki jih managerji uporabljajo pri odločanju o poslovanju (Power, 2007). Avtorji so kulturo interpretiranja številck najprej analizirali v kontekstu obvladovanja tveganj (angl. risk management). Tako Mikes (2009) loči med dvema kulturama interpretiranja številck: kvantitativni entuziasti in kvantitativni skeptiki. Kvantitativni entuziasti se zanašajo na analitične modele, kvantifikacijo tveganj in verjamejo številckam. Kvantitativni skeptiki dvomijo v analitične modele in kvantifikacijo tveganj ter jemljejo številke le kot začetno informacijo za diskusije. Kvantitativni skeptiki se ne zanašajo na številke *same po sebi*, ampak interpretirajo kazalce tveganj kot pokazatelje dinamike. Povezujejo informacije o različnih vrstah tveganj in interpretirajo številke v širšem kontekstu. Številke so za njih »...*usmerjevalci pozornosti, ki niso imanentno povezani s predstavitvijo realnosti*« (Mikes, 2009, str. 28). Za kvantitativne skeptike so podatki o tveganjih pokazatelji trendov, »*ki jih želijo dopolnjevati in jih pogosto nadgradijo s preudarnostjo, izkušnjami in presojo najvišjega managementa*« (Mikes, 2009, str. 22). Poudarjajo uporabo ‚mehkejših‘ orodij kontrole za formuliranje in predstavljanje nemerljivih negotovosti (Mikes, 2011).

V zadnjih letih se je obvladovanje tveganj razširilo iz ozkega področja, ki je zanimalo predvsem finance in računovodstvo, na celotno področje managerske kontrole (Arena & Arnaboldi, 2014; Gordon et al., 2009; Soin & Collier, 2013). Gordon et al. (2009) opisujejo sistem obvladovanja tveganj kot podskupino managerskih sistemov kontrole na ravni celotnega podjetja. Mikes (2009) meni, da je obvladovanje tveganj eden od vidikov kontrole in odgovornosti v podjetju ter da lahko koncept kulture interpretiranja številck uporabimo tudi pri analizi ostalih managerskih sistemov kontrole (ne le sistema obvladovanja tveganj). To je tudi predpostavka naše raziskave.

Kultura določa individualno in skupinsko vedenje. Kultura kot značilnost neke skupine se tako nanaša na raven manjših timov ali delovnih skupin. Posamezniki v skupini prevzamejo veliko značilnosti kulture, ki si jih ostali v skupini delijo (Schein, 1999) zaradi dinamike skupine (Denison & Spreitzer, 1991). Schein (1999) pravi, da je bistvo kulture v vrednotah, prepričanjih in

predvidevanjih, ki si jih člani skupine delijo in jih imajo za samoumevne. Če želimo pojasniti vedenje posameznikov, ni dovolj, da raziščemo njihovo osebnost, ampak moramo raziskati tudi njihovo morebitno pripadnost kaki skupini in kulturo te skupine. V pričujočem prispevku nas zanimajo nagnjenja (preference) najvišjega managementa do alternativnih načinov kalkulacij, zato bomo raziskovali kulturo interpretiranja številck na ravni skupine (ekipe najvišjega managementa v podjetju). V našem primeru se kultura interpretiranja številck nanaša na ‚skupne‘ (in samoumevne) mentalne modele članov vrhnjega managementa podjetja.

Kultura interpretiranja številck predstavlja tudi skupni mehanizem za kolektivno osmišljanje (angl. sensemaking) ter tako olajša komuniciranje med člani vrhnjega managementa podjetja, ko razpravljajo o informacijah, ki jih pridobijo z managerskimi sistemi kontrole. Zato predvidevamo, da ima kultura interpretiranja številck vpliv tudi na učinkovitost in uspešnost združbe. Zanima nas kolektivno osmišljanje, ki se od individualnega razlikuje v tem, da je lastno skupini ljudi v določeni združbi. V procesu inkulturacije se dognanja zakoreninijo v skupini in obstajajo neodvisno od posameznika (Sackmann, 1992). Na področju kulture interpretiranja številck to pomeni, da nas zanimajo skupne vrednote vrhnjega managementa v povezavi s prevladujočim načinom interpretiranja številck. To se odraža v vedenju članov vrhnjega managementa, ko sprejemajo odločitve – na primer, ali jemljejo številke kot *same po sebi* umevne, ali se sprašujejo o njihovi izpovedni vrednosti in razpravljajo o možnih scenarijih, ki se lahko zgodijo na njihovi podlagi.

V izogib morebitnim dvomnostim, je pomembno, da izpostavimo, da kultura interpretiranja številck ni enaka pojmu kultura tveganja (angl. risk culture). Kultura tveganja je eden od vidikov organizacijske kulture, ki se nanaša na kulturne dimenzije prevzemanja tveganj. Bozeman in Kingsley (1998) opredelita kulturo tveganja kot nagnjenost podjetja do prevzemanja tveganj. Kultura tveganja je tesno povezana s pisno izjavo podjetja o ravni še sprejemljivega tveganja za poslovanje (angl. risk appetite policy statement), saj le-ta otipljivo in formalno predstavlja omejitve, ki so jim izpostavljeni odločevalci v podjetju. Zato tovrstni dokument in njegova notranja uveljavitev pomenita vidno pojavno obliko kulture tveganja. Z vidika vedenja zaposlenih in notranje kontrole kultura tveganja omogoča, da zaposleni delajo ‚prave stvari‘ ter da ‚razumejo pravila glede tveganj in skladnosti poslovanja s predpisi‘. To posledično



vodi do primernih odločitev glede prevzemanja tveganj in kontrole (Power, Ashby, & Palermo, 2013). Iskanje povezav med kulturo interpretiranja števil, kulturo tveganj in organizacijsko kulturo ni predmet proučevanja tega prispevka.

Konstrukt kulture interpretiranja števil do sedaj še ni bil operacionaliziran, čeprav rezultati preteklih študij in praktične izkušnje nakazujejo na njegov pomen. Zato smo morali najprej razviti instrument za merjenje kulture interpretiranja števil. Začeli smo z zbiranjem opisov kulture interpretiranja števil, kvantitativnih skeptikov in kvantitativnih entuziastov iz članka Mikes (2009). Avtorici tega prispevka sva ločeno pregledali omenjeni članek in izdelali ločena spiska najdenih opisov. Opisi, ki se nanašajo na kvantitativne entuziaste, in sva jih našli obe avtorici, so na primer naslednji: »... *obvladujejo tveganja s pomočjo števil, ocene tveganj po presoji nadomeščajo s kvantifikacijo tveganj. ... strinjajo se, da so kazalci tveganj zmožni prikazati ekonomsko realnost dovolj dobro, da spodbudijo potrebno ekonomsko vedenje. Zato je za njih zelo pomemben razvoj, ohranjanje in izboljševanje zanesljivosti in točnosti njihovih analitičnih modelov.*« Opisi, ki se nanašajo na kvantitativne skeptike, in sva jih našli obe avtorici, so na primer naslednji: »*veliko manj ,zaupajo številkam' ... številke, povezane s tveganji, jemljejo kot pokazatelje trendov, ki jih želijo dopolnjevati in jih pogosto nadgradijo s preudarnostjo, izkušnjami in presojo najvišjega managementa.*«; »*Številke jemljejo kot usmerjevalce pozornosti, ki niso imanentno povezane s predstavitvijo realnosti ...*«. Vse identificirane elemente sva prediskutirali in navzkrižno preverili ter iz dveh ločenih seznamov oblikovali en enoten seznam elementov konstrukta. Seznam je vseboval 17 elementov (stavkov) za opis kvantitativnih skeptikov in 19 elementov za opis kvantitativnih entuziastov (glej prilogo 1). Na tej podlagi smo se odločili, da vsebino konstrukta nadalje preverimo s kvalitativno študijo, ki jo predstavljamo v naslednjem poglavju.

## 2 Posamezni in skupinski intervjuji

O konceptu kulture interpretiranja števil smo opravili intervju z dvema predstavnikoma vrhnjega managementa, enim iz banke ter drugim iz nefinančne združbe. Pri tem smo zasledovali naslednje cilje: ugotoviti, ali sta managerja v združbah, kjer sta zaposlena, kadarkoli opazila značilnosti kulture interpretiranja števil, kvantitativnega skepticizma ali entuziazma; opredeliti morebitne dodatne značilnosti teh konceptov; prepoznati morebitna prekrivanja

pri elementih iz skupnega seznama; ugotoviti, ali sta koncepta kvantitativnega skepticizma in kvantitativnega entuziazma dva ločena koncepta ali dva nasprotna pola kulture interpretiranja števil. Najprej smo vsakega managerja prosili, da opiše, kakšne informacije uporablja v različnih situacijah pri sprejemanju odločitev. Potem smo ju prosili, da pojasni splošen odnos do numeričnih/kvantitativnih informacij v združbah, kjer sta zaposlena (na primer, kakšna je struktura poročil za člane uprave kar se tiče numeričnih/kvantitativnih informacij). V nadaljevanju smo organizirali skupno razpravo (fokusno skupino) z obema managerjema, kjer smo razložili koncept kulture interpretiranja števil ter ju povabili, da opišeta, kako (če sploh) lahko ta koncept povežeta z opažanji in izkušnjami iz konkretne združbe, iz katere prihajata. V samem procesu načrtno nismo eksplicitno uporabljali izrazov 'kvantitativni skepticizem' in 'kvantitativni entuziazem'.

Oba managerja sta podobno opisala različne odnose do števil, ki jih imajo ljudje v njihovih podjetjih. Tako sta na primer uporabljala naslednje izraze: nekateri ljudje 'imajo radi številke', drugi 'nimajo radi številke'. Prosili smo ju, naj opišeta značilnosti obeh tipov ljudi na naslednji način: kako interpretirajo številke; ali zahtevajo dodatne, bolj kompleksne izračune; ali podpirajo razvoj analitičnih modelov kot podporo odločanju in podobno. V nadaljevanju smo še bolj osredotočili našo razpravo tako, da smo ju neposredno vprašali, ali menita, da 'kvantitativni skepticizem' in 'kvantitativni entuziazem' obstajata kot ločena koncepta, ali predstavljata dva nasprotna pola kulture interpretiranja števil. Oba managerja sta menila, da imata ta dva koncepta določene diametralno nasprotni značilnosti, kot na primer splošno raven zaupanja/nezaupanja v številke in kvantitativno modeliranje. Hkrati pa sta omenila, da nekatere značilnosti opredeljujejo le enega od obeh konceptov, na primer želja po najnaprednejših kvantitativnih modelih je bolj kot ne poudarjena pri kvantitativnih entuziastih, za kvantitativne skeptike pa ni relevantna. Podobno velja za interpretacijo števil – ta je relevantna le za kvantitativne skeptike, ki jemljejo številke kot izhodišče za debato, medtem ko kvantitativni entuziasti jemljejo številke take kot so in o njih ne diskutirajo. Na podlagi rezultatov intervjuja in fokusne skupine sklepamo, da sta kvantitativni skepticizem in kvantitativni entuziazem po vsej verjetnosti ločena konstrukta ter da ima kultura interpretiranja števil naslednje štiri gradnike (značilnosti):

- Splošna raven zaupanja v številke: gre za raven zaupanja managerjev, da številke (kazalci) lahko odražajo ekonomsko realnost.
- Splošna raven zaupanja v kvantitativno (analitično) modeliranje: gre za raven zaupanja managerjev, da analitični modeli lahko odražajo ekonomsko realnost;
- Pomembnost natančnosti: gre za raven naklonjenosti managerjev do natančne kvantifikacije manjšega števila spremenljivk v nasprotju z grobo oceno večjega števila kazalcev, ki se na primer nanašajo na merljiva in nemerljiva tveganja. Ta značilnost se nanaša tudi na interpretacijo števil, ki jih lahko razlagamo kot natančne ocene ali le kot pokazatelje dinamike.
- Pomembnost najnaprednejših metod izračunavanja: gre za to, kako managerji dojemajo kakovost uporabljenih analitičnih metod in kako pomemben jim je razvoj analitičnih modelov.

V nadaljevanju smo managerjema pokazali seznam trditev, ki opisujejo proučevane koncepte s ciljem ugotoviti, kakšno je ujemanje med tistim, o čemer smo razpravljali v intervjujih in fokusni skupini ter tistim, kar sva avtorici o proučevanih konceptih (kultura interpretiranja števil, kvantitativni skepticizem in kvantitativni entuziazem) navedli iz literature. Posebno pozornost smo posvetili morebitnim težavam in dvomnostim pri razumevanju napisanih trditev. Na podlagi intervjujev in razprave smo vnesli potrebne popravke ter zmanjšali število elementov na 23 (11 za kvantitativni skepticizem in 12 za kvantitativni entuziazem; glej prilogo 2). Elemente smo razdelili v štiri skupine: (1) elementi, ki opisujejo splošno raven zaupanja v številke; (2) elementi, ki opisujejo splošno raven zaupanja v kvantitativno modeliranje; (3) elementi, ki opisujejo pomen natančnosti pri interpretaciji števil; (4) elementi, ki opisujejo pomen posedovanja najnaprednejših analitičnih modelov.

Skupinska kultura interpretiranja števil in pomen naprednih analitičnih modelov se oblikujeta med skupinsko interakcijo vrhnjega managementa pri poročanju, diskusijah in odločanju. Ker sta splošno zaupanje v številke in kvantitativno modeliranje odvisna bolj od posameznikovih vrednot in mentalnih modelov, kot od skupinske kulture, smo trditve iz prvih dveh skupin izključili iz nadaljnje analize. Nasprotno se naklonjenost

do natančne interpretacije števil in naprednih analitičnih pristopov večinoma razvijeta v skupinski interakciji, kot je na primer managersko odločanje, razprave in poročanje na ravni celotne ekipe vrhnjega managementa. Na podlagi navedenega sklepamo, da obstajata naslednji dve dimenziji kulture interpretiranja števil: ‚analitični entuziazem‘, ki se nanaša predvsem na navdušenje nad naprednimi analitičnimi metodami ter ‚numerični pragmatizem‘, ki se nanaša zlasti na natančnost interpretacije števil. Načrtno nismo izbrali izrazov kvantitativni skeptiki in kvantitativni entuziasti, saj predstavljata dve skrajnosti kulture interpretiranja števil. Z raziskavo smo namreč želeli zajeti čim večji spekter tipov kulture interpretiranja števil. Dve dimenziji nam namreč omogočata, da določimo štiri kombinacije (tipe) kulture interpretiranja števil, kar podrobneje predstavljamo v naslednjem poglavju.

### 3 Predlog tipologije kulture interpretiranja števil

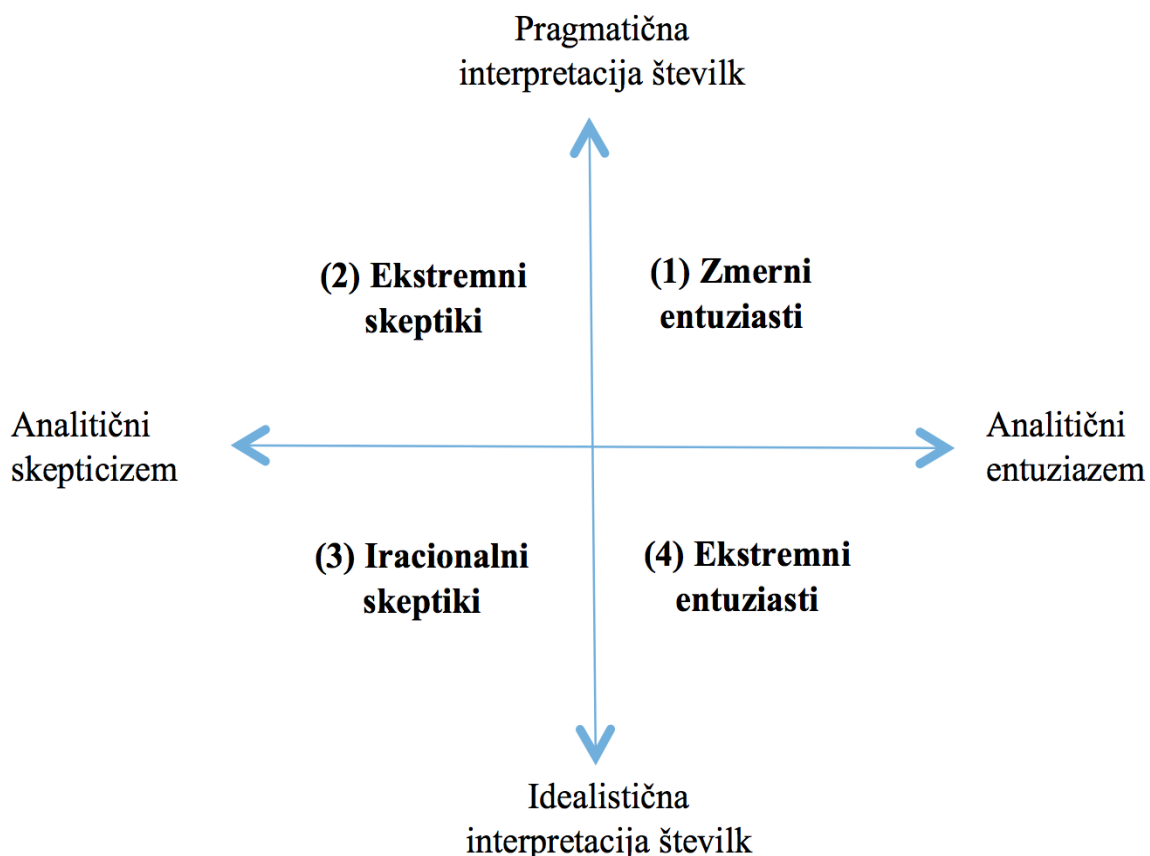
Glede na dve identificirani dimenziji kulture interpretiranja števil, lahko predlagano tipologijo predstavimo z diagramom, kjer vodoravna os prikazuje analitični entuziazem (AE) in navpična os prikazuje numerični pragmatizem (NP). Vsaka dimenzija ima lahko visoko ali nizko vrednost, zato dobimo štiri možne tipe kulture interpretiranja števil (Slika 1). Visoka pragmatičnost pri interpretaciji števil se pokaže na primer v tem, da managerji izmerjene številčne vrednosti interpretirajo predvsem v kontekstu preteklih izkušenj in na osnovi intuicije. Številke interpretirajo in uporabljajo kot usmerjevalce pozornosti, ne pa kot dejansko sliko realnosti (Power, 2007). Nizka pragmatičnost pri interpretaciji števil se kaže kot numerični idealizem: managerji številke interpretirajo kot resnično sliko sveta in zato imajo številke velik vpliv na odločanje. Menimo, da kultura z visoko numerično pragmatičnostjo spodbuja komunikacijo o nemerljivih strateških negotovostih na ravni vrhnjega managementa, medtem ko numerični idealizem tovrstno komunikacijo zavira. Na desni strani vodoravne osi imamo visoko raven analitičnega entuziazma, ki ga zaznamuje zaupanje v visoko abstraktne analitične pristope, ki temeljijo predvsem na naprednih statističnih metodah. Managerji so prepričani, da jim bodo analitični in računski postopki podali rezultate z veliko informacijsko vrednostjo. Na levi strani

vodoravne osi je raven analitičnega entuziazma nizka; managerji so skeptični glede koristnosti kvantitativnih analitičnih modelov. Menimo, da kultura z visokim analitičnim entuziazmom spodbuja uporabo visoko analitičnih informacijskih sistemov, medtem ko analitični skepticizem zavira uporabo visoko analitičnih informacijskih sistemov.

Ob soočenju teh dveh dimenzij pridemo do štirih tipov kulture interpretiranja števil: 1) zmerni entuziasti, 2) ekstremni skeptiki, 3) iracionalni skeptiki in 4) ekstremni entuziasti. Prvi tip kulture (zgornji desni kvadrant v Sliki 1) smo poimenovali ‚zmerni entuziasti‘. Označujejo ga visoke vrednosti analitičnega entuziazma in numeričnega pragmatizma. Managerji cenijo analitične modele, vendar se pri interpretaciji števil zanašajo bolj na človeško presojo kot na številke. V nasprotju z ‚ekstremnimi entuziasti‘, zmerni entuziasti poskušajo zajeti in dojeti celotno sliko sveta. Takšno kulturo bi lahko opisali tudi kot ‚preudarno‘, saj priznava prednosti naprednih analitičnih metod, vendar so njihovi rezultati (numerične informacije) interpretirani pragmatično—le kot pokazatelji trendov—in v procesu odločanja združeni s kvalitativnimi informacijami.

Drugi tip kulture (zgornji levi kvadrant v Sliki 1) smo poimenovali ‚ekstremni skeptiki‘. Označujejo ga nizka vrednost analitičnega entuziazma in visoka vrednost numeričnega pragmatizma. Managerji ne zaupajo analitičnim tehnikam, niti ne vidijo veliko koristi od njihove uporabe, ker menijo, da numerične informacije, ki izhajajo iz takšnih pristopov, niso dovolj dobre za odločanje. Odločajo se hevristično, na podlagi kvalitativnih informacij in izkušenj, ne pa na podlagi analitičnih poročil. Ekstremni skeptiki uporabljajo metode odločanja, ki ne temeljijo na merjenju – zanje je tako značilna uporaba ‚mehkih orodij‘ (Mikes, 2011). Pomembni dopolnjujoči elementi odločanja so managerjevi mentalni modeli, izkušnje, prepričanja in vrednote. Mehka orodja poudarjajo koncepte kot so prilagodljiva kontrola (angl. adaptive control), analiza občutljivosti in planiranje s scenariji (Kleindorfer, 2010). Ekstremni skeptiki uporabljajo enostavnejše modele kot zmerni ali ekstremni entuziasti, v numeričnih tehnikah pa vidijo ‚stroje za učenje‘ (glej Burchell, Clubb, Hopwood, & Hughes, 1980). Ta tip kulture ustreza opisu ‚kalkulativnih pragmatikov‘ v Power (2007) in opisu ‚kvantitativnih skeptikov‘ v Mikes (2009).

*Slika 1: Predlagana tipologija kulture interpretiranja števil*





Tretji tip kulture (v spodnjem levem kvadrantu v Sliki 1) smo poimenovali ‚iracionalni skeptiki‘. Določata ga nizki vrednosti analitičnega entuziazma in numeričnega pragmatizma. Managerji ne cenijo analitičnih tehnik, vendar zaupajo številčnim podatkom in takšne informacije interpretirajo dobesedno (v tem primeru bi bil sicer bolj ustrezen izraz ‚doštevilčno‘). Takšna kultura je nekoliko paradoksalna, zato jo imenujemo iracionalna, vendar je vsaj hipotetično možna. Četrty tip kulture (v spodnjem desnem kvadrantu v Sliki 1) smo poimenovali ‚ekstremni entuziasti‘. Določata ga visoka vrednost analitičnega entuziazma in nizka vrednost numeričnega pragmatizma. Managerji zelo cenijo analitične tehnike, njihove številčne rezultate razumejo v dobesednem smislu, same številke pa predstavljajo tudi pomembne smernice pri odločanju. Ekstremni entuziasti ne dvomijo v predpostavke analitičnih modelov, zato številke, ki iz njih izhajajo, zanje predstavljajo pravo sliko ekonomske realnosti. Pojavi, ki se jih ne da kvantificirati, zanje niso pomembni, ker nimajo orodja, s katerim bi jih predstavili v kvantitativne modele. Ta tip kulture ustreza opisu ‚kalkulativnih idealistov‘ v Power (2007) in ‚kvantitativnih entuziastov‘ v Mikes (2009).

Opisali smo štiri tipe kulture (v idealnem smislu), ki izhajajo iz predlagane dvodimenzionalne matrike. V realnosti je kultura redko podobna le enemu tipu. Pogosteje najdemo kombinacije različnih tipov, kjer izstopajo posamezne dominantne značilnosti (Denison & Spreitzer, 1991). Cameron (1986) ugotavlja, da lahko najdemo tudi paradoksalne kombinacije vrednot. Naša tipologija se nanaša na skupinsko kulturo, ki se razvije v vrhnjem managementu. To naj bi bila najmočnejša in najvplivnejša skupina, zato lahko pričakujemo, da se bo njena kultura uveljavila tudi znotraj celotne organizacije.

## 4 Razprava

V razpravi razlagamo povezanost uporabe analitičnih modelov z različnimi tipi kulture interpretiranja števil. Kot smo navedli v prejšnjih poglavjih, je smiselno pričakovati, da kultura z visoko numerično pragmatičnostjo spodbuja komunikacijo o nemerljivih strateških negotovostih na ravni vrhnjega managementa, medtem ko numerični idealizem tovrstno komunikacijo zavira. Hkrati pa kultura z visokim analitičnim entuziazmom spodbuja k uporabi visoko analitičnih informacijskih sistemov, medtem ko analitični skepticizem zavira

uporabo visoko analitičnih informacijskih sistemov. Zato vse vrste analitičnih modelov niso skladne z vsemi tipi kultur in posledično managerski sistemi kontrole niso uporabljeni zadostno in učinkovito.

Uporabo managerskih sistemov kontrole v nadaljevanju razvščamo po Simonsovem (1995) modelu vzvodov kontrole, in sicer se osredotočamo na diagnostično in interaktivno uporabo. Diagnostični sistemi kontrole so sistemi, ki jih managerji uporabljajo za spremljanje rezultatov poslovanja in za odpravljanje odmikov od planiranega. Vsak sistem lahko uporabljamo za diagnostične namene, če lahko vnaprej postavimo cilj(e), merimo rezultate, izračunamo odstopanja od planiranega in uporabimo informacijo o odstopanju za spreminjanje vložkov v poslovni proces ali za spreminjanje poslovnega procesa, da bo delovanje v skladu z planiranim. Namen diagnostične uporabe sistema kontrole je uspešno uresničiti strategijo in ohraniti osredotočeno pozornost managerjev. Managerji so zainteresirani predvsem za uporabo tistih diagnostičnih sistemov, ki poročajo o odstopanjih na področju ključnih dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Gre za dejavnike, ki bistveno vplivajo na (ne)uresničitev zadane strategije. V praksi to pomeni, da managerji prejemajo periodična poročila o ključnih kazalcih, na katera odreagirajo v primeru občutnih odstopanj od planiranega. V teh primerih usmerijo svojo pozornost na odkrivanje vzrokov odstopanj in sprejemanje korektivnih ukrepov s časovnimi roki izvedbe. Gre za ti. »management z izjemami« (angl. *management by exceptions*), kjer managerji usmerjajo svojo pozornost na pomembna odstopanja pri uresničevanju strategije (Peljhan, 2012; Mikes, 2009; Simons, 2000).

Interaktivni sistemi kontrole so sistemi, ki jih managerji uporabljajo za redno in osebno vključevanje v odločitve podrejenih. S tem višji managerji sodelujejo pri odločitvah podrejenih ter usmerjajo pozornost in učenje v podjetju v smeri doseganja strateških prioritet in soočanja s strateškimi negotovostmi (Peljhan, 2012; Mikes, 2009; Simons, 2000). Ti sistemi so ključnega pomena tudi v obdobjih, ko se podjetje sooča s spremembo strategije. Tudi drugi avtorji (Chenhall, 2003; Huber, 1991) poudarjajo, da je delovanje managerjev pri kontroli tesno povezani z učenjem, predvsem v povezavi z uresničevanjem in spreminjanjem strategije. Managerji uporabljajo različne sisteme kontrole, na primer sisteme planiranja (predračunavanja), sisteme stroškovnega

računovodstva, uravnoteženi izkaz poslovanja, sisteme spremljanja projektov. Razlika med diagnostičnimi in interaktivnimi sistemi ni v njihovih tehničnih značilnostih, pač pa v načinu uporabe sistemov s strani managerjev. To pomeni, da se na primer uravnoteženi izkaz poslovanja (angl. Balanced Scorecard) lahko uporablja tako diagnostično kot interaktivno (Simons, 2000). Diagnostična uporaba se kaže v zelo osnovni uporabi uravnoteženega izkaza poslovanja, ki obsega merjenje nabora finančnih in nefinančnih kazalcev poslovanja ter primerjavo z zastavljenimi cilji. Interaktivna uporaba uravnoteženega izkaza poslovanja se med drugim kaže v spodbujanju večnivojske komunikacije, učenja in izboljšav (Kaplan & Norton, 2001), česar diagnostična uporaba ne omogoča.

Bhimani (2003) ugotavlja, da je za učinkovitost sistema kontrole ključna usklajenost med kulturnim ozadjem novega sistema kontrole in nagnjenostjo njegovih potencialnih uporabnikov do posameznih numeričnih in postopkovnih pristopov. Poglavitni namen interaktivnega sistema je zagotoviti veliko dialoga in razprav. Zato je tak sistem primernejši za kulturo ekstremnih skeptikov in zmernih entuziastov, ki poudarjajo pragmatično interpretacijo števil, ki že sama po sebi zahteva več komunikacije in razprave tako na ravni tima vrhnjega managementa kot z drugimi zaposlenimi. Predvidevamo, da ekstremni skeptiki in zmerni entuziasti uporabljajo sisteme kontrole na diagnostični in interaktivni način (glej tudi Mikes, 2009, ki podobno ugotavlja za kvantitativne skeptike). Dimenzija kulture, ki se nanaša na raven numeričnega pragmatizma glede interpretacije števil, vpliva na način uporabe. Dimenzija kulture, ki se nanaša na raven analitičnega entuziazma pa je povezana z ravno kompleksnosti analitičnega modela, ki ga bodo managerji izbrali, in vpliva torej na oblikovanje (design) sistema kontrole. Analitični skeptiki bodo izbrali enostavnejše, analitični entuziasti pa kompleksnejše sisteme kontrole. Tipi kulture z idealistično interpretacijo števil, torej ekstremni entuziasti in iracionalni skeptiki, bodo te iste sisteme uporabljali na diagnostični način (glej tudi Mikes, 2009, ki podobno ugotavlja za kvantitativne entuziaste) ter s tem morda ne bodo izkoristili vsega, kar jim ti sistemi ponujajo, predvsem, če delujejo v negotovem okolju ali se soočajo s spreminjanjem strategije.

