

2345678 Management

LETO 5 · ŠTEVILKA 2 · POLETJE 2010

Development of Integrated Management Systems in SMES in Serbia

Dejan Đorđević, Cariša Bešić, Danijela Milošević, and Srđan Bogetić

Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij
Jasna Auer Antončič in Boštjan Antončič

Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih

Karmen Verle in Mirko Markič

Razlike med spoloma pri nekaterih simptomih stresa ter intenzivnost doživljanja stresnih simptomov

Maja Meško, Mateja Videmšek, Jože Štihec, Zlatka Meško Štok in Damir Karpljuk

Vpliv razvoja kontekstualnega znanja na razlikovalne kompetence

Ramon Podreka in Roberto Biloslavo

Mednarodna konferenca o algebri in njeni uporabnosti

Ajda Fošner

Konferenca o e-izobraževanju za e-usposabljanje srbske policije

Viktorija Sulčić

ISSN 1854-4223



Management

Revija *Management* je namenjena managerjem in podjetnikom, raziskovalcem in znanstvenikom, študentom in izobražencem, ki snujejo in uporabljajo znanja o obvladovanju organizacij. Združuje dejavnostne, vedenjske in pravne vidike managementa in organizacij. Obravnava dejavnosti organizacij, njihovo urejenost in sredstva, ki jih uporabljajo. Obsega management tehnologij in management ljudi, obravnava delovanje organizacij v različnih okoljih. Zastopa svobodo misli in ustvarjanja, sprejema različnost vrednot, interesov in mnenj. Zavzema se za etičnost odločanja, moralnost in zakonitost delovanja.

Revija *Management* je vključena v EconPapers, DOAJ, Cabell's in EBSCO; izhaja s finančno pomočjo Javne agencije za knjigo Republike Slovenije.

ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

GLAVNI UREDNIK

prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska*
raziskovanja, Ljubljana

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia,*

Közgazdaságtudományi Intézet,

Madžarska

Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani,*

Ekonomska fakulteta

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

Hutnicza w Krakowie, Poljska

Ladislav Kabat, *Fakulta ekonómie*

a podnikania, Slovaška

Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani,*

Ekonomska fakulteta

Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru,*

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru,*

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimić, *Sveučilište Josipa*

Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška

Alessio Lokar, *Università degli Studi*

di Udine, Italija

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Zbigniew Pastuszek, *Uniwersytet Marii*

Curie-Skłodowskiej, Poljska

Rajesh K. Pillania, *Institute for Strategy,*

New Delhi, Indija

Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani,*

Fakulteta za družbene vede

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica*

București, Romunija

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University,*

Avstralija

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobriše*

u Puli, Hrvaška

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

IZDAJA

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Zanjo: izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Pomočnica urednika: Tina Andrejašič

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Ksenija Štrancar

in Alan McConnell-Duff

Oblikovanje: Alen Ježovnik

Tisk: Degraf, Koper

NAVODILA AVTORJEM

Jezik in obseg članka. Prispevki za revijo *Management* so napisani v slovenščini ali angleščini. Članki naj obsegajo od 4000 do 5000 besed vključno z opombami, seznamom literature in grafičnimi prikazi, drugi prispevki pa od 1000 do 2000 besed. Naslov članka mora biti razumljiv in jedrnat ter ne sme biti daljši od 60 znakov.

Jezikovna pravilnost in slog. Pričakuje se, da so rokopisi jezikovno neoporečni in

Management

ISSN 1854-4223 · LETO 5

ŠTEVILKA 2 · POLETJE 2010

ČLANKI *Articles*

- 99 Development of Integrated Management Systems
in SMEs in Serbia
*Dejan Đorđević, Cariša Bešić, Danijela Milošević,
and Srđan Bogetić*
- 115 Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo
in rast storitvenih podjetij
Jasna Auer Antončič in Boštjan Antončič
- 131 Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih
Karmen Verle in Mirko Markič
- 149 Razlike med spoloma pri nekaterih simptomih stresa
ter intenzivnost doživljanja stresnih simptomov
*Maja Meško, Mateja Videmšek, Jože Štihec,
Zlatka Meško Štok in Damir Karpljuk*
- 163 Vpliv razvoja kontekstualnega znanja
na razlikovalne kompetence
Ramon Podreka in Roberto Biloslavo

POROČILA *Reports*

- 179 Mednarodna konferenca o algebri
in njeni uporabnosti
Ajda Fošner
- 183 Konferenca o e-izobraževanju za e-usposabljanje
srbske policije
Viktorija Sulčić

- 187 POVZETKI *Abstracts*

Development of Integrated Management Systems in SMEs in Serbia

DEJAN ĐORĐEVIĆ

Technical Faculty 'Mihajlo Pupin,' Zrenjanin, Serbia

CARIŠA BEŠIĆ

Technical Faculty Čačak, Serbia

DANIJELA MILOŠEVIĆ

Technical Faculty Čačak, Serbia

SRĐAN BOGETIĆ

Belgrade Business School, Serbia

Due to processes occurring on the global market, enterprises have to pay more attention to meeting users' requirements. Namely, market competition has influenced a change in the enterprise's strategy and its orientation towards a customer, as an imperative of its business operations. In recent years, a process of integrating various management systems has been occurring, giving rise to the networking of several international standards aimed at creating the enterprise capable of meeting all customers' needs on the market. Conforming to the changes on the market, the sector of small and medium enterprises must comply with new business conditions, which is a considerable effort for the entire enterprise. Namely, market requirements for safe and sound food, permanent enhancement of production processes, measurement of customers' satisfaction, concern for the environment, social accountability, etc., stand for just a part of characteristics that SMEs have to possess in order to survive on the market. Therefore, to solve these issues successfully, a solution for SMEs may be in setting up clusters as a way to strengthen this sector in the process of business internationalization.