## Sklep

V prispevku analiziramo managersko nagnjenost do alternativnih načinov interpretiranja izračunanih števil (na primer kazalcev poslovanja), ki jih managerji uporabljajo v poslovnem odločanju. Gre za proučevanje kulture interpretiranja števil (angl. calculative culture), ki je konceptualni teoretični konstrukt, katerega obstoj preverimo s kvalitativno študijo. Proučujemo skupinsko kulturo na ravni najvišjega posloводства podjetja. Ugotavljamo, da ima kultura interpretiranja števil dve dimenziji: ena se nanaša na numerični pragmatizem glede natančnosti pri interpretaciji števil, druga dimenzija kulture pa se nanaša na raven analitičnega entuziazma. V razpravi se osredotočimo predvsem na povezanost proučevanega konstrukta s sistemi kontrole v podjetju.

Rezultate raziskave moramo interpretirati v luči omejitev raziskave. Naša raziskava je eksplorativne narave, zato moramo ugotovitve in predlagano tipologijo kulture obravnavati kot preliminarno in ne kot zaključeno preverbo. Pričakujemo, da bodo prihodnje študije preverile njegovo veljavnost tudi z drugimi raziskovalnimi metodami, npr. longitudinalnimi, ki bi omogočale tudi proučevanje v kulture interpretiranja števil časa. Na koncu predlagamo še nekaj usmeritev za nadaljnje raziskave. Naša raziskava ponuja osnovo za nadaljnje izpopolnjevanje konstrukta kulture interpretiranja števil s pomočjo triangulacije raziskovalnih metod (glej tudi: Bamber, 1993; Bhimani, 2003; Birnberg, Shields, & Young, 1990).

## Literatura in viri

1. Bamber, E. M. (1993). Opportunities in behavioural accounting research. *Behavioural Research in Accounting*, 3, 1–29.
2. Bhimani, A. (2003). A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 523–638.
3. Birnberg, J. G., Shields, M. D., Young, S. M. (1990). The case for multiple methods in empirical management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 2, 35–65.

4. Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk Culture in Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 58(2), 109–118.
5. Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., & Hughes, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5–27.
6. Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox. *Management science*, 32, 87–112.
7. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
8. Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5, 1–21.
9. Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28, 301–327.
10. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
11. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Kleindorfer, P. R. (2010). Reflections on decision-making under uncertainty. In F. X. Diebold, N. A. Doherty, R. J. Herring (Eds.), *The known, the unknown and the unknowable in financial risk management*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
13. Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18–40, <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.005>.
14. Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 226–245.
15. Peljhan, D. (2012). Razvoj managerskih sistemov nadzora. V: A. Stare (ur.), *Izbrane teme managementa in organizacije: monografija ob 70-letnici prof. dr. Rudija Rozmana* (str. 43–55). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
16. Power, M. K. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.
17. Power, M. K., Ashby, S., & Palermo, T. (2013). *Risk Culture in Financial Organisations: A Research Report*. London: LSE Academic Publishing
18. Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140–161.
19. Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
20. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
22. Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control (Editorial). *Management Accounting Research*, 24, 82–87.

**Priloga 1: Seznam začetnega nabora elementov za ‚kvantitativni skepticism‘ in ‚kvantitativni entuziazem‘ (povzeto po Mikes, 2009)**

**Seznam začetnega nabora elementov za ‚kvantitativni skepticism‘ (17):**

1. Vrhni management meni, da imajo kazalci tveganj nizko sposobnost odražanja profila tveganj.
2. Vrhni management daje prednost informacijskim sistemom, ki dopuščajo visoko raven presoje.
3. Vrhni management je previden in dvomi v koristi kvantitativnega modeliranja: previden je glede interpretiranja kazalcev, izračunanih na podlagi teh modelov in se sprašuje o natančnosti modelov za merjenje tveganj.
4. Vrhni management je zelo skeptičen do kvantifikacije tveganj.
5. Vrhni management ne pripisuje velikega pomena računski vlogi tehnik za merjenje tveganja, bolj poudarja njihovo uporabo kot orodij učenja.
6. Vrhni management verjame, da je namen obvladovanja tveganj preprečiti pretirano prevzemanje tveganj.
7. Vrhni management je malo pozoren na natančne kazalce tveganj; le-ti nimajo vpliva na odločanje.
8. Vrhni management uporablja kazalce tveganj za učenje (da razume dinamiko, trende, da se uči iz napak,...).
9. Značilnost vrhnjega managementa je odločanje na podlagi presoje (ocena tveganj na podlagi presoje).
10. Vrhni management meni, da imajo visoko analitične prakse izračunavanja v podjetju veliko omejitev.
11. Vrhni management ima nizko stopnjo ‚zaupanja v številke‘.
12. Vrhni management upošteva kazalce tveganj kot indikatorje trendov; želijo jih dopolnjevati in jih pogosto nadgradijo s preudarnostjo, izkušnjami in presojo najvišjega managementa; kontrole nad tveganji ne smatrajo kot ‚stroj za odgovore‘.
13. Vrhni management ima raje grobe kazalce in pokazatelje trendov kot natančne kazalce tveganj.
14. Vrhni management verjame, da poznavanje točnega obsega tveganj ni tako pomembno. Bolj zanimivi so trendi in širši pogled na tveganja.
15. Čeprav izračuni kažejo na trende izpostavljenosti tveganjem, jih vrhni management presoja kot nezadostne v prikazovanju absolutnega profila tveganj.

16. Moto vrhnjega managementa je: »Kazalci tveganj niso dovolj za obvladovanje tveganj.«
17. Vrhni management dvomi v koristi uporabe kvantitativnih modelov.

**Seznam začetnega nabora elementov za ‚kvantitativni entuziazem‘ (19):**

1. Vrhni management meni, da imajo kazalniki tveganj visoko sposobnost odražanja profila tveganj.
2. Vrhni management se zelo zanaša na kazalce tveganj v procesu pogajanj o razdeljevanju sredstev za investicije v podjetju.
3. Vrhni management daje prednost visoko analitičnim informacijskim sistemom, ki temeljijo na podatkih.
4. Vrhni management spodbuja kulturo, ki je prijazna do visoke ravni razvitosti analitičnih orodij v podjetju.
5. Vrhni management zaupa v koristi kvantitativnega modeliranja.
6. Vrhni management je zelo navdušen nad kvantifikacijo tveganj.
7. Vrhni management je zelo pozoren na natančne kazalce tveganj; le-ti imajo vpliv na odločanje.
8. Značilnost vrhnjega managementa je odločanje na podlagi izračunov, kjer tveganja obvladujejo ‚s pomočjo številke‘.
9. Vrhni management dojema visoko analitične prakse izračunavanja v podjetju kot uporabne.
10. Vrhni management se strinja, da so kazalci tveganj zmožni prikazati ekonomsko realnost dovolj dobro, da spodbudijo potrebno ekonomsko vedenje.
11. Za vrhni management so zelo pomembni razvoj, ohranjanje in izboljševanje zanesljivosti in točnosti analitičnih modelov.
12. Vrhni management ima visoko stopnjo ‚zaupanja v številke‘.
13. Moto vrhnjega managementa je: »Če želite obvladovati tveganje, ga morate kvantificirati.«
14. Vrhni management bolj ceni natančnost pri ugotavljanju tveganj kot celovita poročila o vseh vrstah tveganj.
15. Kakovost obvladovanja tveganj se ocenjuje na podlagi presoje o tem, kako napredne so metode kvantifikacije tveganj.
16. V podjetju se posebna organizacijska enota ukvarja z razpravo o in nadgradnjo metodologije za merjenje tveganj, ki jo uporablja podjetje. Veliko je razprav na temo metodologije tveganj, saj jih skrbi, da tehnično zaostajajo za konkurenti.



17. Vrhni management meni »Ne smemo si privoščiti, da bi kateri od analitikov ali kdo drug rekel, da imamo slabo metodologijo.« analitična orodja, da se postavijo omejitve in kontrolni mehanizmi v zvezi s kvantificiranimi tveganji.
18. Vrhni management zahteva, da funkcija, ki se ukvarja s tveganji, nudi tudi vsa potrebno 19. Vrhni management zaupa v zanesljivost modelov za merjenje tveganj.

## Priloga 2: Seznam elementov konstrukta po intervjujih in fokusni skupini

Značilnost	Element	Skeptiki (11)	Entuziasti (12)
Zaupanje v številke	1. Vrhni management ima na splošno nizko stopnjo ,zaupanja v številke'.	X	
	2. Vrhni management na splošno misli, da imajo številke nizko sposobnost odražanja dejanske ekonomske realnosti.	X	
	3. Vrhni management meni, da imajo kazalci tveganj nizko sposobnost odražanja profila tveganj.	X	
	4. Moto vrhnjega managementa je: »Kazalci tveganj niso dovolj za obvladovanje tveganj.«	X	
	5. (R) Vrhni management ima na splošno nizko stopnjo ,zaupanja v številke'.		X
	6. (R) Vrhni management na splošno misli, da imajo številke nizko sposobnost odražanja dejanske ekonomske realnosti.		X
	7. Vrhni management se strinja, da so kazalci tveganj zmožni prikazati ekonomsko realnost dovolj dobro, da spodbudijo potrebno ekonomsko vedenje.		X
	8. Moto našega vrhnjega managementa je: »Če želite obvladovati tveganje, ga morate kvantificirati.«		X
Zaupanje v modele	1. Vrhni management je na splošno skeptičen do kvantitativnega modeliranja.	X	
	2. Vrhni management na splošno meni, da imajo visoko analitične prakse izračunavanja v podjetju veliko omejitev.	X	
	3. Vrhni management dvomi v zanesljivost modelov za merjenje tveganj.	X	
	4. (R) Kultura našega managementa je prijazna do analitičnih orodij.	X	
	5. Vrhni management na splošno zaupa v koristi kvantitativnega modeliranja.		X
	6. Vrhni management na splošno dojema visoko analitične prakse izračunavanja v podjetju kot uporabne.		X
	7. Vrhni management zaupa v zanesljivost modelov za merjenje tveganj.		X
	8. Kultura našega managementa je prijazna do analitičnih orodij.		X
Pomembnost natančnosti pri interpretaciji številke	1. Vrhni management na splošno interpretira izračunane številke, ki se nanašajo na poslovanje podjetja, v grobem smislu – kot indikatorje dinamike, ne kot natančne ocene.	X	
	2. Vrhni management meni, da kazalci tveganj kažejo na trende izpostavljenosti tveganjem, a so nezadostni v prikazovanju absolutnega profila tveganj.	X	
	3. Vrhni management ima raje celovita poročila o tveganjih z okvirnimi ocenami vseh vrst tveganj (tudi nekvantificiranih), kot pa natančno merjenje manjšega števila (kvantificiranih) vrst tveganj.	X	
Pomembnost naj-naprednejših analitičnih modelov	1. Za vrhni management so zelo pomembni razvoj, ohranjanje in izboljševanje zanesljivosti in točnosti naših analitičnih modelov.		X
	2. Vrhni management ocenjuje kakovost obvladovanja tveganj na podlagi presoje o tem, kako napredne so metode kvantifikacije tveganj.		X
	3. V podjetju veliko razpravljamo in nadgrajujemo metodologijo za merjenje tveganj, ki jo uporabljamo.		X
	4. V podjetju je veliko je razprav na temo metodologije merjenja tveganj zaradi skrbi, da tehnično zaostajamo za konkurenti.		X

Opomba: (R) pomeni, da je trditev namerno zapisana v obratni obliki.



---

**Prof. dr. Mojca Marc** je izredna profesorica na Katedri za management in organizacijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Na dodiplomskih in podiplomskih programih fakultete predava teme iz ekonomike poslovanja in poslovnega računovodstva. Raziskovalno se ukvarja s problematiko merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, intelektualnim kapitalom in pravicami v podjetjih ter z učinki bančnega financiranja na tržno strukturo panog. Deluje kot predsednica Uredniškega odbora Založništva na Ekonomski fakulteti in članica uredniškega odbora pri reviji *Journal of Applied Business Research*.

---

**Prof. dr. Darja Peljhan** je izredna profesorica za področje ekonomike poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je članica Katedre za management in organizacijo ter pridružena članica Katedre za računovodstvo in revizijo ter članica Senata Ekonomske fakultete. Je nosilka predmetov *Uvod v poslovanje/ Introduction to Business*, *Analiza poslovanja in Obvladovanje poslovnih tveganj v kontekstu managerske kontrole*. Sodeluje pri predmetih *Obvladovanje stroškov in Računovodstvo za managerje/Accounting for managers*. Raziskuje področje managerskih sistemov nadzora ter obvladovanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Deluje kot glavna urednica mednarodne revije *Journal of Business Case Studies*, sourednica mednarodne revije *Economic and Business Review* ter članica uredniškega odbora *Management and Business Administration Central Europe*.

# Avtentično vodenje in inovativnost na primeru podjetja Dewesoft

Anja Tanja Hladnik<sup>1</sup>, Sandra Penger<sup>2</sup>

<sup>1</sup>e-pošta: anjatanjahladnik@gmail.com

<sup>2</sup>e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

---

## Povzetek

Na podlagi teoretične razčlenbe proučevanih konstruktov avtentičnega vodenja in inovativnosti smo se poslužili kvalitativnega raziskovalnega pristopa in proučevali pomen avtentičnega vodenja ter inovativnosti na primeru podjetja Dewesoft. Hkrati smo prikazali pomen uporabnosti vsakodnevnega sledenja avtentičnemu stilu vodenja v procesu razvoja inovativnosti v proučevanem podjetju. Kvalitativna raziskava, izvedena prek polstrukturiranega intervjuja z izvršnim managerjem dr. Juretom Knezom, je potrdila, da obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo ter da v izbranem podjetju avtentičnemu vodenju, avtentičnemu sledenju in inovativnosti pripisujejo visok potencial v prihodnosti razvoja podjetja.

**Ključne besede:** avtentično vodenje, avtentični vodja, avtentični sledilec, inovativnost

---

## 1 Uvod

Vodje, ki imajo jasno definirano poslanstvo ter so pristni, pošteni in verodostojni in hkrati skrbijo tudi za blaginjo zaposlenih in preostalih udeležencev, so ključnega pomena za sedanje poslovno okolje (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009). Inovativna podjetja tega stoletja potrebujejo novejši pristop k vodenju, ki se imenuje avtentično vodenje. V primerjavi s preostalimi raziskovalnimi koncepti se ta razlikuje po tem, da se osredotoča na lastnosti vodje kot posameznika ter na njegov značaj in ne definira stila vodenja, ki ga vodja mora privzeti (Dimovski et al., 2009). Avtentičnost po definiciji pomeni biti zvest samemu sebi (Avolio & Gardner, 2005, str. 331). Bistvenega pomena je, da vodja izhaja iz samega sebe.

Sodobna znanstvena literatura o vodenju v ospredje postavlja koncept inovativnosti (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 23). Koncept inovativnosti je širok koncept, sestavljen iz dveh procesov, ki se med seboj prekrivata: imeti nove ideje in jih uresničiti. Prvi se navezuje na ustvarjanje oz. iznajdbo, drugi na realizacijo (Adair, 2009, str. 5–6). Ouden (2012, str. 1) pa ob tem dodaja, da se svet, ki ga poznamo danes, nenehno spreminja. V prihodnosti ne bo več

takšen, kot je danes, saj živimo v dobi transformacij. Začetek procesa inovativnosti pogosto vsebuje element naključja oz. sreče: odkritje priložnosti ali vse bolj naraščajoče težave. Takšen sprožilec lahko pomeni odlično možnost za izboljšanje stanja ali grožnjo, ki zahteva takojšen odziv (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24).

*Namen* članka je s pomočjo aktualnih tujih in domačih avtorjev sistematično proučiti in poglobiti znanje o konceptu avtentičnega vodenja, v nadaljevanju pa analizirati in opredeliti še koncept inovativnosti ter zvezo obeh omenjenih konceptov. Na podlagi kvalitativnega raziskovalnega pristopa in ugotovitev o povezavi med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju Dewesoft smo na koncu članka izoblikovali priporočila vodstvu organizacije.

*Osnovni cilj* članka je osredotočiti se na povezanost koncepta avtentičnega vodenja in inovativnosti v izbranem podjetju Dewesoft ter z razširjeno analizo tako s teoretičnega kot tudi z raziskovalnega izhodišča predstaviti smisel povezanosti obeh konceptov za uspešno preživetje na globalnem trgu v sedanjem prepolnem in izjemno zahtevnem okolju.

## 2 Avtentično vodenje in opredelitev avtentičnega vodenja

Osrednji načeli avtentičnega vodenja sta posameznikova notranjost in nenehni razvoj. Oseba se drži svojih vrednot in pozna svoje sposobnosti, vključno s prednostmi in slabostmi. Stremi po individualnem učenju, poudarek je na učenju na podlagi pozitivnih primerov. Pomembno dejstvo je tudi to, da se avtentičnega vodenja lahko naučimo, če le izhajamo iz pozitivnosti (Dimovski, 2009, str. 76). Ko sta Avolio in Gardner (2005, str. 329) definirala koncept avtentičnosti, sta opredelila samozavedanje kot osnovo vsem pozitivnim oblikam vodenja. Bistveno načelo avtentičnega vodenja temelji na predpostavki biti zvest samemu sebi (Clapp-Smith et al., 2009, str. 228). Bill George (2003, str. 9) dodaja, da zdaj potrebujemo tiste vodje, ki vodijo v svoji organizaciji oz. podjetju z namenom, osebnimi vrednotami in integriteto. Vodje, ki so sposobni graditi dolgotrajne organizacije, znajo motivirati, navdušiti in spodbuditi svoje zaposlene, da prispevajo k dolgoročni vrednosti za svoje interesne skupine.

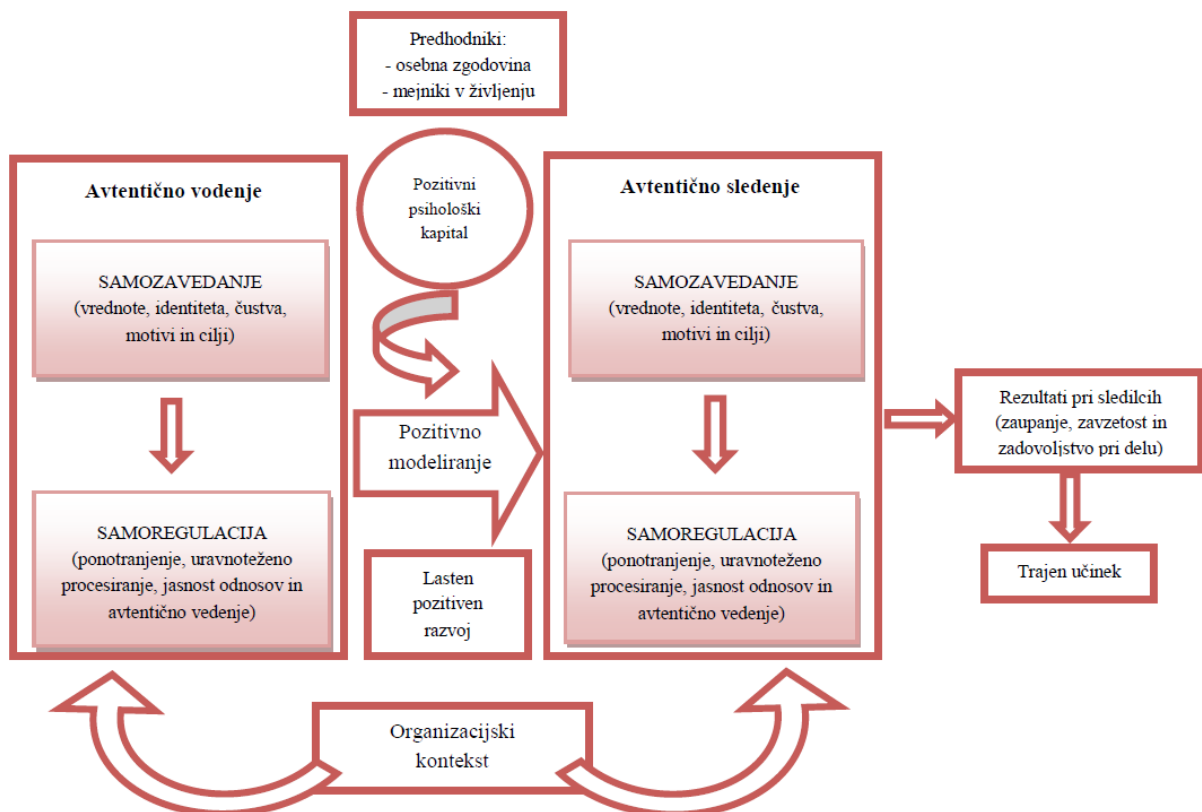
### 2.1 Elementi avtentičnega vodenja

Model razvoja avtentičnega vodenja je prikazan na Sliki 1. Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta izrednega pomena pri samozavedanju in samoregulaciji (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje se ne navezuje le na vodjo, ampak tudi na avtentične odnose s sledilci, ki pripeljejo do boljših rezultatov na področju zaupanja, zavzetosti in zadovoljstva pri delu, kar pripomore k trajnemu učinku (Gardner et al., 2005).

### 2.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodje se od drugih vodij razlikujejo v tem, da imajo lasten občutek svojega Jaza, imajo izoblikovana svoja mišljenja, prepričanja in vrednote ter bazirajo na svojih lastnih temeljih. Vodja oddaja svojo energijo in posledično zaposlene navdušuje za smiselno in pozitivno naravnano družbeno konstrukcijo realnosti (Avolio & Gardner, 2005, str. 329–330). Shamir in Eilam (2005, str. 396–398) opredelita štiri glavne značilnosti avtentičnega vodje, ki so prikazane na Sliki 2.

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, 'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 346.

Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 105; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" *A life-stories approach to authentic leadership development*, 2005, str. 396–398.

### 3 Inovativnost in opredelitev inovativnosti

V življenju posameznika, družine, ekipe, organizacije ali skupnosti je inovacija odločilna. Posamezniki, družina, ekipa, organizacija in skupnost morajo napredovati in se spreminjati, če želijo preživeti in uspevati v sedanjem spreminjajočem se okolju (Klein & Knight, 2005, str. 243). Ključ do ustvarjanja idej je kombinacija in reorganizacija informacij in obstoječih konceptov z namenom reševanja problemov ali izboljšanja stanja (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24). Inovacijska procesa se delita na ustvarjanje in prevzemanje inovacij. Omenjeno delitev prikazuje Slika 3.

Organizacija, ki prevzema inovacije, večinoma izrablja priložnosti za izboljšanje izdelkov, storitev in tehnologij, ki so na voljo na različnih trgih. Takšna organizacija izkorišča svoja obstoječa znanja, sisteme in vire. Podjetja, ki so sposobna razviti inovacijske strategije, prepoznajo in izbirajo inovacije ter z različnimi viri pridobijo in asimilirajo inovacije, ki imajo potencial za uspešnost. Za takšen nabor priložnosti imajo večja podjetja zaradi številnih virov, specializiranih in kompleksnih struktur, ekonomij obsega in večje velikosti trga prednost pred malimi

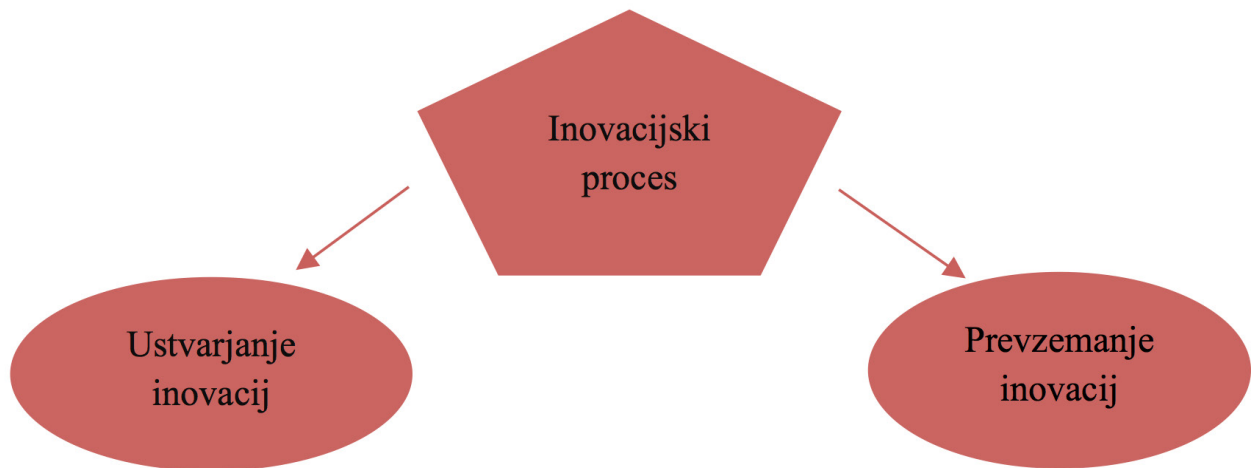
organizacijami (Damanpour & Wischnevsky, 2006, str. 277–278). Slika 4 prikazuje dejavnika, ki vplivata na ustvarjalnost posameznika.

Avtentično vodenje je pomemben napovednik ustvarjalnosti zaposlenega v organizaciji, saj spodbuja ustvarjalnost sledilcev v smislu, da posameznik razvije boljši psihološki kapital in je tako posledično bolj ustvarjalen (Rego et al., 2012, str. 435). Večji psihološki kapital pri sledilcu vpliva na upanje, optimističnost, prožnost in samozavest. Vse omenjene pozitivne sposobnosti zaposlene motivirajo k doseganju boljšega rezultata in postavljenih ciljev (Wang et al., 2014, str. 8).

### 4 Raziskava

Dewesoft je relativno zagonsko podjetje iz zasavskega mesta Trbovlje. Nastalo je pod okriljem dveh domačinov, in sicer dr. Jureta Kneza in Andreja Orožna. Njegova zgodovina sega med leti 2000 in 2001, ko sta se dr. Knez in Orožen odločila, da bosta združila moči in s pomočjo avstrijskih kolegov ustanovila podjetje Dewesoft (O podjetju, 2017). Na Sliki 5 je direktor podjetja dr. Jure Knez.

Slika 3: Inovacijski proces



Vir: F. Damanpour & J. D. Wischnevsky, *Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*, 2006, str. 275.

Slika 4: Ustvarjalnost posameznika



Vir: A. Rego et al., *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity*, 2012, str. 435.

Slika 5: Direktor podjetja Dewesoft dr. Jure Knez



Vir: O podjetju, 2017.



Zaradi ogromnega potenciala na trgu merilnih instrumentov sta se dr. Knez in Orožen odločila, da na področju merilnih instrumentov naredita prvi korak in se podata na svojo pot. Leta 2008 je nastal prvi lastni instrument DEWE-43, ki je leto pozneje prejel laskavi naziv NASA Product Of The Year (O podjetju, 2017).

Posebnost podjetja Dewesoft je tudi možnost udeleževanja zaposlenih pri solastništvu podjetja. Pred dvema letoma sta se lastnika odločila, da je čas, da so zaposleni, ki najbolj pripomorejo k uspehu podjetja, soudeleženi pri rasti podjetja in dobičku. Tako sta lastnika zaposlenim dvakrat na leto ponudila možnost nakupa delnic podjetja z željo, da bi sčasoma podjetje živelo na ramenih zaposlenih ter da bi se do njune upokojitve podjetje v celoti predalo v roke zaposlenim. Prav tako je zanimivo, da ne želita nekega zunanjega finančnega lastnika, saj, kot pravi Knez, si vsak svojo usodo kroji sam. Tako jim vsekakor lahko odlično uspeva, saj vsi delajo le zase in za svoj boljši jutri (O podjetju, 2017).

Z novimi merilno-nadzornimi sistemi Krypton se širijo še na področje realnočasovnega nadzora raznih naprav. Njihova kompaktna zasnova jim daje prednost na številnih področjih, predvsem pa v avtomobilski in letalsko-vesoljski industriji, kjer je potreba po redukciji mase še toliko večja. Dr. Knezu in Orožnu idej in veselja do dela torej ne zmanjkuje. Vsekakor je treba poudariti njun zagon za stalno izboljševanje obstoječih produktov in željo po doseganju perfekcije na tem področju. Pravita, da brez japonske perfekcije ni zadovoljnih strank (O podjetju, 2017).

Oba direktorja se zavedata, kako težko je začeti karierno pot. In prav to je bil razlog, da sta leta 2016 odkupila sosednjo stavbo z željo lastne širitve in pomoči mladim podjetnikom. Ti lahko pri njih

najamejo prostore za svoje pisarne, poiščejo pomoč v zvezi z računovodstvom in pridobijo informacije, kako najhitreje rešiti porodne težave. To je vsekakor domiselna in pohvale vredna ideja o prenosu znanja o porodnih težavah mladih podjetnikov (O podjetju, 2017).

#### 4.1 Kvalitativni raziskovalni pristop

Raziskovalni del članka temelji na kvalitativni raziskavi, ki je bila izvedena v trboveljskem podjetju Dewesoft. Proučevali smo prisotnost avtentičnega vodenja in inovativnosti v podjetju. To povezavo smo proučevali prek polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo podjetja dr. Juretom Knezom.

Kvalitativna raziskava temelji na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. *Ali v izbranem podjetju lahko zasledimo avtentično vodenje in kako je takšen stil vodenja razvit?*
2. *Ali vodje spodbujajo inovativnost zaposlenih v izbranem podjetju in kako?*
3. *Ali avtentično vodenje v izbranem podjetju pripelje do večje motiviranosti zaposlenih za inovativnost?*
4. *Ali avtentično vodenje in inovativnost vodje in zaposlenih pripomoreta k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja?*

#### 4.2 Značilnosti avtentičnega vodenja in inovativnosti v izbranem podjetju

Polstrukturiran globinski intervju je bil opravljen z direktorjem podjetja, dr. Juretom Knezom. Intervju je trajal približno eno uro. V Tabeli 1 so prikazani odgovori, ki se navezujejo na koncept avtentičnega vodenja.