Key words: Integrated Management System, QMS, clusters

The Basic Characteristics of Integrated Management Systems

An imperative of business activity for small and medium enterprises is to reach business excellence. Business excellence implies that SMEs continuously work on *enhancing the quality of business operations* of their organization based on the rise in each staff member's performance and knowledge. Achieving business excellence (winning the market position of an excellent enterprise) and creating

world class products and services cannot be connected with only one segment of business function of an enterprise or organizational entity, but they are a result of the collective work of all structures within the enterprise conforming to the predefined strict goals of business operations. Achieving business excellence in SMEs is viable in two ways, by implementing concepts of Total Quality Management (TQM) and the Integrated Management System (IMS). For small and medium enterprises, the first concept is rather difficult and cannot be achieved within a short time; hence, to reach business excellence sooner, they should implement the IMS concept.

IMS implementation comprises *integration of several international standards* such as Quality Management System (QMS), Environmental Management System (EMS) Occupational Health & Safety Management System (OHSAS) and Social Accountability (SA 8000). The integrated Management System (Sajfert, Đorđević, and Bešić 2006, 52), like the TQM concept, implies continuous enhancement of the quality of operations to reach business excellence. It is the matter of a permanent and organized quality enhancement of the enterprise's products and services – each organization must incessantly improve all segments of its business.

It is possible to find three factors that have an impact on the development of integrated management systems, and those are:

- Enhancement of the enterprise's overall features.
- Creation of frameworks for implementation of recognized standards for the management system subject to independent reviews (ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; SA 8000).
- Creation of an integrated scheme for independent controls of integrated management systems.

Implementation of IMS concepts provides certain benefits to enterprises: encouraging management, enabling a comparative advantage, attracting investments, improving and protecting brand reputation, increasing stakeholders' attention and satisfaction. Likewise, the IMS concept provides the following advantages:

- Avoiding duplicating instructions and efforts causing confusion.
- Providing the best practice and lessons that offer knowledge within all disciplines (safety, environment, quality).
- There is one annual program of internal audit that reduces hampering the internal management; however, care should be taken that audit includes a representative sample of the enterprise's IMS.

- Ensuring development of an individual set of requirements thus reducing the documentation system to the minimum.
- One report of an individual system represents a requirement.
- Training carried out in an integral system reduces its duration. (If single elements of the system are separated, this might result in doubling the process of training).

In practice, several models of integrated systems certification can be observed:

- Creating module certification enabling organizations to choose on their own in relation to which requirements they want to be certified and in relation to which standards (similar to the possibility in ISO 9001:2000 where there is now an opportunity to exclude certain requirements from chapter 7, with a confirmation that the organization actually does not apply such requirements). In such a way, the selection of assessors is facilitated because if the organization itself decides what not to apply, then it is easier to find an assessor who will certify them and consequently, certification would be financially more favourable.
- Concurrent certifications according to various standards and issuing of an integral certificate, which, however, give rise to repetition of the system requirements and engagement of several assessors for each standard respectively. In this case, certification would be more expensive. (Sajfert, Đorđević, and Bešić 2006, 53).

The crucial assessment of the achievement with respect to IMS implementation is the effectiveness of the continuous system enhancement process developed within the company. The IMS model illustrates a typical scheme for large enterprises that consist of different departments and operate at many locations. More SMEs will use a model with much lower scales. The same basic frameworks may be applied and defined as:

- System input
- Global management system
- Departmental/local management practice
- Special instructions and processes

The crucial element of documentation will be a mutual relationship between the input requirements and specific systems or procedures. This provides an easy verification in which all inputs must be worked out thus facilitating the audit when input requirements are changed. It is a good practice to define the departmental input and output data, as well as to encourage the culture of an internal chain

of information exchange. This will strengthen the concept that each department has a responsibility in delivery of a product or service within specific parameters referring to quality, health and safety, environment and any other requirement of the integrated system.

The appearance of a version of ISO 9000:2000, and particularly of an excellence model according to the TQM concept, provided conditions for a harmonized integration of individual management systems into an integrated management system of the organization. Requirements or elements of standardized management systems are set mutually compatibly. This enables all partial management systems to make an integral IMS with interconnected individual complementary elements of integrated systems (Sajfert, Đorđević, and Bešić 2006, 50). Integration of partial management systems is realizable in the following way:

- It makes it possible that each management system has its own interrelated documentation.
- It allows to be created documentation of the basic management system (QMS according to ISO 9001), and then to be expanded in line with other management systems' requirements.

If the enterprise wants to introduce an integrated system, it will face some challenges such as:

- The issue of methodology used to introduce an integrated system with a dilemma, like whether to take one or several consultants for each of the subsystems. However, there is a danger of forming parallel systems, as each consultant might have his/her own vision of the system and his/her own perception of the system requirements.
- Concern about excessive documentation that will choke the integrated system with a risk of having a documented system that is not applied or cannot be applied failing acceptance of a positive business practice.
- The issue of whether the requirements of standards themselves will be incorporated in the integrated system – there is a risk of wandering to some type of management without having much touch with management standards, making certification of such a system impossible.
- Concern over imposing uniformity of integrated systems, as well as uniformity of documentation itself that emerged when the first quality systems standards were developed (ISO 9001:1994) (Đekić and Radmanović 2004).

Among the overall number of the questioned entrepreneurs, 60.38% think that their enterprises do not possess elements of business excellence, while 66.67% think that there are no such SMEs on the domestic market. However, the problem in the answers to these questions lies in the fact that examinees themselves are still unaware of the idea of business excellence (Bogetić 2009).

Transition countries may benefit greatly from implementation of IMS in their enterprises – in that way, they will improve their competitiveness on the global market for a relatively short time. For domestic SMEs, IMS development is the only way to achieve the set goals. However, that process requires a few prerequisites:

1. Larger involvement of business services in informing entrepreneurs about the appropriateness of IMS implementation in their enterprises.
2. Through enactment of positive statutory regulations, the state will secure an easier implementation of QMS in the economy, such as the National Quality Strategy.
3. A more powerful entrepreneurs' initiative oriented towards introduction of QMS in SME (through established guilds, clusters and other types of SME associating).
4. Education of SME owners, as the most responsible people for successful implementation of QMS is a must for business services in the process of creating a favourable atmosphere (e.g., entrepreneurs are not aware of advantages of implementing QMS in SMEs).