**Tabela 1:** Provi del polstrukturiranega globinskega intervjuja

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Ali se imate za dobrega vodjo? Katere so po vašem mnenju značilnosti in vrednote, ki odlikujejo dobrega vodjo?	»Značilnosti in vrednote, ki bi oblikovale dobrega vodjo, so odvisne predvsem od narave dela. V naši panogi lahko pod to recimo štejemo odprtost do novih predlogov pri razvoju produktov, spodbujanje h kreativnosti in samoiniciativi, spodbujanje k samokritičnosti ter posledično izboljšave v fazi razvoja novega produkta. Glede na prej opisano bi se označil za dobrega vodjo.«
2. Bi zase lahko trdili, da je vaš način vodenja v skladu z vašimi vrednotami in prepričanji?	»Vsekakor. Vodja, ki ekipe ne vodi na podlagi svojih lastnih prepričanj, ne more uspeti kot celotna ekipa/podjetje. Voditi ekipo skladno z vrednotami je prav tako ključnega pomena, saj se le tako lahko vsak zaveda, da dela sam zase, za svoj uspeh. Prepričan sem, da so temelji trdni. Od tod naprej pa je na mestu misel: Vsak si svojo usodo kroji sam.«

3. Trdite, da ste samozavestni in optimistični? Se omenjeni značilnosti odražata tudi pri zaposlenih?	»Optimizem in samozavest sta prav tako ključni gonilni sili pri napredku. Brez samozavesti se je nemogoče postaviti po robu najmočnejšim v svetovnem merilu, optimizem pa vliva upanje v težkih trenutkih oz. ko se v podjetju pojavijo težave bodisi v razvoju bodisi v proizvodnji. Glede na trenutne dosežke podjetja <i>potrdimo, da se samozavest in optimizem odražata pri zaposlenih. Prva kot prepričanje, da so težave premostljive, zadnji pa, da se na koncu vsaka težava reši, le skupaj je treba stopiti.</i> «
4. Kaj bi pri svojem načinu vodenja opredelili kot prednost in kot slabost? Menite, da je napaka, če vodja drugim razkrije svoje šibke točke?	»Kot prednost bi mogoče poudaril željo po stalnih izboljšavah <i>in napredku. Zadnje pa mogoče kot slabost, kar pa v okviru podjetja ni slabost, občasno neskladje med hitrostjo razvoja produktov in željami oz. idejami glede novih produktov.</i> Menim, da je izredno pomembno, da vodja razkrije svoje napake drugim zaposlenim, saj se s tem postavi na enak nivo kot preostali. <i>Posledično se med zaposlenimi ustvarja boljša klima, s čimer apeliram na bolj prijateljske odnose, in ne tako striktno odnose delavec/šef.</i> «
5. Kje po vašem mnenju vidite priložnosti, da bi izboljšali svoj način vodenja?	» <i>Na postavljeno vprašanje je težko odgovoriti. Mogoče bi pri tem tudi ostali. Vodenje se izboljšuje dnevno. Včasih v pozitivno stran, včasih v negativno. Bistveno je, da vodja ve, da nihče ni popoln in da se samoiniciativno poskuša sproti 'kalibrirati'.</i> «
6. Bi lahko trdili, da hitro okrevate po težkih in napornih obdobjih, preizkušnjah, napakah in neuspehih? Bi zase lahko rekli, da se hitro prilagajate spremembam?	» <i>Lahko rečem, da po neuspehih okrevam razmeroma hitro. Trudimo se, da bi bilo teh neuspehov čim manj, vendar kot v vsakem poslu težka obdobja pridejo. Po takšnih obdobjih je najpomembneje, da se ustaviš, umiriš, pogledaš za nazaj ter nato s spremembami stopiš v nov dan. Neuspehi so del življenja, brez katerega ni uspeha. Z njimi se človek postavi na realna tla v trenutkih, ko misli, da je dosegljivo vse. Nobena pot ni premica do uspeha. Vedno so tu padci in vzponi, in če je zadnjih več, je, kot že prej rečeno, dosegljivo vse. Zase bi prav tako lahko rekel, da se hitro prilagajam spremembam. Biti v koraku s časom je pomemben faktor v enačbi do uspeha. Podjetje brez tega v današnjem času enostavno ne more konkurirati na trgu.</i> «
7. Predstavite svoj odnos z zaposlenimi. Poznate njihove prednosti in slabosti?	» <i>Z zaposlenimi poskušam ohranjati in ustvarjati dober odnos. Ob ustvarjanju dobre klime to uspeva. Vsekakor pridejo napeti meseci, vendar je ključno, da se po npr. končanem projektu v podjetju 'zadiha'. Skozi leta sodelovanja se z zaposlenimi dovolj spoznaš, kar lahko uporabiš v prid podjetju. Poznati prednosti in slabosti je ključno v trenutku, ko mora vodja izbrati prave ljudi za neko delo oz. projekt.</i> «
8. Bi lahko trdili, da zaposlenim zaupate? Se ozirate na njihova mnenja in predloge?	» <i>Vsekakor svojim zaposlenim zaupam. Dober vodja ima okrog sebe ljudi, katerih kompetence so zelo pomembne za vsak projekt podjetja. Njihova mnenja in predlogi so torej ključ do uspeha.</i> «
9. Ali svojim zaposlenim pomagata pri razvoju njihovih sposobnosti?	» <i>Trdim, da ja. S puščanjem odprtih rok, izobraževanjem in samoiniciativno se sposobnosti vsekakor dnevno razvijajo.</i> «
10. So vaši cilji sestavljeni iz ciljev celotne organizacije in ciljev posameznikov?	» <i>Vodja živi za svoje podjetje. Posledično ima vsekakor v mislih cilje celotne organizacije in cilje posameznikov. Poznati zadnje je pomembna informacija pri razvoju strategije razvoja podjetja. Vsekakor je mogoče cilje določenih posameznikov skriti oz. jih sami ne želijo popolnoma razkriti, vendar pa njihovi srednjeročni cilji pripomorejo k celotnemu uspehu.</i> «
11. Od kod izhaja vaša motivacija za delo?	» <i>To je težko točno opredeliti, vendar misel, da imaš v rokah 'orodje', s tem mislim podjetje in ekipo, s katerim lahko osvojiš svetovni trg merilne opreme ... Mislim, da ni potrebnih več besed.</i> «

V Tabeli 2 so prikazani odgovori, ki se navezujejo na koncept inovativnosti.

*Tabela 2: Drugi del polstrukturiranega globinskega intervjuja*

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Kako sprejemate inovativnost? Kakšen pomen ji pripisujete?	»Inovativnost je pomembna. Je gonilo podjetja. Z inovativnostjo je podjetje konkurenčno v svetovnem merilu. Je ključ do uspeha.«
2. Ali menite, da kot vodja spodbujate inovativnost zaposlenih v podjetju? Kako?	»Vsekakor. Z idejami o novih produktih ter spremembami in izboljšavami in novih področjih poskušamo spodbujati inovativnost in kreativnost.«
3. Kakšen je odziv zaposlenih na spodbujanje inovativnosti in na inovativnost samo?	»Vsekakor pozitiven. Dobiti v roke 'igračo', s katero se lahko igraš, primer prostih rok, ter nato z njeno pomočjo narediš nekaj novega, nekaj, kar prodre na trg kot novost, je v pogledih razvojnika izredno spodbudno.«
4. Ali avtentično vodenje v podjetju vodi k večji motiviranosti zaposlenih za inovativnost? Ali so denarne nagrade tudi motivator?	»Vsekakor. Avtentično vodenje je po eni strani inovativno, originalno, napredno vodenje. Vse to pripomore k večji motiviranosti zaposlenih, saj tako razvojni kot tudi produkcijski del bolje delujeta z nenehnim napredkom, kot pa na primer, če bi se stvari zgolj ponavljale, napredek pa bi bil počasen. Denarne nagrade so vsekakor motivator, vendar pa je odvisno od posameznika, kako to nagrado sprejme oz. kako si denarno nagrado predstavlja kot nagrado. V našem primeru so te nagrade rezultat dela, ki ga opravljajo zaposleni. Na kratko povedano, si denarno nagrado 'pridelajo' sami iz meseca v mesec, ta pa vsekakor variira. Več je narejenega, višja je nagrada. Enostavna formula.«
5. Kje po vašem mnenju vidite ovire za inovativnost?	»Ovira za inovativnost so ljudje sami sebi. Inovativen je lahko vsakdo. Včasih je treba stopiti iz varnega zavetja oziroma izza štirih sten, pogledati na težave širše, z druge perspektive.«
6. Kako pomembna je za vas inovativnost, če govorimo o panogi, v kateri delujete?	»Inovativnost v panogi merilne industrije je pomembna: novi produkti, nove tehnologije v računalniški komunikaciji, zajemu meritev. Vse to daje inovativnosti zagon, saj ponuja ogromno možnosti, kako določene težave rešiti, kako produkte izboljšati in jih narediti konkurenčnejše.«
7. Kako svobodni so zaposleni pri kreiranju idej in inovativnosti?	»Zaposleni imajo zaradi svojega znanja in izobrazbe proste roke pri kreacijah. Sami so na svojem področju mojstri, o stvareh vedo največ in vedo, kako določene težave rešiti. Vsekakor pa končni skupinski posvet pripomore k boljši rešitvi.«
8. Ali avtentično vodenje ter inovativnost vodje in zaposlenih pripomoreta k uspešnosti poslovanja podjetja?	»Glede na trenutne rezultate podjetja lahko trdimo, da je trenutni način vodenja podjetja uspešen in pravi. Vsekakor je vedno ogromno prostora za izboljšave, zaradi česar je lahko uspešnost še večja.«

#### 4.3 Povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju

S pomočjo polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo podjetja potrjujemo tezo, da v proučevanem podjetju Dewesoft obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo ter da ta povezava pripomore k uspešnosti podjetja in samemu poslovanju. Zagotovo je treba omeniti dejstvo, da se to v veliki meri navezuje na panogo, v kateri podjetje deluje. Panoga merilne industrije se nenehno razvija in nadgrajuje, nenehno lahko zasledimo novosti na trgih. Tako kot direktor podjetja so zaposleni prepričani, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovativnost v organizaciji. Bistvenega pomena je tudi to, da vodja podjetja podpira inovativnost.

## 5 Rezultati

Odgovor na prvo postavljeno raziskovalno vprašanje je, da v podjetju zasledimo prisotnost avtentičnega vodenja. Takšen način vodenja je v Dewesoftu zelo dobro razvit. Direktor podjetja je označen kot zelo avtentična oseba. Na drugo vprašanje odgovorimo, da vodja velik pomen pripisuje inovativnosti in jo tudi označi za gonilno silo podjetja. Na podlagi novih idej in sprememb se v podjetju spodbuja inovativnost. Odgovor na tretje postavljeno vprašanje je, da potrdimo, da je trenutni način vodenja podjetja uspešen in da avtentično vodenje vodi k večji motiviranosti zaposlenih za inovativnost. Na zadnje raziskovalno vprašanje je odgovor pritrdilen. Obstaja povezava



med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju, ki vpliva in pripomore k uspešnosti podjetja in poslovanju.

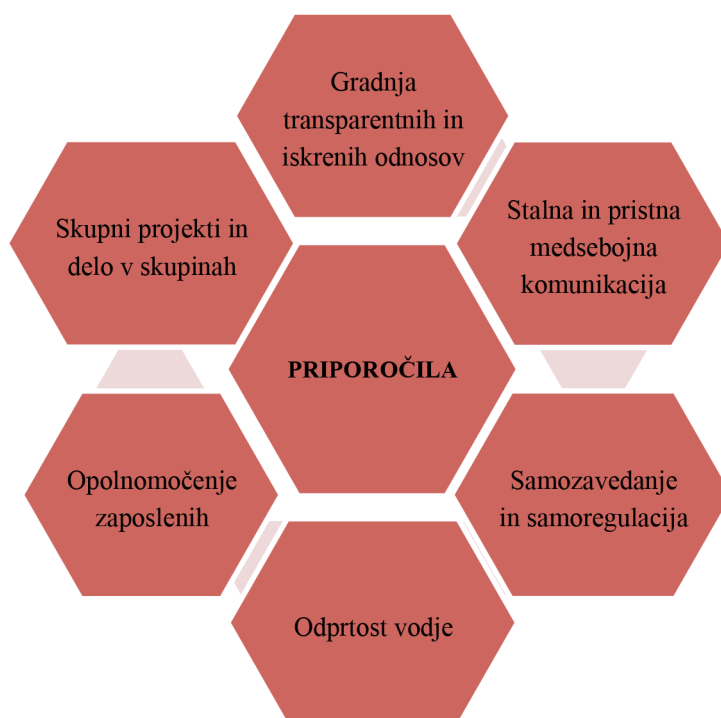
## 6 Priporočila in omejitve

Podjetju priporočamo nadaljnji razvoj in integracijo konceptov avtentičnega vodenja in inovativnosti v vsakodnevno prakso vodenja. Predlagamo nadaljnji razvoj medsebojne komunikacije z zaposlenimi v skladu z razvojem avtentičnega vodenja. Biti konstantno v stiku z nekom pripelje do stabilnosti odnosov. Direktor podjetja se trudi ohranjati dober odnos s sodelavci in gradi na zaupanju v njih, saj pravi, da so ljudje okrog njega bistveni za uspešno delovanje organizacije. Predlagamo tudi nadaljnji razvoj in krepitev elementov avtentičnega vodenja s posebnim poudarkom na samoregulaciji in samozavedanju. Predlagamo nadaljnjo krepitev opolnomočenja zaposlenih kot ključne dimenzije avtentičnega vodenja. Opolnomočeni zaposleni v današnjem času predstavljajo uspešno podjetje, saj so zaposleni tisti, ki nosijo temelje podjetja. Glede ustvarjanja klime, ki bi povečala inovativnost, predlagamo skupne projekte in delo v skupinah.

Pri tem naj bo navzoč vodja, ki bo zaposlene spodbujal pri delu in kreiranju novih idej. Tudi tako bodo zaposleni bolj začutili lastnega vodjo, bolj mu bodo zaupali in se še bolje razumeli. Delo v skupinah je priporočljivo tudi zato, ker več glav več ve. Možnosti za inovativnost so večje. Slika 6 predstavlja priporočila vodstvu organizacije.

Omejitve članka je v izboru enega podjetja, zato izsledkov raziskave ne gre posploševati na druga visokotehnološka podjetja. Za večjo posplošitev raziskovalcem priporočamo vključitev večjega števila timov iz različnih podjetij in različnih panog. Delo vsebuje tudi vsebinske omejitve v teoretičnem delu, ki pa smo jih presegli z naborom aktualne literature. V raziskovalnem delu smo se soočili tudi s časovno omejitvijo – kratkim časom izvedbe intervjuja. Metodološke omejitve: da bi lahko določili mediacijsko vlogo različnih mehanizmov, za prihodnje raziskovanje avtentičnega vodenja in inovativnosti ob večjem raziskovalnem vzorcu priporočamo še uporabo regresijske metode ter vključitev mediacijskih in moderacijskih mehanizmov, s katerimi bi statistično pojasnili povezave med obema proučevanima konstruktoma. V prihodnje predlagamo tudi večji poudarek na kvantitativnem raziskovanju.

*Slika 6: Priporočila vodstvu podjetja Dewesoft*



## 7 Sklep

Vsak avtentičen vodja v učeči se organizaciji bi si moral postaviti vprašanje, kako spodbuditi in sprožiti inovativnost pri zaposlenih. Za avtentične vodje v naprednih organizacijah je pomembno, da predstavljajo in so tudi vir inovativnosti ter motivirajo, spodbujajo in navdušujejo zaposlene za inovativnost. Le tako lahko določeno podjetje preživi v današnjem izredno turbulentnem okolju ter si zagotovi svoj obstoj in položaj na globalnem trgu. Na podlagi kvalitativnega raziskovalnega pristopa, ki je sestavljen iz polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo podjetja Dewesoft dr. Juretom Knezom, smo opredelili pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo.

Podjetja se morajo znova osredotočiti na tisto, kar je v podjetju pristno. Avtentični način vodenja predstavlja napredno vodenje, ki temelji na vrednotah, prepričanjih in temeljih vodje. Bistveno pri tem vodenju je, da vodja izhaja iz samega sebe. Takšen način vodenja okrepi organizacijo in posameznike v njej ter posledično stremi po rasti podjetja. Okolje na delovnem mestu je pozitivno naravnano, svobodno in optimistično. Bistveni element pri tem vodenju je tudi zaupanje v zaposlene, da postanejo opolnomočeni. Zaposleni so tako zadovoljni, motivirani, kar pripomore k uspehu organizacije same. Ker so v današnjem času potrebe po novostih ključne za pridobitev položaja na trgu, nosi koncept inovativnosti bistven pomen. Avtentično vodenje in inovativnost hodita z roko v roki. Skupaj pripomoreta k uresničevanju postavljenih ciljev.

## Viri in literatura

- Adair, J. E. (2009). *Leadership for innovation: how to organize team creativity and harvest ideas*. London: Philadelphia.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Weber T. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 277–240.
- Dimovski, V. (2009). Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *HRM*, 7(28), 76–78.
- Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
- Dimovski, V., Ferjan, M., Marič, M., Uhan, M., Jovanovič, M., & Janežič, M. (2012). Authentic leadership to the future. *Škola biznisa*, 1(1), 1–14.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass, A Willey Imprint.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organizations Development Journal*, 27(8), 646–666.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation—overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243–246.
- 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* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Makri, M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 75–88.
- Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
21. Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613–624

---

**Anja Tanja Hladnik, mag. posl. ved,** je magistrica s področja podiplomskega programa management. V okviru magistrske raziskave z naslovom »Avtentično vodenje in inovativnost na primeru podjetja Dewesoft« na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, ki jo je odlično zagovarjala dne v letu 2017, je proučevala povezavo med avtentičnim vodenjem in konceptom inovativnosti v izbranem visokotehnološkem podjetju Dewesoft. Magistrico Anjo Tanjo Hladnik odlikujejo raziskovalna odličnost, izjemna osredotočenost, predanost, fokus, samostojnost pri raziskovanju in študiju ter visoka stopnja samostojnosti in samoiniciativnosti.

---

**Prof. dr. Sandra Penger** je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učee se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 200 magistrskih delih ter 1 doktorskem delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvernih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v revijah SSCI. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso prek izvedbe akademij za vodilne managerje v poslovni praksi.

# Vpliv sposobnosti za konflikt na zdravje, zadovoljstvo pri delu in medosebne odnose

**Marko Iršič**

e-pošta: marko.irsic@rakmo.si

---

## Povzetek

V tem članku so predstavljeni rezultati raziskave o vplivu sposobnosti za konflikt, ki jo sestavljata toleranca in občutljivost na konflikt, na zdravje, zadovoljstvo pri delu in na medosebne odnose. V raziskavo je bilo vključenih 91 anketirancev uporabljen pa je bil vprašalnik VTOKSO2016 (Iršič, 2016). Raziskava je pokazala pozitivno povezanost sposobnosti za konflikt s telesnim in duševnim zdravjem, zadovoljstvom pri delu in v odnosih s prijatelji, ter zadovoljstvom v odnosih z otroki. Zavedanje o povezanosti med sposobnostjo za konflikt in zdravjem, ter zadovoljstvom pri delu in v odnosih lahko prispeva k temu, da se tako s strani posameznikov, kot tudi s strani podjetij vlaga več časa in sredstev v razvijanje sposobnosti za konflikt, kar posledično prinese še več zadovoljstva pri delu in odnosih, ter še boljše zdravje zaposlenih. Vse to pa prinaša prednosti posledično tudi podjetjem.

**Ključne besede:** reševanje konfliktov, toleranca na konflikt, občutljivost na konflikt, sposobnost za konflikt

---

## 1 Uvod

Konflikti so normalen pojav in so prisotni povsod. Od tega, kako se nanje odzivamo oz. kako jih obravnavamo, pa so odvisne njihove posledice. Na način odzivanja vpliva več dejavnikov med drugim tudi sposobnost za konflikt oz. sposobnost prepoznavanja in reševanja konfliktov. V literaturi je mnogo različnih opredelitev konfliktov, smernic za njihovo obvladovanje, stopenj konfliktov in posledic tako negativnih kot pozitivnih. Bolj malo pa je znanega o sposobnosti za konflikt in njenih vplivih.

V tem članku bomo predstavili spoznanja o povezanosti med sposobnostjo za konflikt ter zdravjem in zadovoljstvom pri delu ter v medosebnih odnosih, ki so del izsledkov iz raziskave o vplivu tolerance in občutljivosti na konflikt ter stila odzivanja na telesno zdravje, duševno zdravje, ter zadovoljstvo pri delu in v odnosih s prijatelji, partnerskih odnosih in odnosih z otroki.

Pri raziskavi smo opazovali povezanost sposobnosti za konflikt (ter tolerance in občutljivosti na konflikt) s telesnim in duševnim zdravjem ter zadovoljstvom pri delu, zadovoljstvom v odnosih s

prijatelji, zadovoljstvom s partnerskim odnosom in zadovoljstvom v odnosih z otroki. Poleg tega smo opazovali tudi morebiten vpliv spola, starosti in stopnje izobrazbe na sposobnost za konflikt.

V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna metoda s tehniko anketiranja s pomočjo vprašalnika VTOKSO2016. Za analizo rezultatov smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Anketiranci so bili k izpolnjevanju vprašalnika povabljeni preko elektronske pošte in socialnih omrežij.

Vsaka manager se pogosto ali celo dnevno srečuje s konflikti (ali njihovimi posledicami) znotraj podjetja. Upravljanje s konflikti oz. odpravljanje njihovih negativnih posledic posledično jemlje tako managerju kot tudi zaposlenim čas in energijo, ki bi ju lahko bolj produktivno uporabili.

V prispevku je najprej kratko predstavljena relevantna teorija in postavljene hipoteze. Nato je kratko opisana metodologija, ki smo jo uporabili. Na koncu pa so predstavljeni rezultati raziskave, ki jim sledi razprava in zaključki ter možnosti in predlogi za nadaljnje raziskave.



## 2 Teorija in hipoteze

Teorija s področja konfliktov je raznolika. Različni avtorji in raziskovalci konflikt različno opredeljujejo in posledično različno opazujejo. Konflikt lahko pomeni notranjo napetost oziroma stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj v posamezniku ali pa pomeni določen odnos med posamezniki ali skupinami.

Tanja Lamovec (1991) označuje medosebni konflikt kot "situacijo, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe" Thomas Gordon (1989) pojmuje konflikt kot situacijo, ko vedenje enega ovira izpolnjevanje potreb drugega, ali pa ko so neusklajene vrednote dveh posameznikov; Donald R. Peterson (1983) opredeljuje konflikt kot medosebni proces, do katerega pride, ko dejanja ene osebe ovirajo delovanje druge, Stuart (1982) pa definira konflikt kot "čustveno nabit poskus vsiliti spremembe odnosa drugemu". Rausch (1974) podaja naslednjo definicijo: "Vsaka situacija ali proces, pri katerem sta dve ali več socialnih entitet povezani v antagonističnem psihološkem odnosu ali vsaj eni obliki antagonistične interakcije"

Konflikt lahko opredelimo tudi kot stanje, ko dva ali več sistemov znotraj istega sistema oz. teritorija ne funkcionirata optimalno zaradi (delne) neusklajenosti sistemov. Prevedeno na medosebne odnose je medosebni konflikt stanje, ko dva ali več posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oz. na določenem področju (so)delujejo neoptimalno zaradi njihove (delne) neusklajenosti (Iršič, 2004). Bush in Folger (2011) pa opredeljujeta konflikt kot krizo v človeški interakciji, ko komunikacija postane destruktivna namesto konstruktivne. Destruktivna komunikacija je povezana tudi z občutkom notranje nemoči in osredotočenosti nase, med tem ko je konstruktivna komunikacija povezana z notranjim stanjem moči in odzivnosti.

Ne glede na konkretno opredelitev konflikta pa konflikti, še posebej če niso razrešeni, lahko prispevajo k nastanku cele vrste negativnih posledic od upada dobrega vzdušja in motivacije vse do psihosomatskih boleznin in psiholoških motenj (Iršič, 2004). V kontekstu podjetij pa tudi slabše sodelovanje, napetost, zmanjšanje motivacije in produktivnosti itd. Posledice nerazrešenih sporov so lahko še hujše, kot so na primer stres in izgorelost ter psihosomatska obolenja na eni strani in pa prekinitev delovnega razmerja ali celo propad podjetja na drugi. (Iršič, 2010b). Crawley in Graham (2012) navajata naslednje »zahrbtne stroške konflikta«: strošek formalnega razreševanja, zmanjšanje posameznikovih zmožnosti, neučinkoviti odnosi na delovnem mestu,

strupena komunikacija, prizadeti posamezniki in razvoj skupine, poplava **čustev in poslabšanje javne podobe**. Friedrich Glasl (Glasl, 1999; Jordan, 2000) celo opisuje devet stopenj zaostrovanja konfliktov, ki se začne kot določena neusklajenost in se lahko konča celo s težnjo po popolnem uničenju nasprotnika tudi za ceno lastnega propada.

Po drugi strani pa ima ustrezno obravnavanje konfliktov lahko celo vrsto pozitivnih posledic (Lamovec, 1991; Iršič, 2004) tako za posameznike, kot tudi za podjetje kot celoto. V tem oziru lahko opazujemo značilnosti organizacije: ali ima vzpostavljen sistem (zgodnjega) odkrivanja in ustreznega obravnavanja konfliktov ter preprečevanja, na primer sistem notranje mediacije v podjetju (Crawley in Graham, 2012; Doherty in Guyler, 2008; Cloke in Goldsmith, 2005; Dana, 2001; Cloke in Goldsmith, 1997) po možnosti s poudarkom na proaktivni mediaciji (Iršič, 2010b). Opazujemo pa lahko tudi značilnosti oz. lastnosti posameznikov glede tega kakšne so njihove osebne kompetence povezane z ustreznim obravnavanjem konfliktov.

Eden od dejavnikov na strani posameznikov, ki vpliva na ustrezno obravnavanje konfliktov, je tudi prisotnost sposobnosti za konflikt pri zaposlenih. »Sposobnost za konflikt pomeni pridobljeno, naučeno sposobnost posameznika, da zazna konflikt za motenimi interakcijami in komunikacijami, ga prepozna in se z njim sooči, da bi ga bodisi začel reševati bodisi zmožel živeti z njim...Gre za sposobnost posameznika, da v interakciji in komunikaciji zazna konfliktne vsebine in jih metakomunicira.« (Čacinovič Vogrinčič, 1998). Metakomunikacija pomeni komunikacijo o komunikaciji ...pogovor o pogovoru (Brajša, 1994). Sposobnost za konflikt pa lahko opredelimo tudi kot kombinacijo tolerance na konflikt in občutljivosti na konflikt (Iršič, 2010; Kren in Iršič, 2015).

Toleranca na konflikt pomeni sposobnost konstruktivnega odzivanja kljub konfliktu, občutljivost na konflikt pa pomeni sposobnost, da zaznamo oz. prepoznamo konflikt. Toleranca na konflikt vključuje sposobnost funkcionirati kljub konfliktu, sposobnost prezreti manjše konflikte, sposobnost opustiti manj pomembne spore, sposobnost prepoznati manjše konflikte kot informacijo oz. sredstvo komunikacije, ki se mu lahko prilagodimo, sposobnost odložiti zadevno problematiko, sposobnost preklopiti v drugo aktivnost, ne da bi nas predhodna konfliktna situacija bistveno ovirala, poleg tega pa tudi na sposobnost preklopiti iz konfliktna interakcije na meta nivo (Iršič, 2004). Sposobnost preklopiti na

metanivo vključuje sposobnost metakomunikacije ali, če ta v danem trenutku ni izvedljiva, sposobnost zavedanja, opazovanja in analize komunikacije, še posebej njenih nevsebinskih vidikov, kot so način komunikacije, čustva, komunikacijski vzorci idr.

Občutljivost za konflikt vključuje osveščenost o obstoju konfliktov, sposobnost (in pripravljenost) zaznavanja in prepoznavanja konflikta pri motnjah v interakciji, sposobnost prepoznavanja elementov konfliktna interakcije, sposobnost predvidevanja konfliktov, ki se lahko pojavijo, sposobnost analiziranja poteka in elementov konflikta, sposobnost upoštevanja različnih pomenov, vidikov, prepričanj, stališč in vrednostnih sistemov in sposobnost opažanja različnega razumevanja ali interpretacije vpletenih posameznikov (Iršič, 2004).

V strokovni literaturi nismo zasledili veliko raziskav o povezanosti sposobnosti za konflikt z zdravjem ali zadovoljstvom pri delu in v medosebnih odnosih z izjemo Magistrskega dela (Kren, 2013) pri katerem je bil uporabljen vprašalnik VTOK 2012 v katerem je bila ugotovljena pozitivna povezava med sposobnostjo za konflikt oz. sposobnostjo za prepoznavanje in reševanje konfliktov in subjektivno oceno lastnega psihofizičnega zdravja ter zadovoljstvom pri delu. Glede na pomankanje omenjenih raziskav smo se odločili izpeljati raziskavo, ki bi (ponovno) empirično potrdila (ali ovrgla) trditve o povezanosti sposobnosti za konflikt (Iršič, 2010; Iršič, 2004; Čačinovič-Vogrinič, 1998) oz. sposobnosti za prepoznavanje in reševanja konfliktov (*Kren in Iršič, 2015; Kren, 2013*) z zdravjem, tako telesnim kot duševnim, zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom v medosebnih odnosih.

V raziskavi so bile postavljene hipoteza, da je sposobnost za konflikt pozitivno povezana s telesnim zdravjem (H1), duševnim zdravjem (H2) ter zadovoljstvom pri delu (H3), zadovoljstvom v prijateljskih odnosih (H4), zadovoljstvom s partnerskim odnosom (H5) in zadovoljstvom v odnosih z otroki (H6).

Poleg tega pa smo postavili tudi hipoteze, da je toleranca na konflikt pozitivno povezana s telesnim zdravjem (H1.1), duševnim zdravjem (H2.1), zadovoljstvom pri delu (H3.1) in v odnosih s prijatelji (H4.1), ter zadovoljstvom s partnerskim odnosom (H5.1) in odnosom z otroki (H6.1) in da je občutljivost na konflikt pozitivno povezana s telesnim (H1.2) in duševnim zdravjem (H2.2), zadovoljstvom pri delu (H3.2) in v odnosih s prijatelji (H4.2), ter zadovoljstvom s partnerskim odnosom (H5.2) in zadovoljstvom v odnosih z otroki (H6.2).

Zanimalo pa nas je tudi, ali obstaja povezava med sposobnostjo za konflikt in spolom, starostjo ali stopnjo izobrazbe in ali so med seboj povezane spremenljivke: zdravje, duševno zdravje, zadovoljstvo pri delu in v odnosu s prijatelji, partnerjem in otroci.

### 3 Metodologija

Raziskava je potekala od 11.11 do 30.11.2016. Uporabljena je bila kvantitativna metoda s tehniko anketiranja. V raziskavi smo uporabili vprašalnik VTOKSO2016, ki sem ga razvil. Prvi sklop vsebuje 48 vprašanj zaprtega tipa, ki merijo sposobnost za konflikt, od tega 24 trditvev, ki merijo Toleranco na konflikt (primer trditve: Kljub konfliktu sem sposoben dobro delovati.), 24 trditvev, ki merijo Občutljivost na konflikt (primer trditve: Pogosto lahko predvidim možne nesporazume.). Sposobnost za konflikt pa je kombinacija teh dveh parametrov. Nadalje vprašalnik vsebuje po 7 trditvev (skupno 42 trditvev), ki merijo telesno zdravje, duševno zdravje, zadovoljstvo pri delu ter zadovoljstvo v odnosih s prijatelji, v partnerskem odnosu in z otroki (Primeri trditvev: Sem nadpovprečno zdrav; S prijatelji se zelo dobro razumemo; V službi sem uspešen; Uživam, kadar sem skupaj z otroci), na koncu pa še nekaj vprašanj, ki se nanašajo na demografske podatke: spol, starost in stopnja izobrazbe.

Anketiranci so se do trditvev opredelili po Likertovi lestvici, kjer je -3 pomenilo popolnoma nasprotujem, 3 pa popolnoma se strinjam. Le pri zadnjih treh vprašanjih so izbrali odgovor, ki je ustrezal njihovim podatkom (spol, starost, stopnja izobrazbe).

Raziskava je bila omejena na anketirance, ki so vprašalnik izpolnili elektronsko, povabljeni pa so bili preko elektronske pošte in preko socialnega omrežja. Vzorec torej ni bil naključen. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 91 anketirancev od tega: 79 oseb (86.8%) ženskega spola in 12 oseb (13.2%) moškega spola. Struktura anketirancev glede na starost je bila: 27 oseb (29.7 %) starih od 21 do 40 let, 58 oseb (63.7 %) med 41 in 60 let in 6 oseb (6.6 %) 61 let ali več. Po kriteriju izobrazbe pa so bili anketiranci reprezentirani kot sledi: 1 oseba (1.1 %) z manj kot srednjo šolo, 12 oseb (13.2 %) s srednjo šolo, 16 oseb (17.6%) z višjo šolo, 43 oseb (48.9 %) z univerzitetno ali visokošolsko izobrazbo, 17 oseb (18.7 %) z magisterijem in 2 osebi (2.2 %) z doktoratom.

Notranja konsistentnost vprašalnika je bila ugotovljena s pomočjo koeficienta Crombach alfa ( $\alpha$ ) in je pokazala, da je vprašalnik v vseh točkah notranje konsistenten s sledečimi rezultati: Toleranca na konflikt (0.561), občutljivost na konflikt (0.763),

Sposobnost za konflikt (0.755), telesno zdravje (0.832), duševno zdravje (0.867), zadovoljstvo pri delu (0.831), zadovoljstvo v odnosih s prijatelji (0.864), kakovost partnerskega odnosa (0.889) in kakovost odnosa z otroki (0.947). Pri zadnjih dveh so bili upoštevani le odgovori tistih, ki so bili poročeni ali v partnerskem odnosu (76 oseb) oz. so imeli otroke (63 oseb). Kljub temu, da je notranja konsistentnost vprašalnika pri toleranci za konflikt nekoliko nizka ( $\alpha = 0.561$ ), smo vključili rezultate tudi glede te spremenljivke, saj toleranca na konflikt predstavlja sestavni del sposobnosti za konflikt pri kateri je notranja konsistentnost dovolj visoka ( $\alpha = 0.755$ ).

Za analizo rezultatov glede povezanosti spremenljivk smo uporabili persono korelacijski koeficient, pri čemer smo upoštevali moč korelacij glede na spodnje kriterije za vrednost korelacije ( $r$ ): 0.01-0.19 - neznatna povezanost; 0.20-0.39 - šibka povezanost; 0.40-0.69 - srednja povezanost; 0.70-0.89 - močna povezanost

Sposobnost za konflikt smo razdelili v sedem kategorij glede na izračunano število točk, in sicer:

- manj kot 0 točk (izredno nizka sposobnost),
- od 0 do 19 točk (zelo nizka sposobnost),
- od 20 do 39 točk (nizka sposobnost),
- od 40 do 59 točk (srednja sposobnost),
- od 60 do 79 točk (visoka sposobnost),
- od 88 do 99 točk (zelo visoka sposobnost)
- 100 točk ali več (izredno visoka sposobnost).

## 4 Rezultati

Analiza rezultatov je pokazala, da ima glede na zgoraj navedene kategorije izredno nizko sposobnost za konflikt 10 (11.0%), zelo nizko sposobnost za konflikt 6 (6.6%), nizko 15 (16.5%), srednjo 23 (25.2%),

visoko 19 (20.9%), zelo visoko 12 (13.2%) in izredno visoko 6 (6.6%) oseb.

Ugotovili smo tudi da obstaja šibka pozitivna povezanost sposobnosti za konflikt s telesnim zdravjem ( $r=0.336$ ,  $p<0.005$ ), z zadovoljstvom v prijateljskih odnosih ( $r=0.226$ ,  $p<0.05$ ) in zadovoljstvom pri delu ( $r=0.347$ ,  $p<0.001$ ) ter srednja povezanost z duševnim zdravjem ( $r=0.52$ ,  $p<0.0001$ ). S tem smo potrdili prve štiri hipoteze (H1, H2, H3 in H4).

Poleg tega obstaja tudi šibka povezanost tolerance na konflikt s telesnim zdravjem ( $r=0.329$ ,  $p<0.005$ ) in zadovoljstvom pri delu ( $r=0.329$ ,  $p<0.005$ ) ter srednja pozitivna povezanost z duševnim zdravjem ( $r=0.513$ ,  $p<0.0001$ ). Med toleranco na konflikt in zadovoljstvom v odnosih s prijatelji pa ni statistično pomembne povezanosti ( $r=0.165$ ,  $p>0.05$ ). S tem smo potrdili hipoteze H1.1, H2.1 in H 3.1 zavrnil pa smo hipotezo H.4.1

Prav tako pa obstaja šibka pozitivna povezanost občutljivosti za konflikt s telesnim zdravjem ( $r=0.274$ ,  $p<0.01$ ), zadovoljstvom pri delu ( $r=0.297$ ,  $p<0.005$ ) in z zadovoljstvom v prijateljskih odnosih ( $r=0.255$ ,  $p<0.05$ ) ter srednja povezanost z duševnim zdravjem ( $r=0.418$ ,  $p<0.0001$ ). S tem smo potrdili hipoteze: H.1.2, H2.2, H3.2 in H4.2.

Glede povezanosti sposobnosti za konflikt z zadovoljstvom s partnerskim odnosom v tej raziskavi se je pokazala neznatna povezanost, ki pa ni bila statistično pomembna ( $r=0.118$ ,  $p>0.1$ ). Posledično smo zavrnil hipoteze H5, H5.1 in H 5.2.

Glede zadovoljstva v odnosu z otroki pa se je pokazala šibka pozitivna povezanost s sposobnostjo za konflikt ( $r=0.321$ ,  $p<0.05$ ) in prav tako s toleranco na konflikt ( $r=0.256$ ,  $p<0.05$ ) in občutljivostjo na konflikt ( $r=0.327$ ,  $p<0.01$ ). S tem smo potrdili Hipoteze H6, H6.1 in H6.2. Vrednosti zgoraj navedenih statistično pomembnih korelacij so predstavljeni v spodnji preglednici (Preglednica 1).

**Preglednica 1:** Povezanost Tolerance in občutljivosti na konflikt, ter sposobnosti za konflikt z zdravjem, duševnim zdravjem, zadovoljstvom na delovnem mestu, zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in z otroci.

	Zdravje	Duš. Zdravje	Delo	Prijatelji	Otroci
Toleranca na konflikt	0.329*	0.513***	0.329*	/	0.256†
Občutljivost na konflikt	0.274*	0.418***	0.297*	0.255†	0.327*
Sposobnost za konflikt	0.336*	0.52***	0.347**	0.226†	0.321†

Legenda: \*\*\* $p < 0.0001$ , \*\* $p < 0.001$ , \* $p < 0.01$  † $p < 0.05$



Potrdili smo torej vse hipoteze razen povezanosti sposobnosti za konflikt in tudi tolerance ter občutljivosti na konflikt z zadovoljstvom v partnerskih odnosih (H5, H5.1 in H5.2) in povezanosti tolerance na konflikt z zadovoljstvom v odnosih s prijatelji (H4.1). Zanimalo pa nas je tudi, ali obstaja povezava med sposobnostjo za konflikt in spolom ( $r=0.098$ ), starostjo ( $r=0.002$ ) ali stopnjo izobrazbe ( $r=-0.063$ ), a se pri nobeni od teh spremenljivk ni pokazala statistično pomembna povezanost.

Dodatno pa smo pogledali tudi povezanost med zdravjem, duševnim zdravjem, zadovoljstvom pri delu, v odnosu s prijatelji, v partnerskem odnosu in v odnosu z otroci. Srednja pozitivna povezanost je bila ugotovljena: najmočnejša med zdravjem in duševnim zdravjem ( $r=0.563$ ,  $p<0.0001$ ) ter med zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in pri delu ( $r=0.48$ ,  $p<0.0001$ ), zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in duševnim zdravjem ( $r=0.422$ ,  $p<0.0001$ ) ter zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in z otroki ( $r=0.419$ ,  $p<0.001$ ). Pri vseh ostalih pa se je pokazala šibka pozitivna povezanost (pri vseh  $p<0.05$ ), kot je razvidno tudi iz spodnje preglednice (Preglednica 2).

## 5 Razprava

V raziskavi smo potrdili povezanost med sposobnostjo za konflikt z vsemi opazovanimi spremenljivkami, razen z zadovoljstvom v partnerskih odnosih. Najmočnejša povezava se je pokazala med sposobnostjo za konflikt (ter toleranco in občutljivostjo na konflikt) in duševnim zdravjem, kar pomeni, da je sposobnost za konflikt še bolj pomembna za duševno zdravje, kot za medosebne odnose in zadovoljstvo pri delu ter zdravje.

Podobna raven povezanosti sposobnosti za konflikt se je pokazala z zdravjem in zadovoljstvom pri delu, ter tudi v odnosu z otroki, s tem, da je pri prvih dveh malo bolj pomembna toleranca na konflikt, pri odnosih z otroki pa občutljivost na konflikt. Slednje lahko razlagamo tudi v luč konteksta oz. okolja, namreč da je pri delu in pri zdravju nekoliko bolj pomembno, da konflikte prenesemo, med tem ko pri otrocih, da jih hitreje prepoznamo in se nanje hitreje konstruktivno odzovemo.

V raziskavi nismo uspeli pokazati statistično pomembne povezanosti sposobnosti za konflikt le z zadovoljstvom v partnerskih odnosih, kar pomeni, da na partnerski odnos še toliko bolj vplivajo drugi dejavniki, kot na ostale opazovane spremenljivke. Ena od možnih razlag je tudi ta, da so v partnerskih odnosih konflikti še toliko bolj čustveno intenzivni in nas toliko bolj osebno zadevajo, da to vpliva na našo zmožnost konstruktivnega delovanja oz. soočanja s konflikti. Poleg tega so verjetno nerealna pričakovanja glede drugega v partnerskem odnosu (idealiziranje partnerja) še toliko večja kot na primer pričakovanja glede delovnega mesta ali odnosov z otroki. Nenazadnje pa je tudi dejstvo, da v splošnem ljudje največ pričakujemo od partnerskega odnosa in smo v njem tudi najbolj ranljivi, čeprav le ta hkrati predstavlja tudi največjo priložnost za osebno rast in nam lahko kot ugotavlja Johnson (1994) pomaga, da presežemo celo svoje največje značajске napake iz mladosti.

Glede ostalih dejavnikov, ki smo jih opazovali, pa nismo ugotovili povezanosti sposobnosti za konflikt s starostjo, spolom ali stopnjo izobrazbe, kar lahko razumemo, kot odraz dejstva, da omenjene spremenljivke ne vplivajo bistveno na razvoj sposobnosti za konflikt, ampak da so za to bolj odgovorni drugi dejavniki, kot so morda kakovost

**Preglednica 2:** Povezanost med spremenljivkami: zdravje, duševno zdravje, zadovoljstvo na delovnem mestu, zadovoljstvo v odnosih s prijatelji, s partnerjem in z otroci.

	Duševno zdravje	Zadovoljstvo pri delu	Zadovoljstvo v odnosih s prijatelji	Zadovoljstvo v odnosu s partnerjem	Zadovoljstvo v odnosih z otroki
Telesno zdravje	0.563***	0.23*	0.333*	0.235*	0.305*
Duš. Zdravje		0.378*	0.422***	0.283*	0.279*
Zadovoljstvo pri delu			0.48***	0.257*	0.258*
Zadovoljstvo v odnosih s prijatelji				0.399*	0.419**
Zadovoljstvo v odnosu s partnerjem					0.303*

Legenda: \*\*\* $p < 0.0001$ , \*\* $p < 0.001$ , \* $p < 0.05$



partnerskega odnosa pri starših, vzgoja, odnosi v šoli, število bratov in sester, odnosi s sorojenci, socioekonomske razmere idr.

Glede na zgornje ugotovitve bi bilo koristno prispevati k razvijanju sposobnosti za konflikt, to je tako tolerance kot tudi občutljivosti na konflikt pri zaposlenih. Prednost večje občutljivosti na konflikt je v tem, da konflikte lahko hitreje opazimo (ko še niso zaostreni) ali celo predvidimo in imamo posledično več možnosti za ustrezno obvladovanje ali preprečitev konflikta. Prednost višje tolerance na konflikt pa je v tem, da lahko prenesemo večjo zaostrenost konflikta, pa kljub temu ohranimo konstruktivne odzive.

Na raven tolerance na konflikt bistveno vplivajo tudi nerešeni konflikti, zato je smiselno omogočiti, da se konflikti med zaposlenimi sproti rešujejo, po možnosti še preden se zaostrijo. To lahko omogočimo tudi z uvedbo notranje mediacije, ki zaposlenim pomaga hitro in učinkovito razrešiti konflikt. Poleg tega je pomembno tudi razvijanje komunikacijskih veščin za razreševanje konfliktov pri zaposlenih, ki neposredno prispevajo k višji toleranci na konflikt. Zato je smiselno omogočiti zaposlenim udeležbo na usposabljanjih za razvijanje komunikacijskih spretnosti, kot so usposabljanje za mediatorje, tečaj obvladovanja konfliktov, komunikacijske veščine idr. Ali pa tako usposabljanje organizirati za zaposleno znotraj podjetja.

Za razvijanje občutljivosti na konflikt je ključnega pomena dojemanje konflikta kot normalnega pojava, ki je lahko celo koristen, če ga pravočasno uporabimo, saj lahko na primer pokaže potrebo po spremembi ali pa je posledica določenih težav, ki jih lahko odpravimo. Če namreč konflikt dojemamo kot nekaj slabega, si bomo zatiskali oči in ga zanikali ter ga opazili šele takrat, ko bo več kot očiten. Če ga obravnavamo nevtralno pa ga lahko hitreje opazimo in se nanj ustrezno odzovemo. Zato je pomembno tudi, da podjetje kot celota in nadrejeni ne obravnavajo konfliktov le kot nekaj slabega, ampak da podjetje spodbuja ali celo pričakuje od zaposlenih, da bodo konflikte konstruktivno in čim prej razrešili, sicer je verjetno, da bodo zaposleni konflikte zanikali, kar pa na dolgi rok konflikt le poveča in posledično povzroči več težav.

In prav tako pomembno je, da nadrejeni ne prezrejo konfliktov, ki jih opazijo oz. da ne pustijo zaposlenih prepuščenih samim sebi pri njihovem reševanju. V tem oziru je koristno, če ima podjetje sistem notranje mediacije, saj lahko nadrejeni, ko prepozna konflikt, zaposlene napoti na mediacijo in ni nujno da razreševanju konflikta nameni lasten čas.

Tudi za razvijanje občutljivosti za konflikt lahko podjetje omogoči udeležbo na programih, ki razvijajo osveščenost glede prisotnosti konfliktov, večajo razumevanje pojava in zakonitosti konfliktov in urijo v ozaveščanju elementov konflikta, refleksiji in analizi. Poleg udeležbe na izobraževalnih programih, pa je pomembno, da se v vsakodnevnem delovanju podjetja povečuje občutljivost na konflikt, da se lahko konflikte pravočasno prepozna in ustrezno obravnava. In posledično lahko tudi konflikti prispevajo k razvoju, rasti in uspešnosti podjetja, kot tudi k boljšim medosebnim odnosom in zadovoljstvu na delovnem mestu.

## 6 Sklep

Ugotovili smo torej pozitivno povezanost med sposobnostjo za konflikt in telesnim zdravjem, duševnim zdravjem, zadovoljstvom pri delu, zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in zadovoljstvom v odnosih z otroci.

Razvijanje sposobnosti za konflikt bi bilo torej smiselno v vseh okoljih, vključno z izobraževanjem na delovnem mestu, kar bi posledično pomenilo ne samo manj konfliktov in izgubljanja delovnega časa, ter boljše počutje zaposlenih, ampak celo boljše zdravje in še posebej duševno zdravje (in posledično manjša odsotnost zaradi bolezni) ter zadovoljstvo pri delu, kar bi lahko vplivalo tudi na delovno motivacijo in učinkovitost ter lojalnost podjetju.

Kot dodatna možnost je seveda tudi sistemska uvedba mediacije v podjetje s poudarkom na proaktivni mediaciji oz. vzpostavitev sistema za zgodnje odkrivanje in ustrezno obravnavanje konfliktov ter njihovo preprečevanje na ravni podjetja, kar lahko le okrepi pozitivne učinke razvijanja sposobnosti za konflikt pri zaposlenih, saj so prizadevanja posameznikov za konstruktivno obvladovanje konfliktov tudi sistemska podprta.

Obravnavana tema pa omogoča tudi vrsto nadaljnjih raziskovanj. Takšno raziskavo je možno izvesti za posamezna okolja (podjetja, organizacije, skupnosti, vzgojno-izobraževalne ustanove idr.), opazovati vpliv organizacijskega okolja na prisotnost in vpliv sposobnosti za konflikt, kot tudi opredeliti dejavnike, ki vplivajo na razvoj tolerance in občutljivosti oz. sposobnosti za konflikt (velikost družine, kakovost partnerskega odnosa pri starših, odnosi v šoli, odnosi s sorojenci, socioekonomski dejavniki ...), ter kateri programi in v kolikšni meri vplivajo na povečanje sposobnosti za konflikt pri zaposlenih (usposabljanje za mediatorje,

razvijanje veščin obvladovanja konfliktov, večšine soočanja s konflikti...). Smiselno pa bi bilo tudi izpeljati raziskavo na še večjem vzorcu, ki bi bil tudi bolj sistematično izbran in bil posledično še bolj reprezentativen, kot vzorec, ki je bil del naše raziskave.

## Literatura in viri

- Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bush, B. in Folger, J.P. (2011). *Obljuba mediacije – Transformativni pristop k obvladovanju konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Cloke, K. in Goldsmith, J. (1997). *Thank God it's Monday! 14 Values We Need to Humanize the Way We Work*. Irwin Professional Publishing.
- Cloke, K. in Goldsmith, J. (2005). *Resolving Conflicts at Work: Eight Strategies for Everyone on the Job*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Crawley, J. in Graham, K. (2012). *Mediacija za menedžerje, Razreševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Čačinovič- Vogrinčič, G. (1998). *Psihologija družine*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict*. Gloucestershire: Hawthorn Press.
- Gordon, T. (1989). *Trening večje učinkovitosti za učitelje*. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
- Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo
- Iršič, M. (2010). *Mediacija*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Iršič, M. (2010b). *Mediacija v podjetjih*. Ljubljana: Zavod Rakmo
- Iršič, M. (2016). VTOKSO2016. Vprašalnik Vpliv tolerance in občutljivosti ter stila odzivanja na konflikt – ni objavljen.
- Johnson, C. (1994). *Srečni v ljubezni*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Jordan, T. (2000). Glasl's Nine-Stage Model of Conflict Escalation. Pridobljeno 15.3.2017 s <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm>.
- Kren, A. (2013). *Značilnosti konfliktov v enotah nujne medicinske pomoči v jugovzhodni Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Kren, A. in Iršič, M. (2015). *Sposobnost zaposlenih za prepoznavanje in reševanje konfliktov v enotah nujne medicinske pomoči v jugovzhodni Sloveniji*. Ljubljana: Revija za zdravstvene vede, 2 (2), 61-71.
- Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela.
- Peterson, D. R. (1983). Conflict. V: Kelly, H. H. (ur.), *Close Relationships*. New York: W.H. Freeman and company.
- Raush, H. L., Barry, W. A. in Hertel, R. K. (1974) *Communication Conflict and Marriage*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

---

**Mag. Marko Iršič** je aktiven mediator in trener mediatorjev in vodilni strokovnjak na področju transformativne mediacije v Sloveniji. Napisal je vrsto poljudnih člankov ter knjige *Umetnost obvladovanja konfliktov* (2004) in *Mediacija* (2010), *Communication Wellness* (2017) in *Conflict Competence* (2017). Vodi seminarje in delavnice s področja medosebnih odnosov, komunikacije, mediacije, obvladovanja konfliktov, obvladovanja težavnih strank ter obvladovanja stresa doma in v tujini.

# Management produktivnosti zaposlenih: pristop po funkcijah managementa

**Rok Črešnar**

e-pošta: rok.cresnar@student.um.si

---

## Povzetek

Dinamika trenutnih organizacijskih in managementskih praks kaže na vse večjo pomembnost zaposlenih pri uspešnosti organizacij. Organizacije, prepoznajo pomen doprinosa zaposlenih, zato pogosto merijo in določajo njihovo produktivnost. Ta prispevek obravnava koncept produktivnosti zaposlenih iz vidika njenih dejavnikov in predstavi nekatere ključne metode za njeno merjenje in določanje. Produktivnost zaposlenih razdelimo v dve kategoriji, na delovno in ekonomsko produktivnost, da lažje predstavimo njene dejavnike. Ti so zelo razpršeni in velikokrat medsebojno tesno povezani. Trendi s področja kažejo, da uveljavljajoča se industrija 4.0, prinaša s sabo velike spremembe tudi v managementu produktivnosti, zato bo strukturiran pristop k obravnavi problema produktivnosti ključen. Na tej podlagi pripravimo skupek predlogov za učinkovitejši management produktivnosti zaposlenih, ki temeljijo na izpostavljenih in tudi drugih dejavnikih. Predloge strukturirano predstavimo v kontekstu klasičnih funkcij managementa. Ugotovimo, da je management produktivnosti zaposlenih izjemno zahteven in kompleksen, zato je potrebno v obravnavo zajeti čim več njenih dejavnikov.

**Ključne besede:** Produktivnost zaposlenih, management produktivnosti, funkcije managementa, dejavniki produktivnosti zaposlenih, merjenje produktivnost, industrija 4.0.

---

## 1 Uvod

Dinamične organizacijske spremembe, ki v veliki meri temeljijo na managementu znanja, informacijsko-komunikacijski tehnologiji in sodobnih managementskih praksah prinašajo s sabo vse večjo osredotočenost na zaposlene v organizacijah (Morrell et. al., 2004; Constantinescu, 2009; Bellou & Chatzinikou, 2015). Zaposleni tako prihajajo v ospredje ter postajajo fokus in nosilec uspeha organizacij. Vrednost dela zaposlenih in vrednost njihovega doprinosa je tako postala pomembnejša tema raziskovanja. S tem so se razvili in se začeli široko uporabljati koncepti in metode za merjenje produktivnosti. Poznavanje in določanje produktivnosti je v sodobnih managementskih praksah ključen dejavnik pri uspešnosti in konkurenčnosti organizacij (Bartelsman & Doms, 2000; Syverson, 2011). Čeprav nam je Adam Smith v njegovem delu 'An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776) dal prvi inovativen vpogled v produktivnost dela s tem, ko je predlagal delitev dela, pa se mi osredotočamo bolj na razpršitev produktivnosti zaposlenih v t.i. informacijski dobi. Za naše potrebe lahko produktivnost zaposlenih

razumemo kot razmerje med tem, koliko znanje zaposlenega, skupaj z njegovimi sposobnostmi in trudom, ob upoštevanju vseh notranjih in zunanjih dejavnikov, vplivajo na rezultat njegovega dela. V nekaterih primerih, kot pravi McCunney (2001), jo je mogoče enostavno določiti z enostavnimi meritvami, npr. koliko izdelkov je proizvedenih v danem času. Kakorkoli, v primerih poklicev, kjer je input mentalen, produktivnosti ni tako enostavno določiti. Slednja definicija opisuje tudi časovni vidik, kar meji na merjenje oz. opredelitve učinkovitosti. Kakorkoli, Nedelko & Potočan (2017) nas opozorita, da je koncept produktivnosti skrit nekje med definicijami učinkovitosti. Management produktivnosti zaposlenih bo postal še veliko zahtevnejši, saj trendi iz področja industrije 4.0 kažejo, da se pod vplivom informacijske in druge tehnologije obetajo velike spremembe na področju dela in industrije.

Smisel tega prispevka je konceptualna obravnava problema managementa produktivnosti zaposlenih in snovanje dovolj celovitega modela priporočil za managerje na področju ekonomskih in poslovnih ved. Temeljni namen prispevka je najprej preučiti, kako je produktivnost zaposlenih

opredeljena, razpršena in jo klasificirati v smiselne kategorije delovne in ekonomske produktivnosti, kar omogoča celovitejše preučevanje njenih dejavnikov. Nadalje je namen določiti in predstaviti dejavnike, ki vplivajo na produktivnost zaposlenih. V managementski in drugi literaturi poiščemo vzročno-posledične in druge povezave med temi dejavniki ter jih za boljšo vizualno predstavitev grafično prikažemo. Osredotočimo se tudi na trende in spremembe v produktivnosti, ki jih s sabo prinaša gibanje industrije 4.0. Cilj tega prispevka je sestaviti skupek priporočil za prakso, ki lahko pomagajo organizacijam pri managementu in izboljšanju produktivnosti zaposlenih. Ta priporočila je za učinkovitejši management produktivnosti potrebno razdeliti po osnovnih funkcijah managementa. Glede na vsako izmed osnovnih funkcij managementa planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole so managerjem v praksi in raziskovanju podana navodila za management produktivnosti zaposlenih na temelju spoznanj avtorjev v managementski literaturi.

Prispevek predstavlja pomemben doprinos managementski literaturi. Managerji lahko na podlagi naših spoznanj celoviteje obravnavajo koncept produktivnosti zaposlenih in njene dejavnike. Celovitost obravnave je ključnega pomena, saj prispevek prikaže, kako široko so ti dejavniki razpršeni. Prav tako je managerjem ponujen prikaz vzročno-posledičnih in drugih povezav med dejavniki. Za učinkovit management produktivnosti zaposlenih lahko uporabijo predlagan skupek nasvetov. Ti so namenjeni strukturiranemu pristopu k managementu, saj takšen pristop, na podlagi funkcij, kronološko obravnava izbran problem in ponuja rešitve v vsaki od funkcijskih faz managementa.

## 2 Teoretični model

Literatura kaže na jasno razlikovanje med delovno produktivnostjo in ostalimi ekonomskimi dejavniki, kadar je govora o produktivnosti zaposlenih (Walters, 2010; Taylor et. al., 2016). Diagram klasifikacije dejavnikov in razmerij je zaradi lažje vizualizacije omenjene kompleksnosti predstavljen na Sliki 1. Vidik produktivnosti zaposlenih, ki ga je mogoče enostavneje in bolj neposredno meriti ter določati, je delovna produktivnost. Široko je prepoznano, da je produktivnost dela pomemben dejavnik, ki določa skupno uspešnost in učinkovitost organizacije (Shree Raja Gopal & Murali, 2016). Učinkovitost in uspešnost imata v literaturi ogromno definicij, njihova poglobljena preučitev pa ni namen

tega prispevka. Splošno gledano, učinkovitost lahko iz organizacijskega vidika definiramo kot potrebno celovito mero izvedbenih operacij poslovnega sistema. Mera je narejena, ker so ljudje ugotovili, da je iz procesa mogoče pridobiti željene rezultate (Nedelko & Potočan, 2017). Avtorja nadaljujeta s spoznanji, da sta učinkovitost in uspešnost pojma, ki izražata izboljšanje v procesih organizacije. Učinkovitost izrazi stanje notranjih procesov (početi stvari prav). Uspešnost pa je po drugi strani mera zunanjih procesov (delati prave stvari).

Termin ali koncept produktivnosti lahko splošno opredelimo kot razmerje med procesnimi inputi in procesnimi outputi (Syverson, 2011, p. 229). Koncept delovne produktivnosti tako lahko razumemo kot mero delne produktivnosti, ki upošteva medsebojne učinke različnih dejavnikov (OECD 2001, p. 14). Med drugim je tudi najpogostejše in najširše uporabljen kazalnik za merjenje produktivnosti. Navezuje se predvsem na input delovne sile, ali pa jo z drugimi besedami lahko opredelimo tudi kot dodano vrednost na uro dela (Bartelsman & Doms, 2000; Lieberman & Kang, 2008; Syverson, 2011).