Application of The Integrated Management Systems

In the earlier period, in addition to implementation of the ISO 9000 standard it was important to administer occupational safety (Occupational Health & Safety – OHSAS). This system was compulsory in Germany under the Occupational Safety & Health Act, which resulted from the fact that no branch of industry could neglect the society and country with respect to environmental protection. These market requirements gave rise to SMEs's dependence upon application, certification or implementation of the environment management system. These segments represented a baseline for the commencement of work on the integrated management system.

A difficulty in the IMS implementation process may occur due to insufficient integration of the staff in its development and further introduction shown through examination of unaccepted and opaque management systems, which are rarely developed for a particular

enterprise. Also, Total Quality Learning (TQL) is not sufficiently represented, particularly in SMEs. To successfully implement IMS in SMEs, there is a number of good methods that, unfortunately, are not used.

IMS requirements from enterprises participating in this process can be reduced to the following elements (Mackan 2003, 2–3):

- Structure transparency
- Starting points of continuous improvement
- Increase in productivity and efficiency
- Certificating option
- Using synergy throughout integration
- Simple system managing even by insufficiently trained workers
- Consideration of the enterprise's individual features

In parallel with IMS requirements, there emerged the issue of its adequate implementation in the SMEs, which, among other things, included changes in the SMEs itself and development of qualification parameters for involved workers as well.

The IMS model is based on the manual conceived in five chapters:

1. Enterprise and management design
2. Products and services
3. Process design
4. Focus on the customer and procurement
5. Benchmarking and continuous enhancement

The IMS model meets the requirements of the ISO 9000 standard (including the revision of ISO 9001:2000), contents of ISO 14001, as well as the Safety Checklist of Contractors (SCC), and it successfully follows the idea of quality and productivity enhancement. The structures of standards and legislation are given in individual chapters. Subchapters containing recommendations for organizations are developed in all chapters. These recommendations tend to deliver the contents of standards in the simplest way to the staff concerned and often contain practical reasons for the existence of subchapters. The first chapter describes organization of the enterprise and management system. It also includes statements, roles and competences, documents creation and control, explanation of the enterprise's structure, and the staff potential included therein. The staff is given more relevance in relation to the international standard ISO 9000 where it was mentioned in the part related to training. In the second chapter, the focus is on the enterprise's products and services, while the third one presents a visualization of all processes

in the enterprise. The fourth chapter refers to customers, suppliers and contractors with special reference to the latter groups. It is a requirement of the environment management system, as well as OHSAS based on the point of view that the management system should not be restricted to the enterprise's boundaries and that inclusion of suppliers and contractors is necessary. This task is not always simple, especially for SMEs, which cannot just dictate terms to their suppliers or only appraise them. However, through this step, knowledge and employment of IMS can be available to the groups that did not need it before. Chapter 5 talks about the permanent development and enhancement, measurements efficiency appraisal and benchmarking. Benchmarking, although not part of the management system, provides starting elements in function of assessing, acting and discussing solutions to problems enterprises in the same industry. All of the five chapters and subchapters discuss most of the TQM activity fields.

The management system enables describing of enterprises' practice and, accordingly, it is indispensable to live and grow through experience and practice, that is to say, the staff is responsible for a continuous development of the system and ipso facto, they are involved in this project from the beginning. Development of the manual contents is associated with execution of further more complex tasks.

The strategy for IMS implementation in the enterprise is based on the above-mentioned requirements, and the first step is the making of a matrix. Matrices comprise all operations aimed at documenting all tasks, assigning responsibilities and fixing the time during the implementation process. Within this process of implementation, important activities, which are an integral part of implementation, are identified, arranged chronologically and assigned to an individual or a group. This process is schematically illustrated in table 1.

The initial meeting is attended by all of the enterprise's employees and executives. The subject of this meeting is to introduce the participants to the project and to present it. The second segment of the IMS implementation process is aimed at acceptance of the created vision by all employees, implying obligatory presence of all the people working in that enterprise. After the enterprise's policy has been created by the management, the general aspect of the management system functional development is presented and discussed, followed by a statement of quality control understanding, environmental protection and OHSAS. This step in the process of IMS implementation is connected with defining an equilibrium re-

TABLE 1 Integrated Management System implementation

10	Efficiency measurement (audit-team and appointees employee)
9	CI – circle (all employees invited)
8	Customer and supplier focus (appointees employee)
7	Human resource focus (appointee for quality)
6	Products or service (CEO)
5	Objectives (appointees employee and CEO)
4	Operation processes (project team)
3	Analyses e. g. environment (appointees employee)
2	Management policy (CEO)
1	Vision workshop (all employees and CEO)
0	Kick-off (all employees and CEO)

Adapted from Mackau 2003.

lated to OHSAS, environmental protection and quality control by the responsible personnel. By analyzing, we form the basis for future goals and development of measures in those areas. In the fourth part, the project team tends to identify, observe and revise business processes. The project team includes the employees familiar with techniques for process analyzing and those who control current processes. This team is also responsible for creating directions and operating instructions. In the fifth step, the focus must be on development of goals through implementation of the process and analysis, precise definition of goals and subsequent development of the plan of actions. Employees responsible for this task and the management equally participate in this part of the process. The sixth step consists of descriptions of the management's needs related to products and/or services. Besides, the requirements of IMS elements make an integral part of descriptions. The seventh and eighth steps are similar. Namely, potential activities linked to these subjects were created by the team members and discussed with the management. As a result of these activities, the management passes a list of measures. A circle of continuous advancement requires creating an instrument that enables all employees to discuss internal problems in the enterprise and to find solutions independently of the management's activity. This circle ensures that the management system will not restrict structures and processes until they have been continually assessed and tested. The purpose of the control of efficiency is to create a team of internal controllers among the interested workers who in cooperation with others check goal achievements and efficiencies of action plans.

Results obtained after all these steps have been done are entered in the manual structure, and all other issues are covered by the enterprise's management. The final version of the manual has to be presented to the staff before implementation of the management system starts.

The Indispensability of Application of the Integrated Management System for SMEs in the Republic of Serbia

There are several reasons why small and medium enterprises (SMEs) have to develop an integrated management system (IMS), and one of them is enhancement of the features of the enterprise itself. Yet, the crucial reason is that frameworks for implementation of recognized international standards for management systems, which are subject to independent controls, are created in this way (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). Implementation of quality control is a starting basis for the arrival of other standards for managing business elements, and the objective is to achieve business excellence. IMS concept implementation is insufficiently represented in domestic SMEs. The data given in this paper are a result of the research that has been conducted within the development of the dissertation. The research has been conducted on the territory of the Republic of Serbia, the Republic of Montenegro and the Republika Srpska in the period from 1st October in 2005 until 25th March in 2006. During this period of research 56 directors gave their opinion on the subject of applying the concept of quality managing of small and medium companies (SMC) by an inquiry, as well as 52 experts for the development of SMC. The research was conducted directly through the structured questionnaire. According to the data of the international organization for the process of standardization in 2007 there were a 2,551 organizations which introduced the system of quality management according to the international standards ISO 9000.

Namely, among the total number of the interviewees who introduced a set of ISO 9000:2000, standard 71.43% of them are not even thinking of this concept of management. Likewise, among the total number of interviewed entrepreneurs, 65.22% do not think of introducing QMS into their enterprises. As the most frequent reason for non-implementation of QMS, 36.36% entrepreneurs point to the lack of entrepreneurs' awareness of the matter, while 18.18% of them think that the economic surroundings are unstable and that they currently do not need it (Bogetić 2009). Therefore, it appears that it is indispensable to keep entrepreneurs informed about quality, IMS, business excellence, etc. Business services, such as the Chamber of

Commerce of Serbia, Republic Agency for SMEs and Entrepreneurship Development, local self-government and entrepreneurs' associations have an important role in this segment.

Among the total number of experts, 57.14% think that the state should have the key role in the process of QMS implementation in SMEs. In experts' opinion, the most important assistance of the state is in the following segments: statutory regulations and legislation (25%), promotion (21.88%) and financial support for realization of implementation of QMS concept in SMEs. As a key state institution that will assist in realization of QMS implementation in SMEs, the most interviewees (36%) see this in the Ministry for Economy and Privatization. Besides, 19.23% of the interviewed experts think that in addition to the state, which has to do part of the job, relationships between SMEs themselves must be changed to improve implementation of the QMS concept. Namely, SMEs themselves must change their past inactivity not waiting for the state to help them at all times.

Under-engagement in the field of education represents a considerable problem in the process of enhancement of SMEs sector operations. More than a half of interviewees (51.91%) have received advanced training. The course they attended most often was improvement in the fields of management (44.19%), whereas the incidence of technical and technological improvement was somewhat lesser (34.48%). Researches show that SMEs owners are not ready for management improvement as a form of advancement in their enterprises' operations. Namely, as many as 64.71% of SMEs owners did not receive advanced training last year. The largest numbers of interviewed managers, 62.5% of them, mostly improved their knowledge of technical and technological skills, and only 31.25% of management. Consequently, an inappropriate knowledge of management leads to entrepreneurs' ignorance of the terms such as: quality, business excellence, integrated management systems, and the like. According to Masaki Imaja any delay in applying the latest technologies can be very expensive and the delay in applying the latest management techniques is expensive as well (Masaki 2008, 24).

When we talk about implementation of the quality management concept in SMEs, the interviewed experts feel that quality has been talked about for a long time, but little has been achieved in the national business practice, that is to say, quality has not been understood rightly. They believe (95.92%) that implementation of QMS in SMEs is necessary, and the commonest reasons for justification of such a claim are efficient organization management (24.64%), organization quality enhancement (22.46%) and better operations

(15.22%). Many of the interviewed experts, 78.72% of them, are not satisfied with implementation of QMS in SMEs.

SMEs can develop IMS most simply if they associate and establish a cluster. Thanks to the cluster, SMEs have a complete production process beginning from primary production (orchards, farms, etc.), and ending with final production and sales. Taking into consideration that there is big competition in the food industry, implementation of IMS is the best solution for further development of competitiveness. Clusters must keep working on products quality improvement, i.e., SMEs's production quality improvement.

Most of the interviewed experts, 60.78%, estimated the level of competence among domestic SMEs as average, whereas 33.33% of them deem it low. On the contrary, domestic entrepreneurs estimated their SMEs competitiveness as either satisfactory (39.62%) or average (37.74%). In experts' opinion, the main factors of development of domestic SMEs' competitiveness are:

- Quality, 18.29%
- Marketing, 10.98%
- Education, 8.54%

They also mentioned that domestic SMEs lack some elements for development of competitive capacity:

- Education, 21.88%
- Quality, 14.58%
- Management system, 13.54%

The results of a research which dealt with the analysis of domestic companies' competitiveness (May–June 2007, the territory of Serbia) point to the following: domestic companies are incapable of accepting knowledge as a business resource (50% of domestic organizations are basically classically oriented organizations), just over 50% of employees have some form of improvement, and almost 70% of entrepreneurs did not have any form of improvement in the former year. Even though they are aware of the necessity for quality development, the majority of organizations have not got the implemented system of quality managing (Sajfert, Bešić, and Petrović 2008).

To conform more easily to new market requirements, small and medium enterprises have to be oriented towards *standardization of their operational processes*. Standards enable the enterprise's operations to be much simpler and better for all the staff in the enterprise and for its partners. Thanks to standardization, customers are confident when buying products or services. Likewise, SMEs can benefit from standardization of their business processes because they

are characterized as rather disorganized, but by standardization of business processes, they can improve the enterprise structure. European Commission gives full consideration to the implementation of standardization in enterprises, particularly in the sector of SME and trades & handicrafts. In their Directive dated 26 October 2006, related to the financing of European standards, the European Parliament and EU Council state that it is necessary to support SMEs, especially small, micro and artisans' enterprises to be able to meet the requirements of these standards.