### 2.1 Dejavniki delovne produktivnosti

Delovno produktivnost pogosto povežemo z delovnimi procesi, ki jih za naše potrebe obravnavamo kot aktivnosti, povezane z oblikovanjem dela, merjenjem dela, razporejanjem dela in izvedbo dela (Črešnar & Nedelko, 2017). Delovno produktivnost določajo trije širši dejavniki. Ti trije dejavniki so (1) človeški kapital, ki ga Koch & McGarth (1996) povezujeja s količino akumuliranega znanja. (2) tehnološke in tehnične spremembe, ki jih delno povezujemo z izumi in inovacijami. (3) dejavnik, povezan z ekonomijami obsega. S tem izrazom avtorji razložijo vse aktivnosti, ki so povezane z zmanjševanjem stroškov proizvodnje ter z organizacijsko uspešnostjo, učinkovitostjo in dobičkonosnostjo (Taylor et. al., 2016). V literaturi s področja delovne produktivnosti, so vreme in njegovi učinki najpogostejše preučevan dejavnik. To je še posebej značilno za gradbeno in drugo odprto delovno intenzivno industrijo na Bližnjem vzhodu in v drugih vročih naravnih okoljih, npr. Indija, jugovzhodna Azija, itd. Študije vpliva vremena na delovno produktivnost so se izvajale skozi leta npr. (Grim & Wagner, 1974; Ibbes & Sun, 2017) najdejo podobna spoznanja o tem, da vreme zelo značilno vpliva na delovne razmere in delavčevo psihološko in fiziološko stanje, posledično pa tudi na delavčevo produktivnost.



## 2.2 Dejavniki ekonomske produktivnosti

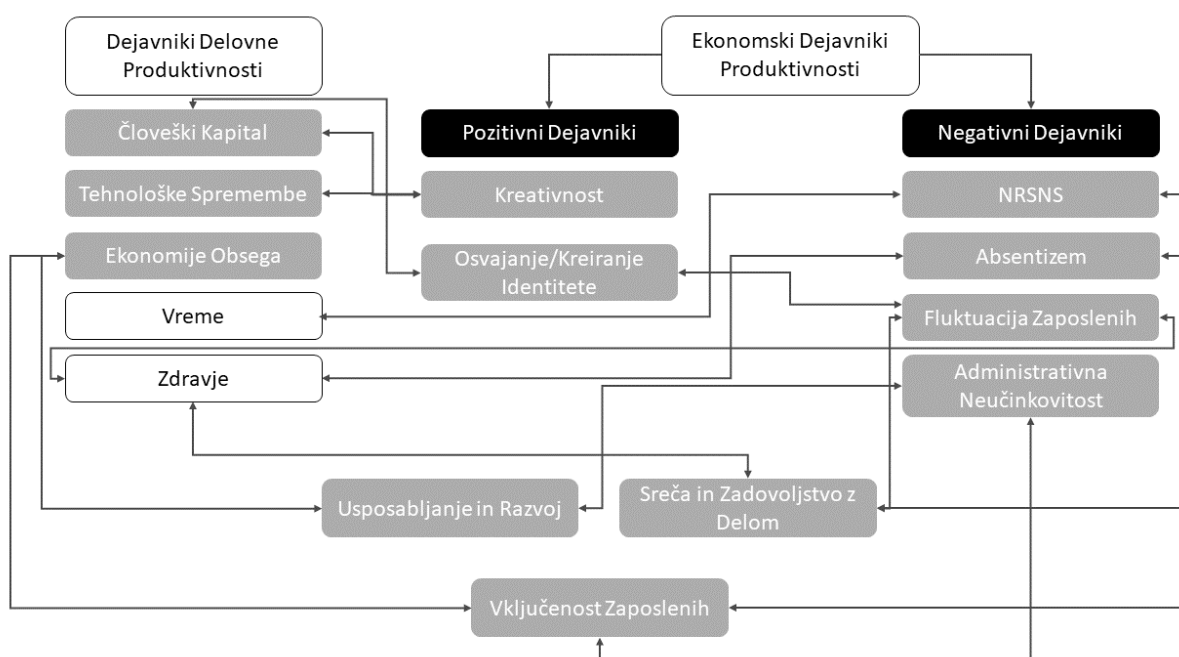
Z namenom širše in celostne obravnave razpršitve dejavnikov produktivnosti zaposlenih le te združimo v model ekonomskih dejavnikov produktivnosti zaposlenih. Takšen način klasificiranja je podoben klasifikaciji iz Walters (2010), kjer ideja temelji na tem, da ostali dejavniki lahko bolje določijo širši niz izidov v enačbi produktivnosti zaposlenih. Takšna obravnava zajema tako pozitivne kot negativne dejavnike. Walters (2010) opredeli dejavnike z negativnimi izidi, kot so nizka raven sodelovanja in nizka storilnost (NRSNS), absentizem, prevelika fluktuacija zaposlenih in administrativna neučinkovitost. Nizka raven sodelovanja in nizka storilnost sta posledica slabe vključenosti zaposlenih, kakor tudi nizke motivacije zaposlenih. Absentizem se nanaša na izostanek zaposlenih iz dela, prevelika fluktuacija zaposlenih pa na preveliko gibanje med prihodom novih in odhodom sedanjih zaposlenih. Administrativno neučinkovitost največkrat povežemo s prezapletenimi poslovnimi procesi, v katerih so nesmiselni koraki ali aktivnosti. Po drugi strani so predlagani dejavniki s pozitivnim izidom kreativnost in procesi osvajanja/kreiranja identitete. Kreativnost lahko razumemo kot proces ustvarjanja novih idej na izviren način z namenom rešiti dan problem, kar je vsekakor gonilna sila produktivnosti. Proces osvajanja/kreiranja

identitete pa so izjemno pomembni za izoblikovanje posameznikove vloge v organizaciji in v družbi.

## 2.3 Širši dejavniki ekonomske produktivnosti

Obravnavamo tudi več drugih dejavnikov produktivnosti zaposlenih, ki se delno navezujejo na prej obravnavan širši ekonomski model. Vpliv usposabljanja in razvoja zaposlenih je ključen pri produktivnosti delovne sile (Nda & Fard, 2013). Bellou & Chatzinikou (2015) dodajata, da je usposabljanje in razvoj zaposlenih eden izmed ključnih dejavnikov, ki predvidevajo izgorevanje zaposlenih. Vključevanje zaposlenih je prav tako pomemben dejavnik, ki pomaga izboljšati produktivnost in uspešnost organizacije. Izsledki raziskav kažejo, da so bolj vključeni zaposleni tudi bolj čustveno navezani na organizacijo in bolj zagnani za delo. Med drugim pa vplivajo tudi na rast organizacije in zadovoljstvo strank (Heintzman & Marson, 2005; Ellis & Sorensen, 2007; Markos & Sridevi, 2010). Sreča zaposlenih je eden najzanimivejših dejavnikov. Študija Oswald et. al. (2015) nam dokaže, da so na podlagi treh različnih eksperimentov najdene vzročno-posledične povezave med srečo in rezultati dela. Sreča torej naredi zaposlene bolj produktivne. Na Sliki 1 prikažemo vse predstavljene dejavnike produktivnosti zaposlenih in med njimi najdene logične, vzročno-posledične in ostale povezave.

*Slika 1: Povezave med dejavniki delovne produktivnosti*



Vir: (Lasten).

## 2.4 Povezave med dejavniki produktivnosti zaposlenih

V literaturi se pokaže, da je večina predstavljenih dejavnikov individualno obravnavana. Vendar pa ugotavljamo, da se med njimi pojavljajo logične notranje povezave, ki temeljijo na skupnih spremenljivkah. Literatura podpira naše trditve. Aragon-Sanchez, et. al. (2003) najdejo dokaze o tem, da usposabljanje in razvoj zaposlenih pozitivno vpliva na uspešnost in dobičkonosnost organizacij. Markos & Sridevi (2010) prikažejo, da je vključenost zaposlenih tesno povezana z organizacijsko uspešnostjo. Mobley (1977) trdi, da obstaja konsistentno, vendar ne zelo močno razmerje med preveliko fluktuacijo in zadovoljstvom z delom, ki ga mi povežemo z dejavnikom sreče. Faragher et. al. (2005) dokažejo, da je raven zadovoljstva z delom pomemben dejavnik, ki vpliva na zdravje zaposlenih. Göransson et. al. (2009) dokažejo povezave med slabim zdravjem in slabim zadovoljstvom z delom, ter slabim zadovoljstvom z delom in fluktuacijo zaposlenih. Avanzi et. al. (2014) ugotavljajo, da so zaposleni, ki imajo visoko razvito družbeno in osebno identiteto veliko bolj nagnjeni k temu, da ostanejo v podjetju. Kar pomeni, da visoko razvita identiteta pozitivno vpliva na preveliko fluktuacijo zaposlenih.

Z namenom podpore našemu modelu dinamike med dejavniki produktivnosti zaposlenih, predvidevamo nekatere logične vzročno-posledične povezave. Npr., predvidevamo, da je razmerje med inovacijo, tehnološkimi spremembami in kreativnostjo vzročno-posledično. Kreativnost lahko vodi izum in naprej v inovacijo, kar lahko vodi v tehnološke spremembe. Naprej predvidevamo, da obstajajo tudi druga logična ali vzročno-posledična razmerja. Prvič, med zdravjem zaposlenih in absentizmom, saj zaposleni s slabim zdravjem po navadi veliko izostajajo iz dela. Drugič, med človeškim kapitalom in kreativnostjo, saj je kreativnost lastnost ljudi in kot vrlina zaposlenih bogati človeški kapital. Tretjič, med človeškim kapitalom in procesi identitete, zaposleni z visoko razvito družbeno identiteto kot pravijo Avanzi et. al. (2014) prav tako krepijo človeški kapital. Četrtrič, med ekstremnim vremenom in nizko ravno sodelovanja in nizko storilnostjo, saj ekstremno vreme, kot npr. izjemna vročina onemogoča človeškemu telesu dobro storilnost in vpliva na psihološko stanje. Petič, med nizko ravno sodelovanja in vključenostjo zaposlenih, če zaposleni niso vključeni v aktivnosti, praviloma v njih tudi ne sodelujejo.

## 3 Pristopi in metode za merjenje in določanje produktivnosti zaposlenih

Ta sestavek obravnava nekaj celovitih in delnih dejavnikov, razumevanje katerih nam lahko omogoči izboljšanje produktivnosti zaposlenih. Namen razumevanja le teh je ta, da pridobimo vpogled v naravo tega, koliko zaposleni s svojim delom doprinesejo organizaciji in poskusimo določiti to vrednost. S tem namenom vsebinsko predstavimo nekatere ključne metode in pristope k merjenju in določanju produktivnosti zaposlenih.

V literaturi se pojavljajo nekatere metode in orodja, ki lahko dokaj celovito zajamejo sliko teh doprinosov in le te izmerijo. Popularna in zanimiva metoda je OPE (ang. Overall People Efficiency/Effectiveness). Grant (2011) opredeli tri dejavnike ali kazalnike, ki izmerijo celostno učinkovitost zaposlenih OPE in so podlaga za izboljšanje produktivnosti zaposlenih. Ti kazalniki so odstotek časa, ki je namenjen glavni aktivnosti, izvedba in kakovost dela. Zmnožek teh treh kazalnikov daje OPE %, ki omogoča celovit vpogled v učinkovitost in v delovanje delovnega procesa. Berumen et. al. (2016) predstavijo zunanji (ekstrinzični) motivacijski indeks kot orodje managementa delovne produktivnosti. Orodje so razvili z namenom, da omogočijo ekonomistom merjenje in analizo učinka strategij na delovni čas in delovne razmere. Avtorji trdijo, da lahko to orodje služi kot metoda pridobivanja in zadrževanja talentiranih zaposlenih in je tako zelo učinkovit način managementa produktivnosti zaposlenih, posebej v funkciji človeških virov. OECD (2001) v svoji publikaciji ponudijo nekatere široko uporabne in direktne metode merjenja delovne produktivnosti. Dve predlagani metodi, ki sta široko uporabni, sta delovna produktivnost, ki temelji na bruto outputu, ki izraža razmerje med tem, kako dobro izkoristimo delo, glede na to, kar ustvarimo. Kot druga je predlagana delovna produktivnost, ki temelji na dodani vrednosti. Namen le te je časovno izračunati, kako učinkovito uporabimo delo pri ustvarjanju dodane vrednosti. Ta orodja in metode so v večini uporabne pri določanju trenutne ravni produktivnosti in jo lahko posredno pomagajo izboljšati. Kakorkoli, na voljo ni veliko orodij in metod, ki bi lahko celostno pomagali managementu produktivnosti zaposlenih.

## 4 Trendi produktivnosti zaposlenih v industriji 4.0 in razprava

V industriji se, kot kažejo trendi, obetajo velike spremembe oz. kvantni premiki v produktivnosti. Literatura in raziskave iz področja industrije kažejo, da vse večja integracija novih tehnologij interneta kot je Web 3.0 v proizvodnjo lahko vodi v četrto industrijsko revolucijo (Schuh et. al, 2014; Lasi et. al., 2014; Drath & Horch, 2014; Wang et. al., 2016). Tehnologije interneta naredijo procese proizvodnje bolj omrežene in bolj fleksibilne, kar razumemo kot koncept pametne proizvodnje, kar je širši del gibanja industrije 4.0. Le ta ima svoje začetke in je najbolj razširjena v Nemčiji, kjer je bila predstavljena na sejmu v Hannoveru leta 2011 (Drath & Horch, 2014). Nemško gospodarstvo ima izjemno veliko svetovno gospodarsko menjavo kar pomeni, da se bodo prakse in novosti industrije 4.0 gotovo širile še hitreje. Nekateri avtorji, npr. Kotynkova (2016) izpostavljajo, da je lahko ta preskok v produktivnosti zaradi vpeljave digitalizacije in kibernetičnih tehnologij v proizvodnjo tudi zelo škodljiv. Kljub temu, da se produktivnost izjemno poveča, le ta več ne bo temeljila na ljudeh, marveč na strojih, ki bodo prevzeli to delo. To pomeni, da bo izginilo na milijone delovnih mest, nekateri poklici pa bodo izumrli. Kljub tem črnim napovedim se moramo zavedati, da se tukaj kažejo tudi nove priložnosti, ki ustrezajo profilu predvsem mladih diplomantov. Na voljo bo lahko več delovnih mest za programerje, konceptualne oblikovalce, raziskovalce iz področja umetne inteligence, ipd. V zadnjih letih je vsaj v Sloveniji na trg dela vstopilo veliko mladega visoko-kvalificiranega kadra, ki je lahko kos tem izzivom. Za primerjavo, leta 2015 je diplomiralo po visokošolskem ali višješolskem izobraževanju več kot 18.000 kandidatov, leta 1990 pa okrog 6000 (SURS, 2017). Merjenje produktivnosti zaposlenih bo tako poslalo nekoliko kompleksnejše, saj bo input dela velikokrat mentalen. Določanje produktivnosti takšnih del pa je, kot nam je povedal McCunney (2001), veliko težje. Preučevan pojav je zelo dinamičen, zato lahko predvidevamo, da bodo

standardne prakse v managementu v bližnji prihodnosti predmet sprememb.

Znanost managementa in njeno vlogo razumemo veliko bolje z vsem raziskovanjem, ki je bilo narejeno, odkar je Frederick Winslow Taylor objavil knjigo *The Principles of Scientific Management* (1911). Vendar se nam še vedno poraja enako vprašanje o tem, kakšna je vloga managerjev pri izboljšanju produktivnosti? Syverson (2011) trdi, da pravzaprav ne vemo točno, ali dobre managementske prakse vplivajo na izboljšanje produktivnosti, ali pa so zgolj odvisne od kompetenc tistih, ki vpeljujejo in uvajajo te prakse. V kolikor je izboljšanje produktivnosti res odvisno od kompetenc posameznikov, je potrebno le te preučevati. Preučevanje le teh nam lahko omogoči določanje vzročno-posledične narave managementskih praks. Tudi Siebers & Aickelin et. al. (2008) ugotavljajo, da bo v tej smeri potrebnega več raziskovanja. Kakorkoli, če se bodo kot kaže v industriji 4.0, spreminjale managementske prakse, se bodo morale tudi kompetence managerjev. Erol et. al. (2016) trdijo, da bo preučevanje kompetenc v industriji 4.0 ključno, saj bodo managerji primorani npr. spremeniti stil vodenja, ali postati bolj problemsko osredotočeni, itd.

## 5 Nasveti za učinkovitejši management produktivnosti zaposlenih v ekonomski in poslovni praksi

Vsa ta dinamika bo tudi zelo vplivala na produktivnost zaposlenih. Zaradi velikega števila obravnavanih dejavnikov je ključno, da pristopimo k managementu na strukturiran način. Za učinkovit management produktivnosti zaposlenih predlagamo skupek predlogov na temelju Fayolove (1916) razčlenitve klasičnih funkcij managementa. Ti so predstavljeni v tabeli 1. V vsaki od funkcij planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole predlagamo priporočene in na temelju literature managementa sprejete nasvete za izboljšanje produktivnosti zaposlenih.

*Tabela 1: Skupek nasvetov za management produktivnosti zaposlenih po funkcijah managementa*

<b>Planiranje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planiranje produktivnosti zaposlenih. Pomembno se je izogniti absentizmu in preveliki fluktuaciji zaposlenih s tem, da se posveti pozornost ključnim dejavnikom, kot so izgorevanje zaposlenih, delovne razmere, vsebina dela, itd. (Porter &amp; Steers, 1973; Morrel et. al., 2004).</li> <li>Planiranje investicij v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (Taylor et. al., 2016).</li> <li>Planiranje razvoja in usposabljanje zaposlenih ter investicije v človeški kapital (Taylor et. al., 2016; Nda &amp; Fard, 2013; Bellou &amp; Chatzinikou, 2015).</li> <li>Formalno načrtovanje števila zaposlenih in njihovih nalog za izboljšanje človeškega kapitala (Koch &amp; McGarth, 1996).</li> </ul>
-------------------	--

<b>Organiziranje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiziranje izvedbenih operacij z racionalnim pristopom k oblikovanju dela in razčlenitvami poslovnega procesa. Pridobivanje vpogleda v notranjost delovnih procesov (Čresnar, 2017; Čresnar &amp; Nedelko, 2017).</li> <li>• Zagotavljanje, promoviranje in organiziranje programov organizacijskega dobrega počutja. Sreča zaposlenih na delovnem mestu je ključen pospeševalec produktivnosti zaposlenih (Oswald et. al., 2014).</li> <li>• Spodbujanje kreativnosti zaposlenih z ureditvijo stimulativenega delovnega okolja. Na ta način se zgotovi visoka stopnja inoviranja (Politis, 2005).</li> </ul>
<b>Vodenje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odvisno od potreb organizacije, je potrebno uporabiti klasične ali moderne metode vodenja zaposlenih. V proces odločanja pa vključevati strokovnjake iz različnih področij (Potocan, 2015 pp. 125-126).</li> <li>• Vključevanje zaposlenih v proces sprejemanja odločitev, vključeni zaposleni dvigajo organizacijsko produktivnost (Markos &amp; Sridevi 2010).</li> <li>• Vzpostavljanje dobre dvostranske komunikacije in osredotočanje na dobre povratne informacije. Naprej pa razvijanje organizacijske kulture, ki temelji na delu (Markos &amp; Sridevi 2010).</li> <li>• Podpiranje zaposlenih pri procesih osvajanja/kreiranja identitete in podpiranje timskega dela. Worchel et. al. (1998) so pokazali, da se produktivnost skupin lahko poveča, če imajo člani skupine dobro razvito družbeno identiteto.</li> <li>• Uporaba orodij managementa za podporo in izboljšanje produktivnosti v organizacijah. Osredotočanje na vitko proizvodnjo, Six Sigma in Total Quality Management, kakor tudi na kreiranje vizije ter poslanstva in na management znanja (Nedelko &amp; Potočan, 2017).</li> </ul>
<b>Kontrola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporaba metod merjenja produktivnosti zaposlenih za pridobitev natančnejšega vpogleda v trenutno stanje. Uporaba metod, ki jih predlaga OECD (2001) za neposredno merjenje produktivnosti dela.</li> <li>• Merjenje učinkovitosti zaposlenih z metodo OPE po (Grant, 2011) . Z izračunom treh kazalnikov si je mogoče zagotoviti dovolj celovit vpogled v učinkovitost delovnih procesov. Uporaba teh podatkov in informacij je ključna za izboljšanje produktivnosti.</li> <li>• Uporaba ekstrinzičnega motivacijskega indeksa predlaganega od Berumen et. al. (2016) za merjenje učinkovitosti vpliva strategij na delovne razmere in delovni čas. Prav tako je mogoče na ta način zadržati in pritegniti talent.</li> <li>• Ključno, kar pri procesih kontrole predlagamo, je zbiranje podatkov o delovnih procesih in računanje KPI-jev za določanje učinkovitosti ljudi. Še posebej je pomembno zbiranje kakovostnih longitudinalnih mikro-podatkov, kadar se določa produktivnost (Bartelsman &amp; Doms, 2000).</li> </ul>

*Vir podatkov: (Lasten)*

## 6 Sklep

V tem prispevku smo preučevali koncept produktivnosti zaposlenih, dejavnike tega pojava in kako so le ti razpršeni. Produktivnost zaposlenih je ključen dejavnik uspešnosti organizacij. V literaturi se ne pojavlja pogosto kot samostojen koncept, marveč kot skupek različnih dejavnikov, ki so individualno obravnavani. Kadar torej iščemo, kje leži produktivnost zaposlenih, ugotovimo, da ne leži samo na enem mestu. Je široko razpršena skozi različne funkcije in ima veliko vzrokov, spremenljivk in determinant, ki so medsebojno povezane. Tudi ko določimo posamezen dejavnik, ki v principu lahko določi posamezen vidik produktivnosti

zaposlenih, ga najdemo razpršenega. Trendi na področju produktivnosti kažejo, da se obetajo velike spremembe v rasti produktivnosti pod vplivom industrije 4.0. Ključno je, da se sistematično lotimo managementa produktivnosti zaposlenih in da uporabimo strukturiran pristop. V ta namen so lahko pristopi iz klasične teorije managementa zelo koristni. V našem primeru razčlenitev predlogov po klasičnih funkcijah managementa gotovo daje celovitejši pogled na problem. Sklenemo lahko s spoznanjem, da je produktivnost zaposlenih širok, kompleksen in zelo razpršen pojav, ki ga je težko celovito obravnavati in razumeti, če v obravnavo ne zajamemo vseh njenih dejavnikov.



**Viri in literatura**

- Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956–980.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 272-289.
- Bartelsman, E. J., & Doms, M. (2000). Understanding Productivity: Lessons from Longitudinal Microdata. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 569-594.
- Bellou, V., & Chatzinihou, I. (2015). Preventing employee burnout during episodic organizational changes. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 673-688.
- Berumen, S. A., Pérez-Megino, L. P., & Arriaza Ibarra, K. (2016). Extrinsic Motivation Index: A New Tool for Managing Labor Productivity. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 11(1).
- Constantinescu, M. (2009). Knowledge Management: Focus on Innovation and Labor Productivity in a Knowledge-Based Economy. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 7(1), 7-33.
- Črešnar, R. (2017). Merjenje in določanje produktivnosti proizvodnih podjetij: Primer 20 MN stiskalnice aluminija v IMPOL PCP D.O.O. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-Poslovna Fakulteta.
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2017). Izboljšanje produktivnosti delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov z uporabo holističnih modelov merjenja učinkovitosti - OEE in OLE. *Izzivi Managementu*, 9(1), 31-38.
- Drath, R., & Horch, A. (2014). Industrie 4.0: Hit or Hype? *IEEE Industrial Electronics magazine*, 56-58.
- Ellis, C., & Sorensen, A. (2007). Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity. *Perspectives*, 15(1).
- Erol, S., Jäger, A., Hold, P., Ott, K., & Sihm, W. (2016). 6th CLF - 6th CIRP Conference on Learning Factories. *Procedia CIRP* (str. 13–18). Gjøvik: Elsevier BV.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105-112.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Göransson, S., Näswall, K., & Sverke, M. (2009). Work-related health attributions: their impact on work attitudes. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(1), 6-21.
- Grant, C. (2011). *Managing productivity*. Manchester: Collinson Grant.
- Grimm, C. T., & Wagner, N. K. (1974). Weather effects on mason productivity. *J. Constr. Div., Am. Soc. Civ. Eng.*, 100(3), 319-335.
- Heintzman, R., & Marson, B. (2005). People, service and trust: Links in a public sector service value chain. *International Review of Administrative Studies*, 7(4), 549-575.
- Ibbs, W., & Sun, X. (2017). Weather's Effect on Construction Labor Productivity. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 04517002/1-04517002/7.
- Koch, M., & McGrath, R. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Kotynkova, M. (2016). Industry 4.0: Will the concept affect the world of work? 14th International Scientific Conference on Economic Policy in the European Union Member Countries (str. 330-337). Petrovice Karvine: Silesian univ Opava, school business administration Karvina.
- Lasi, H., Peter, F., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 4, 239-242.
- Lieberman, M. B., & Kang, J. (2008). How to measure company productivity using value-added: A focus on Pohang Steel (POSCO). *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 209–224.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- McCunney, R. (2001). Health and Productivity: A Role for Occupational Health Professionals. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 43(1), 30-35.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilk, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Journal of e-Commerce & Management Perspective*, 2(6), 91-93.
- Nedelko, Z., & Potočan, V. (2017). 3 Management tools for supporting productivity in organizations - Empirical evidence from Slovenia. V S. Gutierrez-Broncano, M. Rubio-Andres, J. Zapata Valencia, A. Ferreira, M. Lopes, Z. Nedelko, . . . E. Taner Elmas, *Productivity and Organizational Management* (str. 49-70). Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- OECD. (2001). Measurement of Aggregate and Industry-Level Productivity Growth. V OECD, *Measuring Productivity* (str. 1-154). Paris: OECD PUBLICATIONS.
- Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Politis, J. D. (2005). Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Innovation Management*, 8(2), 182-204.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1972). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. Irvine: Office of Naval Research.
- Potočan, V. (2015). Procesna obravnava ključnih dejavnikov proizvodnje. V V. Potočan, Z. Nedelko, V. Potočan, & Z. Nedelko (Ured.), *Poslovni procesi v organizacijah* (str. 117-128). Maribor: Samozaložba.
- Schuh, G., Potente, T., Varandani, R., & Schmit, T. (2014). Global Footprint Design based on genetic algorithms – An 'Industry 4.0' perspective. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 63(1), 433-436.
- Shree Raja Gopal, T. G., & Murali, K. (2016). Analysis of factors affecting labour productivity in construction. *International Journal of Recent Scientific Research*, 7(6), 11744-11747.
- Siebers, P.-O., Aickelin, U., Battis, G., Celia, H., Clegg, C., Fu, X., . . . Peixoto, A. (2008). Enhancing Productivity: The Role of Management Practices. SSRN Electronic Journal. Pridobljeno 25.9.2017, s <http://eprints.nottingham.ac.uk/991/1/siebers2008.pdf>
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan.
- SURS. [www.stat.si/](http://www.stat.si/). Statistični Urad Republike Slovenije. Pridobljeno 15.9.2017, s <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5935>
- Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-365.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers.
- Taylor, T., Greenlaw, S. A., Dodge, E., & Sonenshine, R. (2016). *Principles of Economics*. US: Rice University, Open Stax.
- Walters, J. (2010). *Positive Management: Increasing Employee Productivity* (Prva izd.). New York: Business Expert Press, LLC.
- Wang, S., Wan, J., Zhang, D., Li, D., & Zhang, C. (2016). Towards smart factory for industry 4.0: a self-organized multi-agent system with big data based feedback and coordination. *Computer Networks*, 101, 158-168.
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E. A., Hart, D., & Butemeyer, J. (1998). Social identity and individual productivity within groups. *British Journal of Social Psychology*, 37(4), 389-413.

---

**Rok Črešnar** je doktorski študent na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Njegovo področje raziskovanja zajema management produktivnosti, management znanja in management v industriji 4.0. Ima mednarodne izkušnje iz irskega podjetja Kerry Group, kjer je opravljal delo specialista za učenje informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Na področju managementa znanja pa sodeluje na bilateralnem znanstvenem projektu med Republiko Slovenijo in Rusko Federacijo.

# Ustrezno izrazje je pogoj za kakovostno vsebino

Miran Mihelčič

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

---

## Povzetek

V soočanju z jezikovno prakso na področju ravnanja, organizacije in sorodnih področij tako v govorjenju kot v pisnih besedilih, od časopisnih sestavkov do znanstvenih razprav, je že več desetletij moč opaziti veliko površnosti pri rabi slovenščine. Neustrezno izrazje, ki je pogosto posledica napačnega prevajanja strokovnih izrazov iz angleškega jezika, lahko vodi k dvoumnosti besedil in celo k izkrivljanju vsebine. V članku so na primerih nekaterih izrazov s področja organizacijskih funkcij prikazani predlogi iz dela sekcije za izrazje pri društvu Slovenska akademija za management, ki naj jih avtorji prispevkov upoštevajo, če želijo z ustreznim izrazjem podpreti kakovostne vsebine. Omenjeni so tudi vzroki za poslabševanje sposobnosti izražanja v slovenskem jeziku in podane nekatere usmeritve za izboljšanje stanja.

**Ključne besede:** izrazje, slovenski jezik, organizacijske funkcije, ravnanje, prevajalnik izrazov, odgovornost

---

## 1 Uvod

Konec leta 2017 sem sodeloval pri končnem urejanju besedila Gibanja za družbeno odgovornost z naslovom »10 zahtev za družbeno odgovornost«. V redakcijski skupini je bilo kar nekaj zelo uglednih slovenskih znanstvenikov, predvsem družboslovcev, ki pa so se pri podajanju predlogov izboljšav gradiva usmerili predvsem na vsebinske pripombe. **Kakovost jezika se jim ni zdela tako pomembna kot vsebinsko sporočilo slovenski javnosti.** Tako sem ostal pri »piljenju« strokovnega jezika bolj ali manj osamljen in zato tudi manj uspešen.