The Activities of Small and Medium Enterprises in the Process of Application of the Integrated Management System in the Republic of Serbia

Small and medium enterprises in the Republic of Serbia insufficiently implement IMS in their operations, which considerably aggravates development of their competitiveness. There are many reasons for such a bad situation in this field. Firstly, entrepreneurs themselves are still inadequately knowledgeable about the IMS concept and its advantages. To that effect, very important is the role of the Chamber of Commerce of Serbia (CCS) and its regional centers, which have to promote much more the implementation of this concept in domestic SME. Likewise, one should not neglect the importance of the Republic Agency for Development of SME and Entrepreneurship (SMEE) for entrepreneurs and those who would like to become that. Namely, this republic institution has developed a network of centers in the Republic of Serbia so that it has a good opportunity to promote IMS implementation. Then, when one looks at a list of trainings conducted in these institutions' premises, it becomes obvious that least attention is paid to implementation of QMS, EMS and other standards in domestic enterprises. Therefore, in consequence of such inadequate activities, it happens that entrepreneurs do not know of terms such as business excellence, ISO standards, IMS nor the methods of their implementing. Due to their insufficient level of information, entrepreneurs have certain prejudices regarding implementation of QMS and other standards, costs of implementation, etc., which may considerably aggravate the process of their inclusion in the process of IMS implementation. However, some local self-governments, in cooperation with regional chambers of commerce, had launched an initiative in this field and thus encouraged local entrepreneurs to associate in clusters and in this way start implementing standards necessary for their operations (ISO 9001:2000 for the beginning). According to the results of a research

conducted among the organizations which had implemented the system of quality managing, the head effects of implemented QMS are: improvement of the customer relationship (42%), improvement of climate quality (22.4%), process improvement (19.1%), improvement of employees' participation (12.5%) (Majstorović 2007, 1–5). The next marks clearly justify the necessity of implementing the quality managing process on the basis of the ISO 90000 standard series into domestic companies on the international market.

The legal framework for standardization, accreditation, metrology and conformity assessment in Serbia still derives from the Assembly of Serbia and Montenegro which adopted (just before the breakup of the State Union) the following laws (all numbered No. 44/2005 in the Official Gazette of Serbia and Montenegro): (i) Law on Standardization; (ii) Law on Accreditation and (iii) Law on Metrology (Frota, Racine, and Majstorović 2009).

Consistent with the Strategy for Development of SME and Entrepreneurship in the Republic of Serbia throughout 2003–2008, adopted by the Serbian Government, one of 15 main strategic directions of development in the following five years is to develop this sector's competitiveness. There are several factors (external and internal) within the enhancement of competitiveness of SME, but implementation of the quality system is outstanding. Therefore, the Strategy for Development of SME and Entrepreneurship has defined that within the next five years, the Ministry of Science, Technology and Development in cooperation with the Republic Agency for Development of SMEs will prepare programs for implementation of the quality system in SME. Unfortunately, despite the set goals, realization of this part of the strategies had no results (Đorđević and Bogetić 2008).

With the purpose of further popularization of IMS implementation in domestic SMEs, an important role must be entrusted to experts who will speak through various types of promotional presentations to entrepreneurs about the functionality of IMS implementation for domestic enterprises as well as for consumers. Namely, consumers, as users of certified products and services, are not well informed about products' advantages, such as secure and safe food and similar. National experts in this field can talk through the media about the importance of IMS implementation for both the final user and the environment in which the enterprise operates. In this way, a positive ambiance is created that will contribute to much simpler and easier realization of IMS implementation in SMEs.

Entrepreneurs alone have an important role too, as thanks to their

initiative they can crucially influence the service offered to them by the local self-government and other institutions. The first cluster formed in the Republic of Serbia is the cluster 'Fruits and Juices,' whose goal was to make fruit-growers, cold-storage plants and juice producers associate and to sell final products on the markets of developed countries (packed frozen fruits, juices, brandy, etc.) instead of up to date semi-products. They also realized that they have to produce products that meet the criteria of international standards if they want to operate successfully on the markets of developed countries. Therefore, one of the priorities was *the group introduction of the quality management system* in SMEs – members of this cluster. Only in this way, is it possible to compete on an equal footing on EU and WTO markets. The example of the cluster 'Fruits and Juices' should serve other clusters planning to market their products in the markets of developed countries. The interviewed experts (95.92%) deem the group introduction of QMS in SME to be feasible, and as the reasons for this statement, they mentioned examples from practice (31.03%), flexibility (24.14%), the same production program and organizing (10.34%).

The role of the state in the process of IMS implementation was rather active in the last three years, particularly in connection with implementation of HACCP in domestic enterprises. The Ministry of Agriculture, Forestry and Water Resources Management of the Republic of Serbia, by its Decree on the Use of Stimulating Funds for Introduction and Certification of the Food Safety System, has had an effect on the increase of certified enterprises for two years already. Also, through the promotional action 'Think Early Enough', it is desirable to raise awareness of consumers' right to this kind of protection and to explain why it is important that a system of documented quality is available to the food consumer. According to the data of the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Resources Management of the Republic of Serbia, *about 650 enterprises were involved in the process of implementation or certification of the integrated HACCP/ISO 9001 by the end of 2006*. This number of enterprises is significant when we take into consideration the fact that in 2004, 85% of enterprises in this industry had never heard of HACCP. Considering that results from the last year proved good, *it has been planned to invite for applications for the use of stimulating funds intended for introduction and certification of the food safety system in this year too. It has also been planned very soon to pass enactments by which domestic food enterprises will be bound to implement the HACCP system if they want to continue operations on the home market*. However, the state's priority

in the field of legislation aimed at better implementation of the QMS concept in the domestic economy is to pass the National Strategy to Gain Quality, which will precisely define all elements that have an impact on creation of an adequate setting for implementation of the quality management system in the domestic economy.

Conclusion

The examples of developed countries show that SMEs are one of the key elements in the process of development of national economy. Small and medium enterprises have managed to acquire great popularity in those countries that tend to advance their economy because of their features such as: flexibility, innovativeness, easier implementation of new management concepts, encouraging the young people as entrepreneurs, better cooperation within enterprises, etc.

The SME sector in the Republic of Serbia still does not implement QMS concept in their business operations to a sufficient extent. The cause for poor implementation of the QMS, domestic entrepreneurs find in inadequate knowledge of the matter, unstable economic environment and nonexistence of the current need. Because of such attitudes of domestic entrepreneurs, SMEs still fail to keep pace with enterprises from other countries with regard to competitiveness. Therefore, there is a necessity to permanently keep entrepreneurs informed about quality, IMS, business excellence, etc. An important role in this process is assigned to institutions such as: the Ministry for Economy and Privatization of the Republic of Serbia, Chamber of Commerce of Serbia, and Republic Agency for Development of SME and Entrepreneurship, local self-government and, certainly, entrepreneurs' associations.

References

- Bogetić, S. 2009. Primena koncepta upravljanja kvalitetom u MSP u funkciji unapredjenja poslovne efikasnosti. PhD diss., Fakultet za menadžment, Novi Sad.
- Dekić, I., and Z. Radmanović. 2004. Pravci razvoja integrisanih menadžment sistema. Paper presented at the JUSK 2004 conference, Belgrade.
- Đorđević D., and S. Bogetić. 2008. Implementation of integrated management systems in the sector of small and medium enterprises. Paper presented at the Quality Festival 2008, Kragujevac.
- Frota, M. N., J.-L. Racine, and D. V. Majstorović. 2009. An overview of the quality infrastructure in Serbia. Paper presented at the 5th International Working Conference Total Quality Management, Belgrade.

Đorđević, Bešić, Milošević, and Bogetić

- Mackau, D. 2003. SME integrated management system: a proposed experiences model *The TQM Magazine* 15 (1): 43–51.
- Majstorović V. 2007. QM practice in certificated organizations in Serbia. *Technique* 1:1–5.
- Masaki, I. 2008. *Kaizen*. Belgrade: Mono i Manjana.
- Sajfert Z., C. Bešić, and N. Petrović. 2008. The role of corporative enterprise in the process of quality improvement of domestic companies. Paper presented at the JUSK 2008 conference, Belgrade.
- Sajfert Z., D. Đorđević, and C. Bešić. 2006. *Menadžment trendovi*. Zrenjanin: Tehnički Fakultet Mihajlo Pupin.

Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij

JASNA AUER ANTONČIČ in BOŠTJAN ANTONČIČ
Univerza Primorskem, Slovenija

Članek obravnava nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetij v storitvenih dejavnostih. V članku so zastavljene in empirično preverjene hipoteze o povezavah med nagrajevanjem, notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Na podlagi odgovorov na strukturirani vprašalnik na vzorcu slovenskih podjetij iz storitvenih dejavnosti smo dobili podatke za empirično kvantitativno analizo. Z modeliranjem strukturnih enačb so preverjene hipoteze. Rezultati kažejo pozitivno povezavo med nagrajevanjem zaposlenih in notranjim podjetništvom ter med notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Dana so tudi priporočila za podjetja v storitvenih panogah.

Ključne besede: nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo, rast, storitve, model strukturnih enačb

Uvod

Za rast in razvoj podjetij je pri opravljanju del in nalog zaposlenih pomembnih več elementov nagrajevanja, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje (Tavčar 2006, 54–55; Antončič 2008, 96). Način ravnanja z zaposlenimi v podjetju pogojuje, ali bodo zaposleni res konkurenčna prednost podjetja (Merkač Skok 2008, 176). Nagrajevanje je ključni proces, ki omogoča transformacijo strateških poslovnih ciljev in rezultate dela (Zupan 2006, 3). Za večino podjetij je nagrajevanje zaposlenih pomemben dejavnik pridobivanja, motiviranja in ohranjanja zaposlitve (Treven 2001, 247–248). Uspešnost ključnih zaposlenih je treba ustrezno obravnavati in jim dati možnost hitrejšega pridobivanja kompetenc (Joy-Matthews, Megginson in Surtees 2007, 236–243). Intelektualni kapital je neizčrpen vir za konkurenčno prednost, uspešnost in rast podjetja. Vse to zahteva nov pristop upravljanja s človeškimi viri in sodobnejši koncept vodenja zaposlenih (Tsui in dr. 1997). S takšnim ravnanjem se bodo podjetja približala notranjepodjetniškemu ravnanju. Vzroki

Prejšnja različica članka je bila predstavljena na konferenci Management, izobraževanje in turizem, Portorož, 22.–23. oktober 2009.

za (ne)uspeh posameznega podjetja so po navadi v kulturi (Fiedler 1993). Članek obravnava nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetij v storitvenih dejavnostih.

Teorija in hipoteze

Storitvena podjetja ne glede na velikost dosegajo svoje poslovne rezultate z zaposlenimi (Merkač Skok 2008, 176). Zato so zadovoljni zaposleni pomemben dejavnik trajnega razvoja. Za pozitivno vzdušje v podjetju je potrebna aktivna vloga vodstva. Zaposleni zadovoljujejo svoje potrebe doma in v službi. Če vodstvo podjetja spozna, da del teh potreb zaposleni zadovoljujejo s pomočjo službe, se storilnost precej poveča; večja stopnja storilnosti je posledica notranje motiviranosti za delo zaradi zavedanja o zadovoljevanju svojih potreb pri delu (Možina 2002). Negativna motivacija demotivira delavce tako, da delajo manj kakovostno. Denar in materialne dobrine so zunanje oblike motivacije, ki so kratkoročne. Zaposleni se na to navadijo, zato se njihov prag materialnih potreb zviša, zadovoljstvo pa se zmanjša (Kafol 1999, 28). Vodstvo podjetja mora razumeti, da vir konkurenčne prednosti ni samo proizvod, storitev, tehnologija in finančni viri, temveč motivirani zaposleni (Auer 2008a, 36–37). Usmerjenost vodstva k sodelavcem, tako da jim pomaga pri delu, da spoštuje njihovo mnenje in skupaj z njimi rešuje probleme ter skrbi za dobro informiranost v podjetju in je strpno do napak pri delu, je največja nagrada zaposlenim. Hkrati pa je takšno notranje podjetniško ravnanje tudi nagrada podjetju, ker lahko vodi do njegove rasti in razvoja (Antončič 2002; Auer 2008b). Delo z zaposlenimi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb in sposobnost približevanja poslovnih ciljev ter posameznikovim potrebam so spretnosti, v katere mora management vlagati vse več znanja in energije. Pomembno je iskati vedno nove poti in načine, kako skrbeti za zaposlene, jih nagrajevati in jim izkazovati priznanje, da bi dosegli njihovo večjo zavzetost in pripadnost organizaciji. Organizacije naj povečujejo potencial in dejavno vključevanje zaposlenih s skupnim deljenjem vrednot, kulture zaupanja, odprtosti in pooblašanja (Merkač Skok 2008, 176–178). Za rast in razvoj storitvenih podjetij je pri opravljanju del in nalog zaposlenih pomembnih več dejavnikov nagrajevanja, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje, izobraževanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje, organizacijska kultura itn. (Tavčar 2006, 54–55; Antončič 2008, 96).