Za ponazoritev problematike naj omenim le štiri primere. Uspel sem pri dveh, pri dveh pa sem bil – z zame sicer sporno utemeljitvijo – zavržen. Sprejeti sta bili moji pripombi glede zapisa besed »korporacijsko upravljanje« in ne »korporativno upravljanje« ter »trg delovne sile« in ne »trg dela«. Za uveljavitev prve izmed navedenih pripomb je bilo odločilno dejstvo, da se je glavni koordinator kot univerzitetni diplomirani pravnik spomnil, da so mu na fakulteti predavali korporacijsko in ne korporativno pravo. O nadomestitvi nepravilne rabe izraza »korporativno pravo« mi pred dvema letoma ni uspelo prepričati ene najbolj odgovornih oseb pri združenju članov nadzornih svetov. Ta oseba se sicer

dobro zaveda razlike med obema izrazoma, a sta pri njej prevladala sprijaznjenje s prevladujočo napačno rabo »korporativno« in verjetni dodatni napor ob pričakovanem odporu do spremembe izraza pri jezikovno površnih posameznikih.

Glede na mojo ekonomsko izobrazbo je isti pravnik sprejel tudi moje stališče, da se trgi vedno imenujejo po blagu, to je lahko proizvodu ali storitvi, katerega kupujemo z denarjem. V danem primeru delodajalci na trgu za denar kupujejo umske in telesne sposobnosti ali druge zanimive značilnosti, torej zmožnosti, ponudnikov delavcev – delovno silo, ne pa dela, ki ga delodajalci delavcu z zaposlitvijo omogočijo. V tem zadnjem primeru bi glede na zakonitost ali pravilnost poimenovanja trgov lahko sklepali, da naj bi za možnost pridobitve zaposlitve – dela delavci morali plačevati denar delodajalcem. Morda se v pogojih pomanjkanja dela v nekaterih primerih ob zaposlitvah slednje včasih celo dogaja. Gre pa tu za grobo izkoriščanje razmer na trgu, ko povpraševanje po delu močno presega ponudbo, a je to v pravno urejenih državah prav gotovo nezakonito.

Glavnega koordinatorja pa mi ni uspelo prepričati pri predlogu zamenjave manj ustreznega izraza »zaposleni« z izrazom »zaposlenec«, ker je – po njegovih besedah – prva uveljavljena v vsakdanji

praksi. To kljub temu, da sem mu v skladu z logiko rabe slovenskih besed nanizal besede »upokojenec« in ne »upokojeni«, »uslužbenec« in ne »uslužbeni«, »kmetovalec« in ne »kmetovalni« itn. Splošna napačna raba je pač železna srajca.

Odklonitev sem doživel tudi pri predlogu, da se besede »organi vodenja in nadzora« nadomestijo z besedami »ravnateljstva in upravljanja«, in sicer z njegovo utemeljitvijo, da je tako pač zakonsko besedilo. Prav ob tem »nesoglasju« pa se z vso težo zastavlja vprašanje, ali **si lahko** v stroki in znanosti na račun napak, ki so jih povzročili pripravljavci besedil zakonodajalcu, **privoščimo napake ali vsaj površnosti tudi v strokovnih in znanstvenih besedilih**. Sam sem seveda mnenja, da je to nedopustno, saj **se na račun napak v izrazju izkrivlja tudi vsebinsko sporočilo določenega besedila**.

Problemi neustreznega in različnega izrazja so po moji oceni posledica slabega poznavanja vsebin in pojavov ter nejasnega razmejevanja med pojmi. **Trdovratnost take prakse** izražanja pa zaradi nezmožnosti ali premalo hotenja po izražanju strokovnih in znanstvenih pojmov v slovenskem jeziku objektivno **začenja ogroziti obstoj slovenščine kot znanstvenega jezika**.

**Namen** tega članka je zato prispevati k ustrezni kakovosti slovenskega znanstvenega in strokovnega izrazja ter njegovi dosledni uporabi tudi na podlagi dokaj temeljito preverjenih izrazov, ki so nastali v delu sekcije za izrazje pri društvu Slovenska akademija za management. S tem povezani **cilj** članka je predstavitev utemeljitev sekcije predvsem za nekatere priporočene izraze za organizacijske funkcije. **Metoda članka**, proučevanje od splošnega k posamičnemu ter analiziranje in izločanje neustreznih izrazov na podlagi (vsebinskih) primerjav, naj bi bralce hkrati spodbujala k boljšemu podajanju vsebin in posledično pravilnemu umeščanju izrazov v njihovem besedovanju.

## 2 Širši okvir dogajanja z ustrezno rabo slovenskega jezika

Antončič v svojem prispevku (2016, 3-9) opisuje grenke izkušnje iz kroga svojih znancev, učiteljic in učiteljev na vseh ravneh, knjižničark in knjižničarjev, lektorice in lektorjev, jezikoslovcev, pesnikov, pisateljev, urednice in novinark, povezane s slabim znanjem slovenščine. Posebej omenja zmeraj slabšo splošno pismenost in samooklicano množico

»lektorjev«, ki s ceneno konkurenco otežujejo preživetje tistim, ki jim skrb za jezik pomeni več kot zgolj opravilo.

Po njenih besedah je problem vsakršnih razprav o jeziku pri Slovencih ta, da jih zelo hitro spustimo na raven pisem bralcev in poslušalcev o pravopisnih in pravorečnih napakah, in o tem, kaj je prav in kaj narobe. Šlo pa naj bi bolj zato, da je bil po letu 1991 pri Slovencih purizem vržen na smetišče zgodovine in je prevladalo navdušenje nad živahnim dogajanjem na vseh jezikovnih ravneh, zaradi katerega se je tudi del jezikoslovne stroke začel zavzemati za nekakšen *laissez faire*. Urad za slovenski jezik, ki je bil kot del vladnega aparata ustanovljen leta 2000, je bil že po dveh letih degradiran v nižjo formalnopravno obliko. Očitno je slovenska politika presodila, da za jezik na tako visoki ravni ni treba več skrbeti.

Ob neselektivnem pouku v osnovnih in deloma tudi srednjih šolah ter nasploh znižanih sodilnih (jezikovne) zahtevnosti v določenih smereh in ravneh šolanja, vključno z univerzitetno ravni, se srečujemo tudi s konkretnimi posledicami za javno rabo slovenščine. Ne le, da imajo danes lektorji morda največ dela prav z diplomskimi nalogami množične študentske populacije, celo ob televizijskih prenosih iz parlamenta moramo poslušati slabo retoriko številnih poslancev.

Ne bi smeli pozabiti, da **je osnovna prvina kulturne identitete materni jezik, ki bi ga morali spoštovati in ohranjati**. Zavedati se moramo, da v življenjskem okolju zmeraj prevlada jezik, ki je primaren. Primaren pa je lahko (Antončič, 2016, 8) samo jezik, ki je polno funkcionalen, ki se samozavestno uporablja na vseh ravneh in v vseh zvrsteh in ga ljudje ne opuščajo zaradi manjvrednostnih občutkov. Jezikovna samozavest pa je v veliki meri odvisna od ekonomske moči neke skupnosti.

K ekonomski moči Slovenije bi morali v veliki meri prispevati tudi diplomanti šol, ki vzgajajo in še posebej izobražujejo ljudi za poklice na področjih ekonomike, organizacije in ravnateljstva. V tem izobraževanju pa je raba ustreznega slovenskega jezika večkrat zastopljena ali vsaj površna, kar se kasneje odraža tudi v besedilih, ki jih ti diplomanti kasneje ponujajo v »javno rabo«. Problematika take rabe pa ni le v slabo napisanih slovenskih besedilih, v katerih je včasih »prevajanje« iz virov v angleščini pogosto na ravni »kalka« in zato lahko celo napačno, ampak tudi v raztrosu take prakse v izvedena slovenska besedila, ki posledično izgubljajo na svoji vsebinski kakovosti.



### 3 Prizadevanja za ustrezno izrazje

Kljub temu, da je v slovenskem prostoru k urejanju ustreznega izrazja na področjih informatike, računovodenja, financ in revidiranja največ prispeval prof. dr. Ivan Turk, je on sam v svojem prispevku (2003; 365) spomnil na pionirsko vlogo prof. Jožeta Bonclja. Ta je pred kakimi 55 leti na Ekonomski fakulteti v Ljubljani začel predvsem pojmovno in jezikovno osveščati diplomante te fakultete »s tem, da se je pri obrambi diplomskih nalog spotikal ob vsako premalo natančno izraženo misel in uporabljeno besedilo, predvsem tujko.« (Turk, 2003, prav tam) Bonclj je opozarjal, **da uporabljene tujke mnogokrat zaradi njihove večpomenskosti zameglijo temeljno misel**, čeprav ustvarjajo bralcu in poslušalcu zaradi težje razumljivosti videz večje znanstvenosti.

Naj tu vključim samoizpoved nekoč vplivnega slovenskega ekonomskega strokovnjaka, ki ga je član komisije pri zagovoru njegove magistrske naloge red kakimi 40 leti vprašal, kaj pravzaprav pomeni vsebina nekega stavka, očitno slabo prevedenega iz angleščine. Pri odgovoru se je vprašani znašel v zadregi, zato je odgovoril po pravici, da se mu je stavek zdel imeniten, čeprav se točno ne zaveda njegove vsebine. Podobno danes počno številni avtorji, ki se lotevajo prepisovanja iz angleških besedil, ne da bi bili sposobni narediti vsebinsko ustrezen slovenski prevod, saj jim očitno primanjkuje znanja iz maternega jezika.

Za razliko od obdobja, v katerem je prof. Bonclj zaradi nepotrebnih izposojenk iz latinščine jezikovno karal diplomante, se – kot v gornjem primeru – sedaj bolj pojavljajo tujke, ki izhajajo iz angleščine. »To pa je jezik, v katerem je manj občutka za usklajevanje vsebine pojmov z obliko izražanja«. (I. Turk, prav tam). Nekaterim prizadevanjem za boljši slovenski jezik v soočanju z anglicizmi smo danes priča še na nekaterih mestih, vendar pa so ta prizadevanja prav pri izrazih s področja organizacije preveč nedosledna in nenatančna, včasih bolj usmerjena »praktično« kot pa znanstveno.

**V takih razmerah smo se v društvu Slovenska akademija za management odločili**, da se skušamo na pogosto napačno prevajanje angleških besed s področij ravnateljstva in organizacije ter sorodnih področij **odzvati s strokovno dovolj natančno izdelanim prevajalnikom najpomembnejših izrazov z omenjenih področij ter vsebinskimi opredelitvami prevedenih izrazov.**

Delo članov sekcije za izrazje poteka popolnoma na prostovoljni osnovi zainteresiranih članov

društva, in sicer tako, da za določen sklop izrazov zadolženi posamezniki pripravijo predloge (priporočenih, primernih in neprimernih) prevodov, ki jih potem na sestankih sekcije obravnavamo in izoblikujemo gradivo za razpravo vseh članov društva preko spletne klepetalnice. Ko gradivo »prebije« določen čas na klepetalnici in ni deležno kritičnih pripomb, postane del priporočenega besedišča ne le za člane društva, ampak tudi za vse druge zainteresirane uporabnike.

Zal se številni možni uporabniki v svoji zagledanosti v določen napačno uporabljen izraz in anglicizme nasploh ter hitenju priporočenemu besedišču še vedno izogibajo. Stanje se še poslabšuje, ker za točke, potrebne za napredovanje v višje raziskovalne in učiteljske nazive, štejejo predvsem prispevki v angleščini, pa so zato slovenska znanstvena besedila za marsikoga kar nekaj nepotrebnega.

V nadaljevanju bomo z nekaj primeri ponazorili »poti in stranpoti« pri rabi izrazov, ki se na omenjenih področjih najpogosteje uporabljajo. Razumljivo je, da smo v sekciji za izrazje začeli naše delo prav z obravnavanjem izrazov za temeljne pojme, ki pa svoji »matičnosti« spadajo v navedena področja in bi morali biti zato tudi obvezna osnova za določitev izrazov za te pojme, kadar jih – pogosto vsebinsko in izrazno površno – uporabljajo na drugih znanstvenih in strokovnih področjih.

## 4 Vsebina in poimenovanje organizacijskih funkcij

### 4.1 Površna raba izrazov za organizacijske funkcije

Že v uvodu sem omenil odklonitev mojega predloga, da se v gradivu Gibanja za odgovornost besede »organi vodenja in nadzora« nadomestijo z besedami »ravnateljstva in upravljanja«, in sicer z utemeljitvijo, da je tako pač zakonsko besedilo. Tako lahko utemeljena zavrnitev je pri gradivu s poudarkom na politični vsebini sicer možna, v gradivih, s katerimi pa gradimo strokovno in znanstveno izrazje, pa prav gotovo ne. **Eno od izhodišč znanstvenega jezika je prav gotovo zahteva, da določen izraz vsaj na sorodnih področjih znanosti ter stroke pomeni eno in isto vsebino.**

Glede na to, da sem moral kot univerzitetni učitelj v svojih predavanjih pokrivati vsebine vsaj šestih predmetov (Ekonomika poslovanja,

Teorija organizacije, Poslovne funkcije, Analitika poslovanja, Politična ekonomija, Delitev dohodka in osebnih dohodkov), mi je bila ta zahteva vedno prisotno vodilo, ki sem ga skušal dosledno spoštovati in uveljavljati. Verjamem, da se vsakdo, ki se je s tako nalogo že srečal, prav gotovo zaveda, da to ni (bilo) enostavno opravilo.

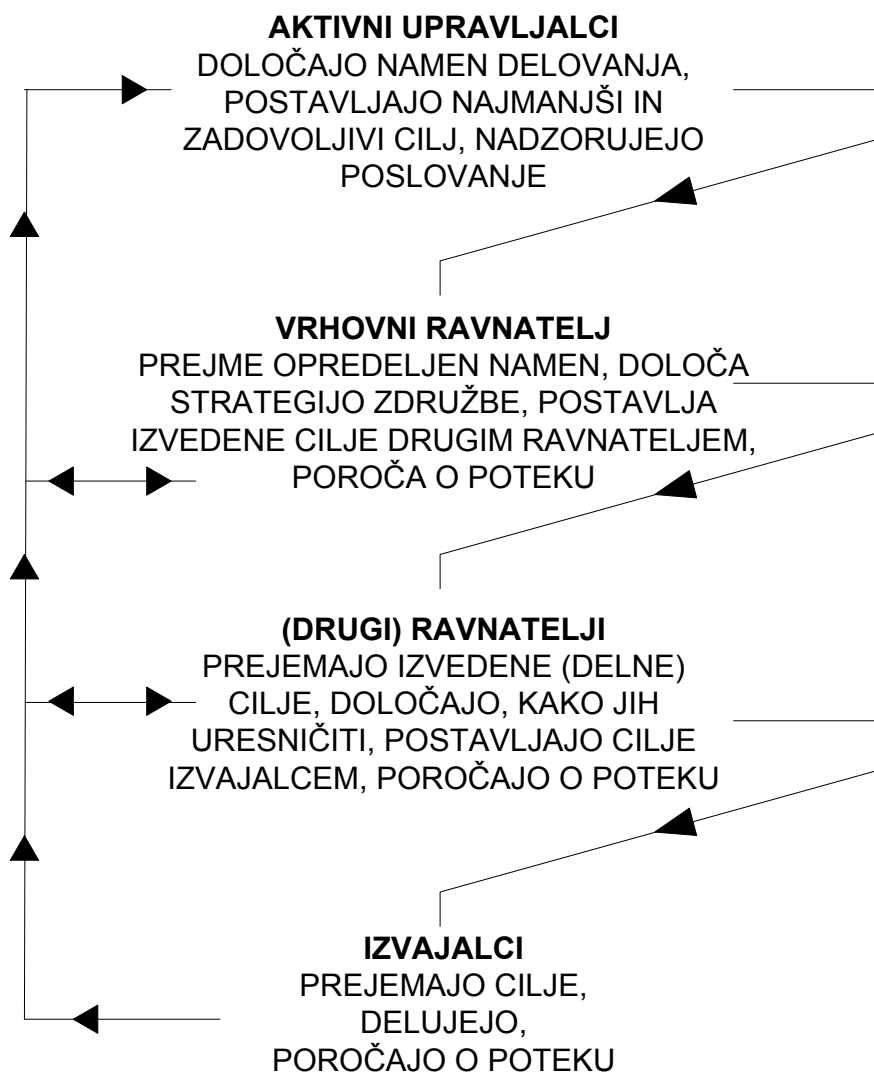
V primeru zakonodajalčeve uporabe besed »organi vodenja in nadzora« pri korporacijskem upravljanju gre bodisi za namensko jezikovno »poenostavljanje« besedišča bodisi za nesposobnost umestiti obravnavano vsebino v sklop organizacijskih funkcij. Sam sicer ne poznam morebitnega uradnega prevoda zakonskega besedila v angleščino, vendar sem ob poznavanju načina prevladujočega pisanja v Sloveniji skoraj prepričan, da bi v njem našel prevod besede »vodenje« z besedo »management«!?! Ker vsaj temeljitejši proučevalci

tovrstne anglosaške strokovne literature s področja organizacije in ravnateljevanja vemo, da je angleška beseda za »vodenje« »leadership«, je to že eden od primerov, ko z neustreznim izrazom kvarimo vsebino.

#### 4.2 Hierarhija organizacijskih funkcij

Za usmerjeno obravnavanje izrazov, s katerimi poimenujemo **organizacijske funkcije**, kaže za uvod k pojasnjevanju vsebine izbrati slikovni prikaz njihove medsebojne odvisnosti, na katerega je potem lažje opreti bolj poglobljeno razpravo. Temu cilju zelo dobro služi prikaz hierarhije razmerij med nosilci **treh organizacijskih funkcij, upravljanja, ravnateljevanja in izvajanja**, povzet po Argentiju (Slika 1).

*Slika 1: Soodvisnost nosilcev organizacijskih funkcij (povzeto po: Argenti, 1993; 233)*



Ker je v žarišču razprav v Sloveniji najbolj vroče poimenovanje funkcije ravnateljstva, ki so jo nekateri vrli slovenski slavisti dovolili poimenovati s spakedranko *menedžment* in s tem verjetno kršili kar obilico do takrat veljavnih slovničnih pravil, se kaže najprej lotiti poimenovanja dveh oblastvenih organizacijskih funkcij: upravljanja (ang.: *governance*) in ravnateljstva (ang.: *management*). To še toliko bolj, ker je tudi kdo od novopečenih rednih univerzitetnih profesorjev s tega znanstvenega oziroma strokovnega področja sposoben izjaviti, da imamo v slovenščini srečo, ker lahko angleški besedi »*governance*« in »*management*« prevajamo z eno samo besedo in to je »upravljanje«. Spomnim naj, da je angleško besedo *governance* v besednjak angleškega jezika vnesel nekdanji britanski ministrski predsednik Harold Wilson v sredini druge polovice XX. stoletja. Ob poznavanju nastanka tega izraza je zato nestrokovno in neodgovorno vsiljevati za poimenovanje funkcije upravljanja besedo »vladanje«, **kar so predolgo in neverjetno trmasto počeli vsaj trije sicer na področjih delov ekonomske (in ne organizacijske!) znanosti uveljavljeni profesorji** z ekonomske fakultete v Ljubljani. Vsak razgledan človek se bi namreč moral zavedati razlike, znane iz svetopisemske zgodbe, med delovanjem (ang. glagol: *rule*) vladarja (faraona) in upravitelja (ang.: *governor*) Juda Jožefa.

#### 4.3 Vsebina organizacijskih funkcij

Za prave poznavalce področja je nesporno, da je **upravljanje** organizacijska funkcija, ki:

- je opredeljena družbenoekonomsko in ki podrobneje določa družbeni način gospodarjenja v združbi,
- je vir vse oblasti (in s tem tudi odgovornosti) v združbi,
- določa oziroma dovoljuje članstvo v združbi, še zlasti zaposlovanje najvišjih nosilcev funkcije ravnateljstva,
- se dinamično razvija in potrjuje v procesu določanja poslanstva, splošne poslovne politike, strateških ciljev in drugih važnejših odločitev, vključno z ocenjevanjem dosežkov in porazdeljevanjem izida poslovanja združbe, opredeljenega bodisi kot dodana vrednost bodisi kot dobiček, ter poravnavanjem izgube ter dokapitaliziranjem, s čimer

- zastopa, varuje, uveljavlja in razvija interese nosilca upravljanja, torej lastnika oziroma predstavnika upravičenca do koristi iz delovanja združbe. (Primerjajte: Lipovec, 1986, 52!)

**Pri funkciji upravljanja gre** običajno za **vprašanje oblasti**. Prav na podlagi oblasti, največkrat utemeljeni z lastnino, upravljavci gospodarske združbe določajo dejavnosti, poslanstvo, politiko, cilje (kot del strategije) in (najpomembnejše) članstvo združbe. V zvezi z izrazom korporacijsko upravljanje (ang.: *corporate governance*) je dan le dodatni poudarek, da gre za upravljanje v delniških družbah. Sam bi sicer priporočil uporabo besed »upravljanje (delniških) združb«, ki ga moramo razlikovati od upravljanja države ali javnega upravljanja (ang.: *public governance*), pa tudi od upravljanja v drugih pravnih oblikah gospodarskih družb, npr. v družbah z omejeno odgovornostjo ali za upravljanje premoženja v skladih, ustanovah itn. V teh je upravljanje preprostejše, manj ločeno od lastnikov. Imamo tudi vsebinsko drugačne organe upravljanja, npr. odbore skrbnikov (ang.: *board of trustees*) namesto odborov usmerjevalnih direktorjev (ang.: *board of directors*)

**Prepletanje dogodkov ter s tem dogajanja v delovnem procesu, ki vključuje poslovni in organizacijski proces, ima v združbah svoje korenine v upravljanju, začetek udejanjanja pa predvsem v ravnateljstvu**, je ob zaskrbljujoče slabem razumevanju razlike med obema oblastvenima funkcijama pri mnogih ljudeh verjetno poglavitni razlog za zmedo pri uporabi obeh pojmov. Za odpravo te zmede je najbolje – ob že podani vsebini upravljanja – predstaviti tudi **navedenim nalogam funkcije upravljanja dopolnjujoče naloge funkcije ravnateljstva**. Te so:

- prejemanje nalog(e) in oblasti za izvedbo nalog(e) od nosilcev upravljanja v združbi, katerega izvršilni in zaupniški organ (ali ud) je (družbena določenost ravnateljstva);
- opravljanje teh nalog s pomočjo drugih zaposlencev – članov združbe v stopnjah načrtovanja, uveljavljanja in nadzorovanja, začelih v upravljanju (procesna določenost ravnateljstva);
- zagotavljanje, da – sicer zaradi tehnične delitve dela porazdeljene – naloge posameznih članov združbe ostanejo člani enotnega procesa uresničevanja smotra gospodarjenja v poslovanju (tehnična določenost ravnateljstva). (Primerjajte: Lipovec, 1987, 136-137!)

Ljubitelji podrobnejših razčlenitev lahko poskusijo v te tri naloge uvrstiti 12 skupin **opravil** nosilcev v funkciji ravnateljevanja, ki sta jih s posebnim sistemom opazovanja ugotovila Luthans in Larsnova (v: Newstrom, Davis, 1989). Njun spisek obsega: 1) načrtovanje, 2) kadrovanje, 3) urjenje in razvijanje sposobnosti sodelavcev, 4) odločanje, 5) obdelavo informacij, 6) izmenjavo rutinskih informacij, 7) nadzorovanje, 8) motiviranje / spodbujanje, 9) discipliniranje, 10) stike z zunanjimi ljudmi, 11) obvladovanje konfliktov in 12) socializacijo/politiziranje. Ugotovili bodo, da utegne tako širok spisek opravil zavajati, saj je npr. odločanje vključeno v vseh treh nalogah. Je pa zanimivo, da v spisku ne omenjata vodenja, ki ga številni avtorji omenjajo kot skoraj nujno vsebino ravnateljevanja.

**Pomembno je, da se ob spisku treh nalog ravnateljevanja zavemo, da gre tu za delo z ljudmi**, za zagotavljanje ujemajočega se sodelovanja in koristnega tekmovanja med njimi ali – kot pravita Fulop in Linstead (2004, 6-7) – **za urejanje razmerij v vzajemno korist**. Slovenski knjižni jezik pozna tu izraz »ravnati z ljudmi«, npr. s starši ali otroci, in nikakor ne »upravljati z ljudmi«. Prav to ravnanje z (zmožnostmi; op. M.M.) ljudmi (Lipičnik, 1998) je temeljna vsebina (organizacijskega dela) ravnateljevanja, saj morajo ravnatelji ob določeni smeri delovanja, ki jo določijo nosilci funkcije upravljanja, to smer v sodelovanju z ljudmi oziroma s pomočjo drugih ljudi udejanjiti. Rozman (1998, 7) skrbno razlikuje tudi med človeškimi in človekovimi zmožnostmi. Po njegovih besedah so sicer »zmožnosti lastne človeku; v toliko so seveda človeške. Vendar so različne od člana do člana združbe, različne so poti njihovega razvijanja in zaposlen(c)i niso brezimna množica ljudi, ampak vsak zase član in skupaj družba.« Ob vsem že predstavljenem se verjetno ni težko strinjati, da **od nosilcev funkcije ravnateljevanja pričakujemo vsaj dvoje**:

- najprej – ob že določenem (od upravljavcev) namenu in temeljnih ciljih – zagotavljanje potrebnih prvin za poslovanje ter njihove smotrne preskrbe in izrabe oziroma porabe (zlasti) pri ustvarjanju in prodaji ustreznih poslovnih učinkov na eni strani,
- na drugi strani pa izgradnjo in vzdrževanje visoke ravni organizacijske podpore poslovnemu procesu, ko z načrtovanjem, uveljavljanjem in nadzorovanjem organizacije omogočajo smotno delovanje zaposlencev.

Ob prvem »pričakovanju« si je sicer mogoče zastaviti vprašanje, ali s tako določeno vsebino ne »potiskamo« dela ravnateljev kar preveč v poslovni proces, saj naj bi bile njihove naloge predvsem v organizacijskem procesu. Sam sem mnenja, da je med prvinami v njihovem delu na prvem mestu res poudarek na zagotavljanju učinkovitega vključevanja nosilcev ustrezne delovne sile v delovni proces, vendar je zaposlenca možno dovolj učinkovito vključevati le, če ima ravnatelj pred seboj tudi širšo sliko glede zagotavljanja zaposlencem primernih delovnih pogojev v njemu podrejenem področju delovnega procesa.

#### 4.4 Poimenovanje funkcije ravnateljevanja v različnih pojmovnih zvezah

Ob pogosti povezavi besede *management* z neko konkretno vsebino v angleškem jeziku se kaže vprašati, kje najti odločilni poudarek v funkciji ravnateljevanja ali ravnanja s/z. Izraz »ravnateljevanje« je bil v slovenski praksi približno od leta 1900 pa vse do uveljavitve samoupravljanja po letu 1950 vezan predvsem na vrhovno ravnateljsko funkcijo. Na nižjih ravneh (in s tem področjih) te funkcije pa se pogosteje srečujemo z izrazom »ravljanje s/z«.

Naj tu najprej omenimo, da bi bilo treba za ponazoritev doseganja celote izidov ali učinkov oziroma delovanja organizacijske funkcije ravnateljevanja (ang.: *performance management*), ponuditi namesto neustreznega izraza »ravljanje z dosežki« boljše besedno zvezo, npr. ravnanje z dejavniki uspeha. Angleščina pri obravnavanju ravnateljevanja kot celote pozna tudi izraz *management by objectives*, ki ga bi kazalo prevajati kot »ravnateljevanje s postavljanjem ciljev«.

Ko pa gremo na delne vidike ravnateljevanja, pa se kaže – kot smo že napisali – bolj opreti na uporabo izraza »ravljanje s/z«. Spomnimo se na izraze ravnanje s spremembami (ang.: *change management*), ravnanje z znanjem (ang.: *knowledge management*), ravnanje z raznolikostjo (ang.: *diversity management*), ravnanje z blagovno znamko (ang.: *trade mark management*), ravnanje s tveganji (ang.: *risk management*), ravnanje s sredstvi (ang.: *assets management*), ravnanje s časom (ang.: *time management*), ravnanje z informacijsko tehnologijo (ang.: *IT management*) itn. Ravnanje z informacijsko tehnologijo sem namenoma navedel kot zadnje, saj nas ta izraz danes ob vse večji uporabi angleškega izraza *IT governance*, tj. upravljanja z informacijsko tehnologijo, jasno podučiti, da **moramo tudi v slovenščini vlogo obeh organizacijskih oblastvenih funkcij jasno razlikovati**.



Nasprotnikom uporabe besed ravnateljvanje in ravnanje s/z se kot »rešilna bilka« v določenih primerih ponuja beseda obvladovanje (ang. glagola: *control, marshal*), ki ima po mojem mnenju izrazit poudarek predvsem na nekaterih (delnih) dejavnostih ali stopnjah načrtovanja in nadzorovanja, medtem ko druga opravila, prikazan v spisku Luthansa in Larsnove, ne vključuje z enakim poudarkom. Naj dodamo, da po I. Turkovem (1998, 437) mnenju izraz »*control*« v »smislu *obvladovati* ali *obvladati* lahko pomeni odločujoče vplivati na pojavitev, potek, stopnjo česa«. Za tiste, ki hočejo napredovati v razumevanju jezikovnih fines, naj razliko med obema izrazoma ponazorim s primerom iz angleškega izrazja, ki npr. razlikuje med ravnanjem s spremembami (ang.: *change management*) in obvladovanjem sprememb (ang.: *management of change*). Ni dvoma, da bi lahko v kakšnem od navedenih primerov v izrazu »ravnanje s/z ...« v vsakdanjem življenju besedo ravnanje lahko nadomestili tudi z besedno zvezo »delo s/z ...«, vendar tu obravnavamo organizacijske funkcije in kaže zato uporabiti prav to besedo.