Medtem ko so v tujini zaposleni pogosto plačani po učinku, z relativno velikim variabilnim delom, je v slovenskih podjetjih variabilni

del plačila zaposlenih razmeroma majhen. To je pokazala tudi raziskava (Brečko 2005, 73) o nagrajevanju v slovenskih podjetjih: v Sloveniji prevladuje največ 20 odstotkov variabilnega dela plačila, odvisnega od osebne uspešnosti, medtem ko je v drugih državah Evrope v nekaterih podjetjih 80 odstotkov plače odvisnih od delovne uspešnosti (Brečko 2005, 73). Aktualne raziskave kažejo (Majstorovič 2007), da vedno več zaposlenih vidi boljše motivatorje v nadenarnih bonitetah oziroma nagradah. Prav zato bi moral delodajalec posvetiti več pozornosti dejstvu, da imajo finančne spodbude pogosto kratkoročne učinke (Majstorovič 2007). Pri oblikovanju plač zaposlenih v Sloveniji so merljivi in z rezultati povezani kriteriji nagrajevanja redki zato, ker mnogi vodje ne znajo postavljati ciljev. Temu primerna so tako tudi merila nagrajevanja, zaposleni pa nezadovoljni, ker sistem ne prepozna in spodbuja kakovosti njihovega dela. Raziskava o najboljših evropskih podjetjih kaže, da ti pogosteje nagrajujejo variabilno (Merkač Skok 2008, 206). Uspešno opravljeni sistemi plač in nagrajevanja so ključni procesi, ki omogočajo transformacijo strateških poslovnih ciljev in podjetniških vrednot v delo oziroma delovne rezultate (Zupan 2006, 3). Zato imajo podjetja v Sloveniji na tem področju še velike potenciale pri razvoju materialnega in nematerialnega nagrajevanja. Pomembno vprašanje je ustrezen razvoj kadrovske strategije, uporaba možnosti fleksibilnega nagrajevanja in primerna vključitev v poslovno strategijo (Majstorovič 2007).

Za podjetja, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi, kakor tudi za druga (proizvodna) podjetja ter njihove zaposlene je zelo pomemben sistem drugega nagrajevanja poleg plače. To so t.i. posredne finančne nagrade in nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni in intelektualni razvoj ter različne ugodnosti pri delu). Ugodnosti pomenijo zaposlenim sestavino nagrajevanja, ki jo lahko prejmejo kot dodatek k plači. Za večino podjetij je sistem nagrajevanja kljub uporabi nadenarnih nagrad pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Sistem nagrajevanja se med podjetji razlikuje zaradi različnih značilnosti organizacij in okolja (Treven 2001, 247–248). Dajanje pohval v obliki priznanj, nagrad in napredovanja pozitivno vpliva na večjo zavzetost za delo, saj s tem zaposleni zadovoljujejo potrebo predvsem po potrditvi pred drugimi (Lipičnik in Možina 1987, 141). Finančno nagrajevanje v podjetju je velikokrat zelo omejeno, zato morajo podjetja najti druge oblike nagrajevanja. Velikokrat so prav priznanja in pohvale učinkovitejši način motiviranja zaposlenih kot povišanje plače, še posebno če je pohvala izrečena v javnosti (Denny

1997, 122). V Revozu na primer vsako leto na podlagi vnaprej določenih meril nedenarno nagradijo petino zaposlenih, javno pa se zahvalijo vsem, ki v podjetju vztrajajo vrsto let. To storijo zaradi priznavanja posameznikovih prizadevanj in podpiranja njihove strokovne in osebne rasti. Potrebe po individualnem razvoju in potrditvi lastnih sposobnosti ter samostojnosti pri delu postajajo vse pomembnejše (Glasser 2000). Nagrajevanje ima dve pomembni vlogi. Prva je neposredno motiviranje, da zaposleni v svoje delo vlagajo več truda, tako podjetje prepozna njihove sposobnosti. Druga vloga nagrajevanja pa naj bi posredno pripomogla k večji predanosti, samoiniciativnosti, motiviranosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni. Nagrajevanje zagotavlja izpolnitev obljub in uresničitev pričakovanj zaposlenih. Tako lahko organizacije ohranijo visoko stopnjo motivacije zaposlenih. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998, 194). Sistem napredovanja pa mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja. Vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem. Vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo oziroma odgovornostjo dela, ki ga posameznik opravlja, temeljiti mora na oceni dotedanje delovne uspešnosti in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti (Možina in dr. 1998, 53–60).