#### 4.5 Poimenovanje nosilca funkcije ravnateljvanja

Zagovorniki uporabe izraza »management« ali »menedžment« v slovenščini se morajo seveda soočiti še z dodatnim izzivom. Če to besedo namreč izvzamemo iz določenega konteksta in gledamo nanjo kot na osamljen izraz, **se nam utegne zastaviti vprašanje ali gre za poimenovanje organizacijske funkcije ali »skupine nosilcev funkcije ravnateljvanja**«, kot je to opredeljeno v prevajalniku angleških izrazov s področja ravnateljvanja in organizacije ter sorodnih področij društva Slovenska akademija za management. V tem drugem primeru je kot ustrezen slovenski prevod ponujena beseda ravnateljstvo.

Zastaviti si moramo tudi vprašanje, ali kaže vse nosilce funkcije ravnateljvanja poimenovati ravnatelj ali iskati tudi kakšne druge možnosti. Za nosilce te funkcije v slovenski praksi uporabljamo namreč številne druge nazive, od direktorja prek vodje, upravnika, predsednika, načelnika, rektorja, dekana, predstojnika itn. do poslovodje. Za to obstoje tako zgodovinski kot vsebinski razlogi, o katerih pa tu ne bomo razpravljali. Dejstvo pa je, da večina njih – ne pa vsi vse – izvaja večji del opravil, ki sta jih nanizala Luthans in Larsnova.

Medtem ko je beseda ravnatelj najbrž nesporno primerna za (naj)višje ravnatelje oziroma ravnateljstvo (ang.: *top management*), morda še sprejemljiva za ravnatelje srednjih organizacijskih ravni (ang.: *middle management*) bi za nosilce te funkcije na prvi instanci, t. j. za nižje ravnatelje oziroma predelavce, veljalo razmisliti vsaj o dveh besedah, ravnalec in ravnatnik, s katerimi bi lahko tej organizacijski funkciji primerno nadomestili danes preširoko uporabljano besedo »vodja«. I. Turk (2005, 302) za delovanje na hierarhičnih ravneh raje kot ravnateljvanje uporablja izraz »poslovođenje«, čeprav piše o »sprožanju delovanja in uravnavanju podrejenecv«, torej tipični vsebini dela ravnateljjev. Dodaja pa, da je za poslovođenje na najvišji ravni primeren izraz ravnateljvanje.

#### 4.6 Ravnateljvanje v razmerju do poslovanja, poslovođenja in vodenja

Če naj damo izrazu poslovođenje (ang.: *business administration*) ustrezno mesto v razmerju do ravnateljvanja, si je nujno najprej priklicati v spomin, kaj razumemo pod izrazoma »posel« in »poslovanje«. Posel bomo opredelili kot neko ciljno dejanje ali dejavnost, s katerim(-o) skuša njegov ali njen nosilec pridobiti neko korist. Poslovanje pa je – tako logično sledi – v svojem bistvu ustvarjanje in prodajanje poslovnih učinkov z namenom pridobivanja koristi, praviloma dobička, ali vsaj ustvariti presežno dodano vrednost.

Ciljno pridobivanje koristi, ki je vgrajeno v pojem posla in poslovanja, je torej izhodišče za razlikovanje poslovođenja ali vodenja poslov od ravnateljvanja. Danes morajo ravnatelji, ki odgovarjajo za poslovanje, ob omejenih prvinah poslovnega procesa ne le doseči neke cilje, izražene s poslovnimi učinki, prihodki in izidom, ampak morajo dosežke primerjati z nastalimi stroški oziroma odhodki in poslovne učinke v soočanju s tekmeci tudi (z dobičkom) prodati. Kadar so v delovanju ravnatelja prevladujejo poudarki na doseganju poslovnih ciljev in ne na ravnanju z zmožnostmi ljudi, bi zaradi natančnosti kazalo govoriti o poslovnih ravnateljih (ang.: *business managers*; tudi: *executives*) in ne o ravnateljih na splošno. Spomnimo naj tudi na angleško poimenovanje ravnateljjev v javni upravi: *government managers*.

Poglobljena razprava o izrazu ravnateljvanje ne bi bila zadostna, če **ne potegnemo tudi jasnih razmejitvenih črt med tem izrazom in izrazom »vodenje**«. Pri iskanju razlike med

ravnateljstvom in vodenjem bomo vodenje glede na ravnateljstvo razumeli kot možno delovanje (pogosto prav v okviru ravnateljstva), pogojeno s posebno nadarjenostjo nekaterih (ravnateljstev), da v organizacijskem procesu z osebnim vplivom in komuniciranjem »iztisnejo« iz sodelavcev povečan napor pri uresničevanju ciljev združbe. Zato je vodenje pomembno za ravnateljstvo, saj to lahko učinkovito le redko poteka tudi brez vodenja. Prostor ravnateljstev za vodenje je najti v veliki meri tudi zunaj obsega formalne oblasti, kar lahko pripomore k temu, da so dosežki dobro vodenih ljudi običajno nadpovprečni (Zaleznik v: Pitcher, 1997, 128).

Podobno razmišlja tudi I. Turk (2000, 471), ko opredeljuje izraz »voditeljskost«. Ta je zanj lastnost, značilnost človeka, da zna voditi druge ljudi ali potek česa in v tej zvezi delovanje organizirati, uskladiti in sodelavce spodbuditi za uresničevanje postavljenih ciljev. Povezana je z ugledom in dajanjem zgledov.

#### 4.7 Ravnateljstvo, izvajanje in izvrševanje

Zavedati se moramo, da nosilci oblastvenih funkcij upravljanja in ravnateljstva določajo tudi vsebino dela nosilcev funkcije izvajanja. To se izraža kot delovanje (izvajalcev!) za pripravo potrebnih (predvsem tehničnih) pogojev ustvarjanja in neposredno ustvarjanje poslovnih učinkov. Funkcija izvajanja je tisto delovanje v združbi, v katerem člani združbe po navodilih nosilcev oblastvenih funkcij (najprej) udeležujejo potrebne pogoje za ustvarjanje in (nato) tudi dejansko ustvarjajo poslovne učinke (proizvode in storitve, večinoma kot blago) ter s tem uresničujejo poslanstvo, videnje in strategije združbe. Gre torej za delovanje, s katerim se ustreznost zamišljenega, to je vnaprejšnjih pričakovanih nosilcev oblastvenih funkcij upravljanja in ravnateljstva o ustreznih načinih obvladovanja prihodnosti, dokazuje skozi soočanje z uresničnim. Izvajalec je torej tisti zaposlenec, ki prejetih nalog in odgovornosti ne more prenašati (ali delegirati) na drugega, saj nima (hierarhične) oblasti kot sestavine pristojnosti.

Izraz za organizacijsko funkcijo izvajanje (ang.: *operating*) je treba razlikovati od izraza izvrševanje (ang.: *executing*). S slednjim se namreč srečujemo pri vseh organizacijskih funkcijah, ne le pri ravnateljstvu, in na vseh organizacijskih ravneh.

#### Poimenovanja v primerih opravljanja več (organizacijskih) funkcij

Rozman (1996, 11) opozarja na težavo pri pravilnem poimenovanju dogajanja v okviru oblastvenih funkcij, ki izvira tudi iz tega, da s procesnega vidika ne moremo ločiti upravljanja in ravnateljstva, »saj prvo prehaja v drugo. ... Ločimo pa ju z vidika lastnine, družbeno določene vloge. Upravljanje zastopa lastnika in njegove koristi, ravnanje (strokovno, profesionalno) uravnava poslovanje.« V zadregi s poimenovanjem v določenih primerih si kaže pomagati tudi z zavedanjem tega, da upravljavci, pogosto tudi lastniki, upravljajo, ravnatelji pa ravnateljujejo.

Če pa gre v nekem primeru za osebo, ki hkrati opravlja upravljavske in ravnateljske naloge (= ima dvojno vlogo), potem gre pri urejanju razmerij z ali med ljudmi v delovnem procesu vedno za ravnateljstvo ali ravnanje z zmožnostmi zaposlenecov. **Ko gre za neko drugo vsebino urejanja, pa je pomembno, ali gledamo na to vsebino z vidika (bilančne) aktive ali pasive.** Če gre za pasivo, je tu pri osebah z dvojno vlogo nedvomno v ospredju upravljavec, ki upravlja s kapitalom, pri aktivih pa je po mojem mnenju izbira izraza odvisna od vrednosti vsebine. Če gre resnično za večjo vrednost, npr. zgradbo, bi bila ob prevajanju besede »manager« dovoljena tudi beseda upravljanje (govorimo o upravnikih zgradb), sicer pa ta oseba ravna s/z pohištvo, denarjem, listinami itn.

Naj spomnimo, da je bil v oktobru 2011 umrla računalniški genij Steve Jobs do avgusta 2011 tako predsednik upravnega odbora kot izvršni direktor (CEO) (z)družbe Apple, potem pa je do smrti zadržal le še prvo funkcijo. Bivši prvi človek novomeške Krke Miloš Kovačič pa se je podpisoval kot predsednik uprave in generalni direktor.

#### 5 Prispevek jezikoslovne razprave o strokovnih izrazih

T. Turk (2016, 40) ugotavlja, »da je tako s pisnim kakor ustnim izražanjem študentk in študentov vsako leto slabše«. Današnji študenti in študentke so jutrišnje diplomantke in diplomanti, ki bodo svoje jezikovno (ne)znanje prenašali v svoje okolje, pa naj gre za predavalnice, politično udejstvovanje, pisarne, delavnice itn. Nadaljuje z opazko, »da je slovenščina

vedno bolj siromašna, ker študentke in študenti v slovnično pravilni slovenščini niso sposobni napisati dveh strani eseja, kaj šele obsežnejšega seminarja ali diplomske naloge. Pri tem so tako površni, da se jim ne ljubi uporabiti niti pregledovalnikov besedil, ki jih ima vsak urejevalnik besedila. ... Skrb za materni jezik, tukaj je to pač slovenščina, ne more biti samo skrb pesnikov, pisateljev in slavistov, ampak vseh nas, staršev, učiteljev v osnovnih šolah, profesorjev na univerzah« (T. Turk, 2016, prav tam).

Ob tem, ko se člani sekcije za izrazje društva Slovenska akademija za management trudimo tudi po več ur, da v vsem dostopnem prevajalniku angleških izrazov ponudimo čim boljši, t. j. priporočeni slovenski izraz za prevod določenega angleškega strokovnega izraza s področij ravnateljstva in organizacije, **se številnim kolegom visokošolskim učiteljem celo pri mentorstvu diplomskih nalog »zdi pod častjo« usmeriti piščega na ta prevajalnik, ki naj bi absolventko ali absolventa usmerili k rabi strokovno pravilnega slovenskega izraza.** »Možnost sporazumevanja ni omejena le na različne oblike obveščanja, saj se z njo vzpostavlja soodnos do jezika kot pogovorno občestvo, ki v sebi povezuje tako občost jezika kot občevanje v njem« (Komel, 2016, 20). Povsem nedopustno pa je, da se v borbi za točke, ki omogočajo napredovanje v višje pedagoške in raziskovalne nazive, avtorji gradiv, tako člankov kot knjig, v slovenščini skoraj trudijo uporabljati tujke namesto slovenskih izrazov. To pa pomeni, da »bi bilo pomembneje kot v predavalnice slovenskih fakultete uvajati angleščino na račun slovenščine na vseh fakultetah uvesti tudi strokovno slovenščino«. (Holcman, 2016, 45).

Ob teh ugotovitvah gre pozdraviti napor, ki ga je na presečišču jezikoslovnih in strokovnih zahtev s področja ravnateljstva, organizacije in sorodnih področij vložila Celinšek (2015, 61-83). Navaja, da »sta raba in prevajanje besede *management* v slovenskih (strokovnih in splošnih) besedilih precej neustaljena. Ob tem ... pri prevzemanju oziroma zapisu tujke nastajajo zadrege zaradi razhajanj v napotkih v dveh temeljnih jezikovnih priročnikih«, Slovenskem pravopisu (2001in Slovarju slovenskega knjižnega jezika – SSKJ1 in SSKJ2. ... Tudi v drugih slovarjih in (jezikovnih) priročnikih ni enotnega zapisa te besede« (Celinšek, 2016, 62).

Celinšek (2016, 79) v svojem zaključku med drugim ugotavlja, »da se je strokovni pomen oz. razumevanje pojma *management* od časa njegove prve uporabe do danes spreminjal (od *managementa* – upravljanja kot edine oblastvene funkcije do *managementa* – ravnateljstva kot le ene do dveh

oblastvenih organizacijskih funkcij). ... Omenjene spremembe so vplivale na rabo številnih sopomenk oz. delnih ali navideznih sopomenk te besede, ki pa so zaradi svoje raznovrstnosti in razlik v pomenu v strokovnem jeziku moteče.«

## 6 Nekaj primerov napačne (dobronamerne) rabe

Ob sodelovanju v delu sekcije za izrazje smo njeni člani postali bolj kritični tako do posplošenega površnega govornega izražanja, ki smo mu priča tako v govorjenju na radiu, televiziji, posvetih itn., kot do pisnih besedil ne le v občilih, namenjenih splošni javnosti, ampak tudi v strokovnih in znanstvenih besedilih. Seveda je med strokovna besedila možno vključiti tudi diplomske naloge na fakultetah ter visokih, če ne tudi višjih, šolah oziroma na obeh stopnjah bolonjskega študija.

Ker je primerov napačne rabe vse preveč, se naj dotaknem le treh, povezanih s pojmi, neposredno ali posredno omenjenih v uvodnem poglavju. Prva je tista, ko nekateri povsem enačijo pojem »zaposlenca« s »pojmom« delavca. Delavec kot nosilec umskih in fizičnih sposobnosti oziroma zmožnosti za koristno delo – delovne sile je vsak, ki bodisi sodeluje v nekem delovnem procesu bodisi ponuja svoje zmožnosti na trgu. Zaposlenec pa je vsak delavec od vrhovnega ravnatelja do izvajalcev, ki je vključen v nek delovni proces. Pri tem je lahko obremenjen v celoti ali premalo, nekaj časa pa lahko tudi brez konkretnih nalog. **Ravnatelji kot nosilci ene do dveh oblastvenih organizacijskih funkcij pa v delovnem procesu ravnajo s tistimi zmožnostmi zaposlencev, ki so jih ti za čas dela v združbi dali na razpolago proti plačilu, ne pa z zaposlenci v celoti, nikakor pa ne upravljajo s človeškimi viri** (Primerjajte: Rozman, 1996, 15!). Slednja spakedranka kot prepogost primer napačnega prevajanja angleške besedne zveze *human resources management* bi si že zdavnaj zaslužila ostro javno kritiko slovenistov, a je po mojem védenju še ni doživela.

Zaposlenci delajo na delovnih mestih kot kategoriji, opredeljeni s prostorom, nosilcem delovne sile določene vrste in kakovosti ter določenimi delovnimi sredstvi. Ob postavitvi novih proizvodnih obratov ali prostorskih objektov ter odpiranju novih združb nasploh se je v javnosti uveljavil izraz »dobili smo novih toliko in toliko delovnih mest«, čeprav so pri tem mišljene nove zaposlitve. Na nekem delovnem mestu kot prostorski



kategoriji lahko dela v izmenskem delu namreč več zaposlencev, prav tako pa je neko delovno mesto v danem smislu lahko »zasedeno« le občasno, nekaj dni v mesecu ali nekaj ur v delovnem dnevu.

Za zaključek tega poglavja sem prihranil spodrslijaj v naslovu sicer strokovno vsebinsko zelo koristne knjige »Menedžment dodane vrednosti« (Kos, 2000). Sprememba družbenega sistema v Sloveniji je »namesto« prejšnjega izpostavljenega izraza »dohodek« prinesla ob omenjanju izraza »dodana vrednost« določeno zmedo celo v razumevanju ekonomistov glede podobnosti ali razlik med obema pojmomoma. Le malokdo med njimi se potruži razumeti dohodek oziroma dohodke kot ovrednoteni izraz vseh delov dodane vrednosti, (ki in) ko jih deležniki v procesu reprodukcije po opravljeni menjavi na podlagi svojega položaja v ustvarjanju in delitvi dodane vrednosti pridobijo – predvsem kot nadomestilo za svoj prispevek k dodani vrednosti v konkretni obliki sodelovanja pri njenem ustvarjanju – za svojo porabo.

Avtor omenjene knjige je najbrž – zaradi splošnega navdušenja nad besedo »management« v Sloveniji v zadnjem desetletju prejšnjega tisočletja – hotel z vključitvijo te besede v naslov svoje knjige povzdigniti pomen procesa ustvarjanja dodane vrednosti, a je z njegovo napačno uporabo nedvomno razvrednotil sicer dobro vsebino. V knjigi namreč predstavlja številne možnosti izboljšav procesov, zmanjšanja stroškov, boljšega znanja, ustrežnejše organizacije združb, večje izrabe zmogljivosti itn., s katerimi bi lahko (poslovni) ravnatelji povečali obseg dodane vrednosti v podjetjih. **Vse lepo in prav, toda menedžment, torej ravnateljstvo, ne upravlja** (Kos, 2000, 76-88), ampak se mora prizadevati uresničiti cilje, ki mu jih postavijo upravljalci. Ravnatelji to počno z ustreznim usmerjanjem sodelavcev v združbi pri ustvarjanju dodane vrednosti – zadnje tri besede bi tvorile ustrezen naslov njegove knjige –, nikakor pa ni v pristojnosti ravnateljev, da samostojno odločajo o njeni delitvi, kar utegne ob danem naslovu knjige razumeti povprečni bralec.

## 7 Predlog ukrepov za izboljšanje stanja

Omenjeni spodrslijaj in številne podobne napake, ki smo jim pri uporabi izrazja dnevno priča pri obravnavi tem s področij upravljanja, ravnateljstva, organizacije in ekonomike, zahtevajo določene

ukrepe vsaj poklicanih, če ne vseh, ki jim je kaj do strokovnega slovenskega jezika.

Med poklicane uvrščam na prvo mesto **Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU**, ki bi **moral storiti več v ločevanju »plev od zrna«**, torej podpreti uporabo ustreznih strokovnih izrazov, **njih rabo vztrajno priporočati in se hkrati kritično opredeljevati do neustreznih**. S tem bi vršil stalen pritisk tudi na delo lektorjev slovenskega jezika, ki pri ocenjevanju izrazov sledijo logiki alibija, češ če ta izraz uporablja vsaj eden od strokovnjakov ali celo znanstvenikov z nekega področja, se nam lektorjem res ni treba prizadevati poiskati nesporno pravilnega med izrazi. Da je večini lektorjev prizadevanje za rabo priporočenih izrazov odveč, priča tudi njihov zelo slab odziv na ponujeni prevajalnik društva Slovenska akademija za management.

Nič manj odgovorni za vse manj kakovostno rabo ustreznega izrazja pa so tudi vsi tisti, ki naj bi bili kritični strokovni oziroma znanstveni ocenjevalci gradiv s teh področij, torej recenzenti in mentorji zaključnih nalog, vključno z doktorati, na različnih ravneh študija. »Navada je železna srajca« je najbrž razlog za to, da ne le novinarji v občilih, ampak tudi ti ocenjevalci le stežka odstopajo od svoje rabe napačnih ali vsaj manj ustreznih izrazov in to prakso prenašajo naprej na nove diplomante.

Navedeno kaže zlasti na to, **da so potrebne trdnejše povezav med slovenisti in nosilci strok, saj so stroke matične za vsebino izrazov**. Zato kaže spodbujati znanstvene vsebinske razprave o poimenovanjih določenih pojmov. Pogosto gre namreč za vsebino, ki narekuje tudi razumevanje pojma, ki ga beseda predstavlja.

Zato bi kazalo zelo konkretno razmisliti o tem, da bi morali učitelji strokovnih predmetov nameniti vsaj nekaj časa rabi pravilnih slovenskih strokovnih izrazov. To bi pomagalo k ozaveščanju ne le slušateljev, ampak tudi učiteljev na vseh ravneh, da je utrjevanje ustreznega slovenskega strokovnega izrazja potrebno ne le za »obrambo« slovenskega jezika, ampak tudi za pravilno posredovanje strokovnih in znanstvenih vsebin. Naj dodam še misel (Delo, 22. 2. 2018, 15), da »je zanesljivo in natančno razumevanje besed in njihove uporabe odločilnega pomena v sodobni informacijski družbi«.



**Literatura in viri**

- Antončič, E. (2016). Kam smo prišli in kam gremo. *Dialogi, revija za kulturo in družbo*, 52, 7-8, 3-9.
- Argenti, J. (1993). *Your Organization: What is it for?* London: McGraw Hill.
- Celinšek, D. (2015). Pomen, pojavljanje, prevzemanj in prevajanje besede *management* v slovenščini. *Jezikoslovni zapiski*, 21 (2), 61-83.
- Fulop, L.; Linstead, S. (2004). A critical approach to management and organization. V S. Linstead, L. Fulop, S. Lilley (ur.), *Management and Organization* (str. 1-14). Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Holcman, A. (2016). Narod, ki nima svojega znanstvenega jezika, nima svoje znanosti. *Dialogi, revija za kulturo in družbo* 7-8, 42-48.
- Komel, D. (2016). Jezik tako, kot je. Jezik, tako kot je. *Dialogi, revija za kulturo in družbo*, 7-8, 19-22.
- Kos, M. (2000). *Menedžment dodane vrednosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Luthans, F., Larsen, J. K. (1989). How Managers Really Communicate. V J. W. Newstrom, K. Davis (ur.), *Organizational Behaviour* (str. 423-439). New York: McGraw Hill.
- Rozman, R. (1996). Kako prevesti »management v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? *Organizacija, revija za management, organizacijo in kadre*, 29 (1), 5-18.
- Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija, revija za management, organizacijo in kadre*, 31 (1), 5-8.
- Turk, I. (1998). Nekaj novih pojmov in izrazov v naših strokah (5). V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 437-442). Ljubljana: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, I. (2000) Pojmi in izrazi v naših strokah (7). V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 467-475). Ljubljana: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, I. (2003). Pojmi in izrazi v naših strokah (10). V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 35. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 365-374). Ljubljana: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, I. (2005). Pojmi in izrazi v naših strokah (12). V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 37. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 295-307). Ljubljana: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, T. (2016). Slovenščina na univerzah ne bo zamrla zaradi nekaj ur predavanj v angleščini, ampak zaradi vse bolj razširjene brezbržnosti do jezika. *Dialogi, revija za kulturo in družbo*, 7-8, 34-41.
- Zaleznik, A. (1997). V P. Pitcher, *The Drama of Leadership*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

---

**Prof. dr. Miran Mihelčič**, rojen leta 1942 v Ljubljani, je univerzitetni diplomirani ekonomist (1965), magister (1972) in doktor (1982) poslovno organizacijskih znanosti. Je upokojen redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu se je posvečal predvsem uporabniškemu vidiku teorije organizacije, analizi poslovanja in organizacije, delitveni problematiki ter organizacijskim in ekonomskim vidikom ravnateljskih informacijskih sistemov. Zaradi svojih prispevkov k delu Društva slovenska akademija za management, kjer med drugim usmerja delo sekcije za izrazje, je bil leta 2017 imenovan za častnega člana tega društva.

# Pogovor z dr. Markom Pleškom, direktorjem podjetja COSYLAB, laboratorij za kontrolne sisteme, d. d.

**Vojko Toman**

e-pošta: [info@sam-d.si](mailto:info@sam-d.si)

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji 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 COSYLAB, laboratorij za kontrolne sisteme, d. d. (v nadaljevanju: Cosylab).

Leta 2000 se je skupina, ki je pod vodstvom dr. Marka Pleška delovala v okviru Instituta »Jožef Stefan«, odločila, da bo ustanovila lastno podjetje. Tako so leta 2001 ustanovili podjetje z imenom Cosylab, kar



je okrajšava za Control System Laboratory. Večina takratnih študentov – soustanoviteljev Cosylaba je še danes v podjetju pomemben član ekipe.

Podjetje Cosylab je danes vodilno na svetu v niši krmilnih sistemov za jedrske pospeševalnike ter za protonsko terapijo raka. Podružnice ima na Japonskem, v ZDA, na Kitajskem, Švedskem in v Švici. Med njihovimi stotimi strankami na petih celinah so tudi največji svetovni nacionalni laboratoriji. Sodelujejo v mednarodnih projektih, kot so CERN, mednarodni fuzijski projekt ITER, SLAC na Stanfordu in KEK na Japonskem. Podjetje ima več kot 180 sodelavcev, od katerih je večina



## O dr. Marku Plešku

Dr. Mark Pleško se je rodil leta 1961 in postal doktor fizike jedra in osnovnih delcev pri 25 letih. Doktoriral je na ljubljanski univerzi z raziskavo, ki jo je opravil pod mentorstvom prof. Gabrijela Kernela v nemškem raziskovalnem inštitutu za jedrsko fiziko DESY. Po doktoratu se je zaposlil na tržaškem sinhrotronu v Bazovici, kjer je sodeloval pri načrtovanju, izgradnji in zagonu pospeševalnika. Nato se je vrnil na Institut »Jožef Stefan«, kjer je pripravljala projekt slovenske eksperimentalne postaje na tržaškem sinhrotronu, a mu po treh letih ni uspelo pridobiti financiranja zanjo. V tem času je tudi sodeloval pri razvoju novega koncepta pospeševalnikov, po katerem se danes gradijo vsi novi sinhrotroni. V letih od 1997 do 2000 je s skupino svojih študentov na Institutu »Jožef Stefan« razvijal kontrolni sistem za sinhrotron

ANKA v Karlsruheju (Nemčija) kot del sodelovanja med inštitutoma. To je bil že zametek Cosylaba. Prav tako pa je za to delo dr. Mark Pleško prejel nagrado Evropskega društva za fiziko za nadzorne sisteme v eksperimentalni fiziki v letu 2001. Dr. Mark Pleško je leta 1996 končal tudi študij MBA na IEDC Bled z odliko. Je ustanovitelj in direktor podjetja Cosylab.

Dr. Mark Pleško je redni član Inženirske akademije Slovenije od leta 2017 ter je bil nominiran za podjetnika leta 2014. Bil je predsednik uprave italijanske družbe KYMA srl in predsednik nadzornega sveta slovenskih podjetij Fotona in Evolve. Trenutno je direktor podjetij Cosylab, Tehnodrom in Letrika Sol, član upravnega odbora švicarske družbe AAT, predsednik upravnega odbora Instituta »Jožef Stefan«, član upravnega odbora Društva za promocijo in tehnično kulturo (ZOTKS) ter član Programskih svetov Fakultete za računalništvo in informatiko ter Fakultete za matematiko in fiziko Univerze v Ljubljani. Dr. Mark Pleško je od leta 2013 član EU-Japan Business Round Table, skupine 50 predsednikov in direktorjev največjih in najvplivnejših podjetij iz EU in Japonske, ki dajejo priporočila komisiji EU in japonski vladi v gospodarskih zadevah.

Dr. Mark Pleško svoj čas in energijo deli med Cosylabom in družino, ki ju ima za svoje glavno poslanstvo. Dela v Cosylabu ne doživlja kot službo, zato ne loči med službenim in prostim časom. Res mu zato primanjkuje časa za kakšne hobije, ampak kot pravi sam: »Ali ni najlepše, da je služba hobi, za katerega si celo plačan?« Njegov edini neizpolnjen življenjski cilj je, da podjetje Cosylab postane tako dobro, da njega osebno ne bo več potrebovalo. Misli, da je podjetje že na dobri poti do tja.

inženirjev in fizikov. So razvijalci in povezovalci najkakovostnejših programov in elektronike. V vsaki od svojih ključnih tehnologij (npr. C-ACS, C-TCS,

EPICS, TANGO, LabVIEW, Control System Studio, WinCC OA in FPGA) imajo vsaj 20 vrhunskih strokovnjakov.

Več podatkov o podjetju v obdobju od leta 2013 do 2016 je v spodnji tabeli.

Cosylab	Uresničeno 2013	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015	Uresničeno 2016
Vsi prihodki v EUR	9.366.052	14.394.280	13.254.612	15.021.490
Čisti poslovni izid v EUR	2.886.733	5.782.857	5.321.068	5.302.577
Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	43.410	74.139	66.100	57.017
Čisti poslovni izid/vsi prihodki v %	30,82	40,17	40,15	35,30
Donos na kapital v %	39,69	56,97	43,49	40,11
Povprečno število zaposlenih	67	78	81	93

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali dr. Marka Pleška, direktorja podjetja Cosylab.

### 1. Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja, njegovem poslovanju in organizaciji?

Podjetje je seveda šlo že skozi nekaj blagih reorganizacij. Glavni mejniki pa so bolj poslovne narave:

- 2001 – ustanovitev podjetja
- 2004 – podpis prve pogodbe nad 100.000 evrov
- 2008 – spin-out uspešnega oddelka za GIS (geografski informacijski sistemi) v podjetje SINERGISE, ki je tudi lastniško ločeno
- 2008 – prva tržna analiza »na zadnji strani kuverte« pove, da je naš trg kontrolnih sistemov za pospeševalnike velik okoli 15 milijonov evrov

na leto in da bi morali doseči 5 milijonov evrov prometa, če bi želeli biti tržni vodja s tretjinskim tržnim deležem. Tedaj smo imeli na tem trgu nekaj več kot milijon evrov prometa. Za cilj smo si zadali, da dosežemo 5 milijonov evrov v treh letih.

- 2010 – k trgu pospeševalnikov za znanstvene namene dodamo še pospeševalnike za zdravljenje raka s protoni.
- 2011 – dosežemo cilj 5 milijonov evrov prometa na leto; ustanovitev podjetja na Japonskem
- 2012 – ustanovitev podjetja na Švedskem
- 2013 – ustanovitev podjetja v ZDA
- 2014 – postanemo srednje veliko podjetje in smo zavezani k reviziji in konsolidaciji bilančnih izkazov; ustanovitev podjetja na Kitajskem
- 2015 – ustanovitev podjetja v Švici

- 2016 – odločitev za razvoj specifičnih produktov za protonsko terapijo; delež prihodkov iz protonske terapije preseže delež iz znanosti
- 2017 – odločitev za prvo večjo reorganizacijo, ki bi vzdržala do 1000 zaposlenih



**2. Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so vaši najpomembnejši procesi?**

Po ISO9001 smo certificirani že od leta 2006 in po ISO13485 od leta 2011. Procese imamo dobro definirane in jih vodimo popolnoma elektronsko. Najpomembnejši proces, kjer je daleč največ zaposlenih, so »storitve«, kar bi drugi imenovali razvoj. Lahko pa bi temu rekli tudi proizvodnja, saj je to dejavnost, ki jo strankam zaračunamo. Razvoj produktov obravnavamo enako, le da je v tem primeru pač stranka interna. Drugi najpomembnejši proces je prodaja, ker mora uresničiti prihodek. Čeprav drugače obravnavamo razvoj zaposlenih, dajemo tudi temu enako prioriteto kot prvima dvema procesoma, saj je edina vrednost našega podjetja dejansko v znanju in pripadnosti naših zaposlenih. Srečo smo imeli, da so bili prvi zaposleni res vrhunsko sposobni in taki seveda najdejo sebi podobne, ki spet najdejo take, in tako naprej. Cosylab niti približno ne bi prišel tako daleč, če ne bi v njem delali vrhunski posamezniki, ki se znajo povezati v vrhunski tim.

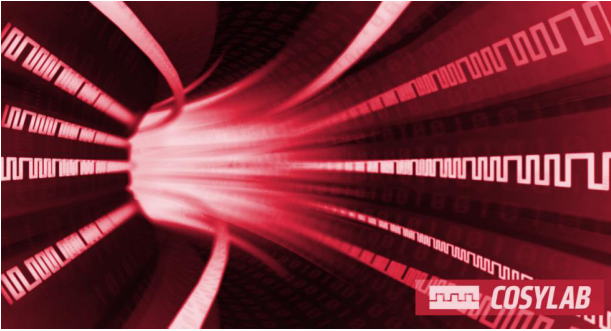
**3. Ali obstajajo kakšni posebni razlogi, da v podjetju Cosylab poslovno leto začnete 1. aprila in ga končate 31. marca naslednjega leta?**

Vsaj na začetku smo delali izključno s strankami, ki so financirane iz javnega proračuna. Take stranke pogosto največ naročajo v zadnjem četrtletju leta, ko točno vedo, koliko proračuna jim je še ostalo. Predvidevali smo, da bomo lažje uravnotežili računovodstvo in imeli več časa za premislek, kaj narediti s temi prihodki, če imamo potem še celo četrtletje do konca poslovnega leta. Na koncu se je izkazalo, da to niti ni glavna prednost premaknjene poslovnega leta. Glavna prednost je, da lahko ostanemo precej bolj anonimni, saj se skoraj nikoli ne pojavljamo v raznih analizah in primerjalnih tabelah, ki jih mediji delajo že takoj maja, ko so objavljeni rezultati vseh preostalih podjetij. Teorija skritih šampionov prof. Hermanna Simona lepo pojasni, zakaj raje delamo v miru in se medijsko ne izpostavljamo.

**4. Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno z motiviranjem in komuniciranjem) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja?**

Pri klasičnem korporativnem planiranju in organiziranju smo razmeroma slabi iz dveh razlogov: glavni ustanovitelj podjetja in največji (ne pa večinski) lastnik (to sem jaz) je še vedno direktor, zato je duh v podjetju precej bolj podjetniški kot korporativen. Drugi razlog je tudi v tem, da ustvarjamo nov trg v ozki niši, da zato še ni resne konkurence in tudi ni standardov za performanso, prav tako pa je zelo težko planirati prihodke. Se pa zelo trudimo vzpostavljati procese pa tudi planiranje in organiziranje, ki bo naredilo podjetje neodvisno od mene. Smo že kar na dobri poti, saj imam za vsako področje, s katerim sem se do zdaj ukvarjal, svojega namestnika ali naslednika. Smo pa zelo dobri pri planiranju človeških resursov in pri planiranju projektov, saj je to naša ključna dejavnost, s katero služimo denar, in tu moramo biti učinkoviti.





Zelo dobri in zavzeti smo pri kadrovanju in vodenju, pa tudi pri razvoju kadrov, od tehničnih do managerskih. Rastemo v glavnem z internim napredovanjem in se zavedamo, da je ozko grlo srednji management, zato tudi tehnični kader učimo večščin vodenja in »people skills«. Nujno nam je, da zaposlujemo ljudi, ki so tehnično izvrstni, a znajo tudi komunicirati s stranko. Pri motiviranju in komuniciranju pa smo sploh izvrstni. Delamo s koncepti Adizesa (»mutual trust and respect«) in znamenite knjige »First Break All The Rules«, ki temelji na Gallupovih raziskavah in študijah motiviranja sodelavcev. Dokaz, da delamo prav, je bila nagrada zlata nit za najboljšega zaposlovalca v letu 2015.

Seveda vsi ti uspehi niso samo rezultat procesov, temveč slonijo na kompetencah in osebnostih vsakega posameznega člana kolektiva. Prav zato tako zavzeto in celostno preverjamo kandidate za zaposlitev. Ni dovolj, da imajo zahtevane tehnične kompetence, temveč morajo imeti tudi osebnost, ki se bo ujela z našo kulturo. Nekaterim ustreza, drugim pač ne, in ti zadnji naj gredo raje drugam, kjer bodo bolj zadovoljni, ker mi jih ne bomo mogli spremeniti.

Pri kontroliranju smo zelo dobri na področju resursov in opravljenega dela, saj merimo čas, ki ga vsak posamezen razvijalec (to je naša produkcija!) porabi pri posameznih nalogah. To znamo meriti, optimizirati in tudi dobro zaračunati stranki. Slabi pa smo pri kontroliranju financ, ker smo bili vedno bogati z gotovino in ni bilo treba optimizirati financ in gotovinskega toka.

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

Lastniška sestava je gotovo osrčje naše organizacije. Vsi lastniki so zaposleni v podjetju in z redkimi

izjemami večji lastniki tudi nosijo večje breme operative. Novejši sodelavci, ki se izkažejo in prevzemajo ključne odgovornosti, pa lahko kupijo deleže. Tako je tu lastniško in operativno odločanje popolnoma usklajeno. Naslednja ključna »skrivnost« je zelo preprosta: vsi se med seboj spoštujemo ter si iskreno in strpno izmenjujemo mnenja in stališča. Nekako nam je uspelo ustvariti popolnoma meritokratsko kulturo in ozračje medsebojnega zaupanja. Velik del sem k temu prispeval in še vedno prispevam jaz, ker mi je s poštenostjo, odkritostjo in s pojasnjevanjem svojih odločitev in stališč uspelo doseči položaj glavne moralne avtoritete v podjetju in s tem maksimalno zaupanje sodelavcev. Seveda gre marsikaj mimo mene, a sodelavci vedo, da se v skrajnem primeru lahko obrnejo name, tudi kadar se jim godijo krivice. To je dejansko moja glavna naloga v podjetju, saj pri tako veliki skupini ljudi tudi kot direktor nimam kakšnega večjega vpliva na dnevno poslovanje ali odločanje, ki je popolnoma timsko delo oziroma v rokah odgovorne osebe za posamezno področje. Nasploš se moramo zavedati, da tu ne gre za kult osebnosti, saj govorimo o meritokraciji – gre za nekakšen »kult kulture«, kjer je vodja le najbolj zavzet, a tudi najbolj ponižen, služabnik skupnosti.



Pomembno je tudi, da so vsa preostala področja usklajena s to kulturo, predvsem sistem nagrajevanja. Z variabilnim delom plače utrjujemo sporočila in cilje, ki si jih zastavljamo. Pogosto deluje v podjetjih plačna politika po nesreči ali zaradi nepozornosti v resnici v nasprotni smeri, kot bi management rad stimuliral ljudi. Plače in nagrade same ljudi ne bodo pripravile do tega, da več in bolje delajo, jih pa napačna plačna politika hitro destimulira. Mi smo si zadali za cilj narediti tako plačno politiko, da si jo upamo znotraj podjetja javno objaviti – to nas prisili, da je res dobro premišljena in poštena. In ker je vse to urejeno, pride (skoraj) kar samo od sebe še preostalo: timsko delo, ustvarjalnost, inovativnost.

Vizijo imamo, a jo verjetno premalo jasno komuniciramo, sploh ker pri tej razmeroma hitri rasti (v povprečju 20 odstotkov na leto v zadnjih 15 letih!) dobimo vsako leto mnogo novih sodelavcev, ki jih sicer izobražujemo, a ne na vseh področjih. Se pa vizija kaže v kulturi, ki je kar močna in »posrka« tudi novozaposlene. Zato pa je rast tudi omejena na največ 20 odstotkov, kar je ravno še na meji, da se novozaposleni lahko integrirajo v obstoječe ekipe in se tako ne delajo subkulture ali silosi.

Strategija, hm. Jo imamo, a kot sem že rekel, je bolj v moji glavi, ker sem še vedno »guru« podjetja. Jo redno komuniciram, predvsem skozi svoja dejanja, tako da jo sodelavci znajo izvajati, a moramo to še izboljšati. Prizadevamo si za to, da podjetje postane popolnoma neodvisno od mene in da bo več oseb usposobljenih za razvijanje in izvajanje strategije. Še vedno bo moral eden izmed njih prevzeti odgovornost in voditi – odločitve komiteja pač nikoli niso najboljše.

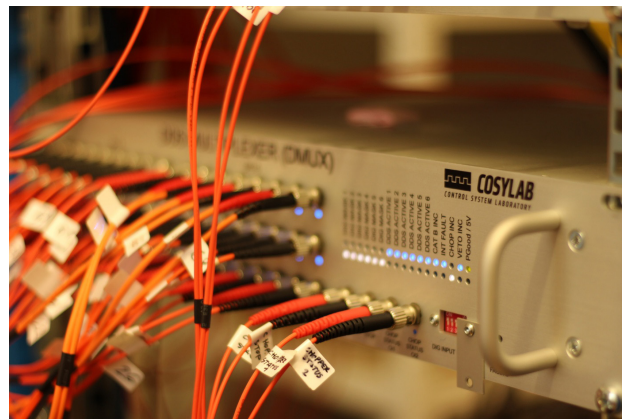
6. **Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Moč vizije je izredna, a se tega veliko podjetij premalo zaveda in to moč premalo izkoriščajo. Kako je pri vas – kakšen je vaš pogled na vizijo?**

Res je, vizija ima lahko izjemno moč. A ne, če je zgolj beseda. Vizija deluje, če je postala del ideologije podjetja. Lahko rečemo del kulture, a saj vsi vemo iz polpretekle zgodovine Slovenije, da je ideologija še močnejša. In umetnost je ravno v tem, kako to vizijo spraviti v kulturo oziroma iz nje narediti ideologijo. Tu pa niso dovolj besede, verjetno pa niti ne dejanja. Nam je to nekako uspelo, čeprav niti sam ne znam pojasniti, kako smo to naredili. Gotovo so pomembni karizmatičen voditelj, iskreno komuniciranje, skrb za zaposlenega in predan ožji management – tako kot pač delajo pravi in uspešni kulturi.

7. **Intelektualna lastnina postaja čedalje pomembnejši dejavnik uspeha podjetja. Kaj pomeni za vas kot direktorja podjetja? Kako ravnate z njo?**

Pri nas je intelektualna lastnina zelo kompleksen pojem, kajti mnogo naših strank je javnih zavodov. Ti pogosto celo nalašč objavljajo rezultate našega dela (ki ga opravimo zanje) in jih delijo z drugimi inštituti. Po drugi strani pa je varovanje intelektualne

lastnine zelo razvito in mogoče celo pretirano v niši protonske terapije raka, kot je pač običajno za medicino. Seveda zelo pazimo na svojo intelektualno lastnino, kajti nič nam ne pomagajo patenti ali licence, če nas kdo enostavno skopira. Sploh, ker smo zelo aktivni na Kitajskem, kjer kultura varovanja (vsaj tuje) intelektualne lastnine še ni toliko razvita kot na zahodu, čeprav se tudi tu poznajo velike spremembe. Kot intelektualno lastnino, ki jo konkurenti najtežje skopirajo, štejemo svoje poslovne procese, organiziranost in pripadnost kadrov. To je največje bogastvo podjetja in hvala bogu je to najtežje skopirati, ker ni dovolj vedeti, kakšni so procesi, saj bi morali skopirati tudi kulturo. To pa ščitimo tako, da jo interno še bolj gradimo in utrjujemo, kar je tudi bolj prijetno kot nuja po skrivanju.



8. **Zadnja gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008, je v podjetja prinesla marsikatero spremembo. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram? Ali je lastniška sestava vplivala na odzivanje na krizo?**

Imeli smo srečo, da smo v dejavnosti, ki krize sploh ni doživela: storitve za velike raziskovalne projekte. Dejansko so vlade nekaj časa celo več vlagale v raziskave, da bi hitreje prebrodile krizo. Tako smo imeli vedno dovolj strank in dela. Gotovo pa je lastniška sestava primerna za premagovanje krize. Če nam bo zmanjkalo denarja, bo prvi varčevalni ukrep, da si bomo lastniki znižali plače, saj smo vsi zaposleni na Cosylabu. Upam tudi, da sta naša močna kultura in že skoraj ideološka pripadnost podjetju tudi varovalki za primer krize, saj bomo vsi skupaj reševali skupne probleme in ne bo delitve med lastniki, managementom in zaposlenimi.

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

Težko kaj svetujem. Nisem profesor ali guru managementa, da bi znal pojasniti formulo našega uspeha. Rade volje povem vsakomur, kaj deluje pri nas, a potem si mora sam ustvariti sliko in premisliti, ali to lahko prenese v svoje podjetje. Npr. kaj pomaga vrhunska vizija, če management ni iskren ali če so skrhani medčloveški odnosi v podjetju? Oziroma kot je rekel znameniti Peter Drucker: »Culture eats strategy for breakfast.« Edini način, da bi naše izkušnje in prakse prenesli k sebi, bi bil, da bi imeli zaposleni in celo podjetje podobne vrednote, kot jih imamo mi. To se dobro vidi v start-up sceni, kjer ima mnogo podjetij podobne poglede kot mi, zato jim lahko hitro pomagamo s kakšnim nasvetom ali dvema. Da bi naše metode delovale v velikih, togih in delno birokratskih korporativnih strukturah, pa si ne morem predstavljati. Prav zato sem tudi zadovoljen s službo v Cosylabu in raje gradim in širim to podjetje, kot da bi iskal mesto v kakšni visoki hierarhiji ali celo v politiki, kjer zaradi svojega podjetniškega in rahlo ekscentričnega karakterja niti ne bi mogel uspeti.





## 5. mednarodna konferenca o managementu in organizaciji (SAM 2018)

# MANAGEMENT AND ORGANIZATION IN THE DIGITAL SOCIETY

**14. in 15. junij, 2018**

**Brdo pri Kranju, Slovenija**

V Društvu slovenska akademija za management, skupaj z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani, prirejamo peto mednarodno konferenco o managementu in organizaciji, ki bo potekala 14. in 15. junija, 2018 na Brdu pri Kranju, Slovenija. **Osrednja tema konference je: MANAGEMENT AND ORGANIZATION IN THE DIGITAL SOCIETY.**

Digitalna družba narekuje združbam novo okolje, ki temelji na digitalnih tehnologijah. Z napredkom na teh področjih, predvsem z vidika medsebojnega povezovanja in sodelovanja, morajo združbe, skupine in posamezniki postati še bolj prilagodljivi, da tem bolj izkoristijo potencialne prednosti dostopnosti in razširjenosti digitalne tehnologije. Omenjeno vodi v spremembe v organizacijskih strukturah in procesih, ki se odzivajo na spremenjeno naravo dela. Na konferenci bomo spregovorili o področjih uporabe tehnologije pri delu, o medgeneracijskih izzivih, o vlogi tehnologije pri odločanju, novih ureditvah dela in organizacijskih prijemih, ki so se razvili kot odgovor na digitalizacijo. Tema je aktualna in praktično uporabna za podjetja in druge združbe, saj odpira pomembna vprašanja in išče odgovore na izzive, povezane s tem, kako naj bodo strukture in procesi na ravni in preko ravni organizacije oblikovani in udejanjeni.

Področje digitalizacije je aktualno tako v slovenskem prostoru, kot tudi širše, zato področje predstavlja osrednjo temo pete mednarodne konference o managementu in organizaciji. Konference se bodo udeležili domači in tuji strokovnjaki, ki se ukvarjajo z izzivi managementa in organizacije v digitalni dobi tako raziskovalno kot tudi v praksi. Na konferenci bo poudarek predvsem na dveh temeljnih temah: organizacijske strukture v digitalni družbi, zlasti še nove oblike in organizacijski procesi, kot posledica digitalizacije, izkoriščanje prednosti, ki jih ponujajo ter soočanje z izzivi za management združb.

Kot ključna govornica bosta udeležence nagovorila:

- **Profesor Christian Fieseler**, iz BI Norwegian Business School, ki se ukvarja s preučevanjem prilagajanja posameznikov in podjetij na spremembe, ki jih prinašajo digitalizacija in družbena omrežja, ter kako zasnovati participativno in vse-vključujoče delovno okolje.
- **Gospa Mateja Lavrič** iz Kolektorja, ki v podjetju vodi korporativni sklad Kolektor Ventures, d.o.o. in v skupini Kolektor proces digitalne preobrazbe korporacije.

**Več informacij o konferenci** je na voljo na angleških spletnih straneh SAM <http://sam-d.si/En.aspx?cid=82>, kjer je podrobneje predstavljena tema konference.



**Registracija** je možna na e-naslov [darja.peljhan@ef.uni-lj.si](mailto:darja.peljhan@ef.uni-lj.si). Registracije potekajo **do vključno ponedeljka, 4. junija 2018**. Na podlagi prijav bomo pravnim osebam poslali račun. V primeru, da je plačnik kotizacije fizična oseba, prosimo, da navedeni znesek pred posvetom nakažete z univerzalnim plačilnim nalogom na Društvo SAM, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana. Rok plačila za fizične osebe je najkasneje do 4. junija 2018.

Podatki za plačilo:

- namen plačila: Kotizacija 2018;
- koda namena: OTHR;
- BIC banke prejemnika: LJBAS12X;
- IBAN: SI56 0201 0025 6989 729;
- sklic: SI00 1020-2018;
- prejemnik: Društvo slovenska akademija za management, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana.

Po plačilu kotizacije boste prejeli boste račun. Za vse informacije v zvezi s plačili se obrnite na [darja.peljhan@ef.uni-lj.si](mailto:darja.peljhan@ef.uni-lj.si).

**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
- Za doktorske študent velja 30% popust, za študente prve in druge stopnje pa 60% popust (Cena s popustom ne vključuje gala večerje).

**Programski odbor konference** sestavljajo: Jon Aarum Andersen, Örebro University School of Business, Örebro University, Sweden, Saša Batistič,

Tilburg University, Netherlands, Andrej Bertonec, University of Primorska, Faculty of Management, Koper, Slovenia, Tomaž Čater, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia, Matej Černe, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia and COBIK, Vlado Dimovski, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia, Horatiu Dragomirescu, Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania, Christian Fieseler, BI Norwegian Business School, Norway, Mihály Görög, Corvinus University of Budapest, Budapest, Hungary, Tomislav Hernaus, The University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, Zagreb, Croatia, Jure Kovač, University of Maribor, Faculty of Organization Sciences, Kranj, Slovenia, Darja Peljhan, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia, Amila Pilav-Velić, Sarajevo School of Business and Economics, B&H, Aleš Popovič, 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, Aziz Šunje, Sarajevo School of Business and Economics, B&H, Nina Tomažević, Faculty of Administration, University of Ljubljana, Slovenia, Petar Vrgović, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, Serbia, Sut I Wong, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway, Ivan Župič, Faculty of Business and Law, Kingston University, London, UK.

Za vprašanja smo vam na voljo na e-naslovu: [alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si](mailto:alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si)

Prijazno vas vabimo k sodelovanju!

Organizacijski odbor konference SAM 2018

# Novosti s področja strokovne literature

## Strateški menedžment v javnem sektorju

**izr. prof. dr. Primož Pevcin,**  
**dr. Sabina Bogilović**

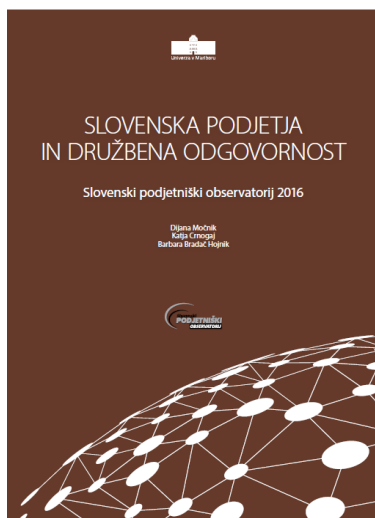


Knjiga *Strateški menedžment v javnem sektorju* proučuje temeljne faze strateškega menedžmenta, saj sledi logiki, da je proces strateškega menedžmenta v javnem sektorju sestavljen iz dveh ključnih korakov: formulacije strategije in udejanjanja strategije. Pri obravnavi avtorja izhajava iz splošnih principov strateškega menedžmenta, nato sledi aplikacija na nekatere posebnosti procesa v javnih in nepridobitnih organizacijah. Pri tem knjiga obravnava tudi strateški menedžment v nepridobitnih organizacijah, s čimer bralcu omóči vpogled v potek procesa v vseh treh sektorjih: pridobitnem, javnem in nepridobitnem.

Naslov:	<b>Strateški menedžment v javnem sektorju</b>
Avtor:	<b>Izr. prof. dr. Primož Pevcin, dr. Sabina Bogilović</b>
Recenzenta:	<b>Izr. prof. dr. Jože Benčina, prof. dr. Nevenka Hrovatin</b>
Založba:	<b>Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo</b>
Št. strani:	<b>144</b>
Leto izdaje:	<b>2017</b>
ISBN:	<b>978-961-262-105-6</b>
COBISS.SI-ID:	<b>290935808</b>
Oblika:	<b>Učbenik</b>
Cena z DDV:	<b>19 EUR</b>

# Slovenska podjetja in družbena odgovornost: Slovenski podjetniški observatorij 2016

**prof. dr. Dijana Močnik,**  
**doc. dr. Katja Crnogaj,**  
**prof. dr. Barbara Bradač Hojnik**



Za slovensko gospodarstvo in EU je pomembno realno gospodarstvo in močna industrija. Prav predelovalne dejavnosti so tiste, ki ustvarjajo največ izvoza, dodane vrednosti in zaposlenosti. To je le ena od ugotovitev proučevanja podjetništva v Sloveniji, ki so jih avtorji izpostavili v monografiji.

Leta 2015 je bilo v Sloveniji 127.373 podjetij. Kar 95 % slovenskih podjetij ali 120.651 se nahaja v velikostnem razredu mikro podjetij (0 do 9 zaposlenih). Tretjina prihodkov slovenskih podjetij je bila ustvarjena z izvozom. Najbolj produktiven je bil zaposleni delavec v velikem podjetju, saj je ustvaril za četrtno več dodane vrednosti od slovenskega povprečja in za skoraj 40 % več kot zaposleni delavec v mikro, malem in srednje velikem podjetju (MSP). Evropska produktivnost je bila za 44 % višja od slovenske.

Konkurenčnost je ključni dejavnik za rast in delovna mesta v Sloveniji, kar je še zlasti pomembno za MSP, ki predstavljajo hrbtenico slovenskega in evropskega gospodarstva. Povečanje ravni znanja in spretnosti, spodbujanje znanja in spretnosti ter iskanje načinov za boljše predvidevanje potreb na trgu dela, vključno z dialogom z industrijo, so bistvenega pomena za dolgoročno kakovost življenja in zagotavljanje poštene, vključujoče in trajnostne rasti družbe.

Zahtevni trgi od podjetij poleg ekonomske uspešnosti pričakujejo tudi dodatno angažiranost in družbeno odgovorno ravnanje. Slovenija je ena redkih članic Evropske unije, ki nacionalne strategije uveljavljanja družbene odgovornosti na državni ravni še ni sprejela. Rezultati o družbeno odgovornih praksah v slovenskih podjetjih kažejo, da podjetja nadpovprečno dobro ocenjujejo izvajanje tovrstnih praks. Vendar pa avtorji ugotavljajo, da več iniciativ namenjajo notranji dimenziji družbene odgovornosti kot zunanji. Pri uvajanju družbeno odgovornih praks predvsem MSP potrebujejo podporo.

Naslov:	<b>Izzivi kulturnih razlik v mednarodnem trženju: vloga psihične razdalje v odnosih izvoznik – uvoznik</b>
Avtorji:	<b>prof. dr. Dijana Močnik, doc. dr. Katja Crnogaj, prof. dr. Barbara Bradač Hojnik</b>
Urednika:	<b>prof. dr. Miroslav Rebernik, prof. dr. Karin Širec</b>
Recenzenta:	<b>zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej, prof. dr. Mitja Ruzzier</b>
Založba:	<b>Univerzitetna založba Univerze v Mariboru</b>
Št. strani:	<b>143</b>
Leto izdaje:	<b>2017</b>
ISBN:	<b>978-961-286-012-7</b>
COBISS.SI-ID:	<b>90847489</b>
Vrsta/vsebina:	<b>Znanstvena monografija</b>
Cena z DDV:	<b>Publikacija je brezplačno dostopna na: <a href="http://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/">http://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/</a></b>

# Povzetki - Abstracts

## The typology of calculative culture

**Mojca Marc, Darja Peljhan**

We investigated top managers' predilections towards alternative ways of interpreting numbers (e.g. performance measurements) used by managers in decision-making. Such managerial predilections towards alternative logics of calculation are reflected at group level as calculative culture and present the theoretical construct underpinning our work. Based on a qualitative study, we identify two dimensions of calculative culture (analytical enthusiasm and numerical pragmatism), define four cultural types and describe their relationship with the design and use of management control systems.

*Key words:* calculative culture, typology of culture, analytical enthusiasm, numerical pragmatism

## Authentic leadership and innovation: the case of the company Dewesoft

**Anja Tanja Hladnik, Sandra Penger**

Based on the breakdown of the studied theoretical constructs both authentic leadership and innovation, we resorted to qualitative research protocol and wanted to examine the development of authentic leadership and innovation in the case of selected company Dewesoft. At the same time, we would like to outline the importance of the usability of daily tracking of authentic leadership in the innovation process development of selected company Dewesoft. Qualitative research, based on the semi-structured interview with the chief executive manager Jure Knez, Ph. D. has confirmed the positive relationship between authentic leadership and innovation and outlined that authentic leadership, authentic followership and innovation have been evaluated with high potential in the future development of selected company.

*Key words:* authentic leadership, authentic leader, authentic follower, innovation

## Impact of conflict competence on health, work satisfaction and interpersonal relationships

**Marko Iršič**

In this article results of research about impact of conflict competence, which consists of conflict tolerance and conflict sensitivity, on health, work satisfaction and relationships are presented. In the research 91 respondents were included and a questionnaire VTOKSO2016 (Iršič, 2016) was used. Research showed positive correlation of Conflict Competence, with physical and mental health, work satisfaction and satisfaction in relationship with friends as well as with satisfaction in relationship with children. Being aware of connection between Conflict Competence and health, work satisfaction and satisfaction with relationships can contribute to individuals as well as companies investing more time and resources to improving conflict competence, which can in turn bring even higher work satisfaction, more satisfaction in relationships and even better health, all of which brings benefits to the companies as well.

*Key words:* conflict resolution, conflict tolerance, conflict sensitivity, conflict competence

## Employee productivity management: approach by management functions

**Rok Črešnar**

Dynamic of contemporary organizational and managerial practices shows that employees are increasingly becoming important factor of organizations success. Organizations recognize the value and the contributions of its employees, therefore they often measure employee productivity. This paper considers the concept of employee productivity from the view point of its factors and presents some



of the more widely used methods for measuring and determining this type of productivity. We categorize employee productivity on labor productivity and broader economic productivity in order to better consider its factors, which are widely dispersed and interconnected. Emerging trends of Industry 4.0 are bringing big changes to productivity management, therefore structured approaches to problem considerations are needed. Keeping this in mind we propose a set of suggestions for employee productivity management. Suggestions are based on considered factors and are presented according to the classical functions of management. We conclude that despite of the large set of available methods and approaches which holistically measure and determine employee productivity, its management is very complex and demanding.

**Key words:** employee productivity, productivity management, management functions, employee productivity factors, productivity measurement, industry 4.0.

## **Proper terminology as a condition for quality content**

**Miran Mihelčič**

Coping with linguistic practice in the field of management, organization and related fields both in speeches and in written texts, from newspapers' articles to scientific discussions, it has been observed a lot of superficiality in the use of the Slovenian language. The erroneous terminology, which is often the result of incorrect translation of technical terms from English can lead to ambiguity of the texts and even to the distortion of the content. In the article the suggestions – made on examples of some terms from the field of organizational functions – are offered. Proposals are based on the findings of the section for terminology of the association »Slovenian academy of management«. It is expected that authors of papers take them into account, if they want to support quality contents by the appropriate terms. There are also mentioned causes for the worsening abilities of professional expression in Slovenian and some guidelines how to improve the situation are given.

**Key words:** terminology, Slovenian language, organizational functions, management, translator, responsibility

# Donatorji slovenske akademije za management

Hella Saturnus Slovenija, d.o.o., Ljubljana



Elektro Ljubljana, d.d.



Elektro Gorenjska, d.d.



MAHLE Letrika Bovec d. o. o.

# MAHLE

*Driven by performance*

## Sofinanciranje revije Izzivi managementu

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



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST  
REPUBLIKE SLOVENIJE

# Navodila avtorjem

## Splošna:

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

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izviren prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja 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 objavljanje 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 poglavitne 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](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf)

**Knjiga:** Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Hauc, A. (2002). *Projektne management*. Ljubljana: GV Založba.

**Poglavje v knjigi:** Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.

**Referat objavljen v zborniku konference:** Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.

**Prispevki s spleta (URL naslov):**

avtor ni znan:

What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatIsManSci/>

avtor je znan:

McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s [http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what\\_is\\_management\\_](http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_)

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

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

# Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

ISSN 1855-5756