Podjetniška miselnost je najpomembnejša za vzpostavitev sistema napredovanja. V dinamičnem poslovnem svetu ne šteje več obremenjenost s klasičnimi sistemi, ki so povezani predvsem s številom let izkušenj in stopnjo izobrazbe. V ospredje prihaja individualnost in napredovanje mora biti prilagojeno vsakemu posamezniku (Karan 2007). Glede na turbulentnost okolja se morajo podjetja odzivati in učiti vse hitreje, da bi lahko dosegla rast. Sposobnost prepoznati v zaposlenih vse njihove rezerve, potencialne, želje imajo samo dobri kadrovski strokovnjaki. Spodbujati in nagrajevati je treba vsak poskus, ki pospešuje proces pridobivanja znanja, saj je to edina prava pot (Jereb 1998, 83). Usposabljanje je po eni strani nagrada za podjetje in notranje podjetnike, po drugi strani pa nuja za uspešno delovanje v prihodnosti (Antončič 2008, 100). Zaposlenim, ki želijo napredovati v svoji karieri, pomenijo možnosti za izobraževanje veliko. V vsakem primeru pa mora delodajalec tudi tistim zaposlenim, ki so zainteresirani in se udeležujejo takšnih izobraževanj, zagotoviti ustrezno stimulacijo v obliki nagrad ter vodstveni kader na različ-

nih ravneh spodbujati k zagotavljanju sistematičnega prenosa znanja v podjetju.

Usposabljanje in izobraževanje ni le možnost, ampak je tudi pogoj za ohranjanje zaposlitve. V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost oziroma stalnost zaposlitve praviloma vse bolj zmanjšuje, kar lahko negativno vpliva tudi na organizacijsko vzdušje (Kavar Vidmar 1995, 210–215). Dobro vzdušje je podpora vodji in ustvarjalni naboj za reševanje problemov (Fiedler 1993). Da bo podjetje sposobno preživeti v sodobnem turbulentnem okolju, mora biti inovativno, omogočiti mora timsko delo, samoorganizacijo, več odgovornosti, akcijske naravnosti, sodelovanja, sinergije in manj nadzora, torej mora ravnati notranjepodjetniško. Pozitivna kultura temelji na spodbujanju, podjetnosti in odličnosti (Pegg 1996, 61). Vodstvo širi organizacijsko kulturo z dajanjem pozornosti, nagrajevanjem in postavljanjem meril dosežkov, z nadzorom nad poslovnimi procesi, z odzivanjem na različne krizne dogodke, z lastnim zgledom (Ovsenik in Ambrož 2000, 143–174).

Pri nagrajevanju zaposlenih so poleg raznih ugodnostih, bonitet in pohval pomembni tudi drugi elementi nagrajevanja, kot so: plača, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, organizacijsko vzdušje, organizacijska kultura. Vsi ti med seboj prepleteni elementi so pomembni tako za nagrajevanje zaposlenih kot tudi za razvoj notranjega podjetništva. Poudarjene so različne oblike nagrajevanja, ki pozitivno vplivajo na vedenje zaposlenih in so pomembne za vzpostavitev notranjega podjetništva. Zato bi lahko bila predvidena povezava med nagrajevanjem zaposlenih in notranjim podjetništvom pozitivna. Na podlagi zgoraj navedenih ugotovitev je zastavljena naslednja hipoteza:

H1 Nagrajevanje zaposlenih je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom.

Ob ustrezni organizacijski podpori vodstva se bo notranje podjetništvo lahko razvijalo v pravo smer, skupaj bodo pripomogli k rasti podjetja. Pri obravnavi, ki se navezuje tudi na notranje podjetništvo in rast, je treba poudariti, da je na področju notranjega podjetništva na podlagi dosedanjih raziskav v svetu in pri nas (Antončič 2002) ugotovljen pozitiven vpliv notranjega podjetništva na rast podjetja (Antončič in Hisrich 2001, 2004; Antončič in Zorn 2004; Antončič 2007). Na podlagi predhodne diskusije postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo:

H2 Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja.

Metodologija raziskovanja

V nadaljevanju so opisani anketni vprašalnik, vzorec in metode analize podatkov.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Uporabili smo anonimni anketni vprašalnik z vprašanji predvsem zaprtega tipa zaradi poznejše natančne obdelave. Likertova lestvica ocen odgovorov na vprašanja je večinoma zastavljena od 1 – zelo neresnično do 5 – zelo resnično. Nagrajevanje zaposlenih je bilo merjeno z vprašanji, ki so bila povzeta oziroma prilagojena iz preteklih raziskav in se nanašajo na naslednje oblike nagrajevanja: plača, izobraževanje, bonitete in pohvale, napredovanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje oziroma kultura. Nagrajevanje v obliki plač je bilo merjeno s štirimi vprašanji iz Johnson 1955; Pruden in Reese 1972; Sims, Szilagyi in Keller 1976; Bagozzi 1976; 1980; Joreskog in Sorbom 1982; Hafer in Sirgy 1983; Hunt in Chonko 1984; Hafer 1986; Lucas, Babakus in Ingram 1990; Sparks 1994. Odnos organizacije do učenja in izobraževanja je bil merjen z dvema vprašanjema iz Garratt 1987; Galer in Van der Heijden 1992; Tobin 1993; Sinkula, Baker in Noordewier 1997. Nagrajevanje zaposlenih v obliki bonitet in pohval je bilo merjeno z vprašanjem iz Johnson 1955; Lucas, Babakus in Ingram 1990. Možnost napredovanja zaposlenih v podjetjih je bila merjena z vprašanjem iz Pruden in Reese 1972; Bagozzi 1976; 1980; Joreskog in Sorbom 1982; Hafer in Sirgy 1983; Hafer 1986. Stalnost zaposlitve je bila merjeno z vprašanjem iz Sims, Szilagyi in Keller 1976; Hunt in Chonko 1984; Sparks 1994. Stanje organizacijskega vzdušja oziroma organizacijske kulture v podjetjih je bilo prav tako merjeno s petimi vprašanji iz John 1984; Ferrell in Skinner 1988; Kitchell 1995. Za merjenje notranjega podjetništva in rasti podjetja ter kontrolnih spremenljivk (starost in velikost podjetja) so bila uporabljena vprašanja iz preteklih raziskav (Antončič 2002; Antončič in Hisrich 2004; Antončič 2007).

V raziskavi smo uporabili anketni vprašalnik, ki vsebuje trditve, razdeljene v štiri sklope, ki se nanašajo na notranje podjetništvo, nagrajevanje zaposlenih in rast ter eno področje, ki se nanaša na kontrolni spremenljivki (starost in velikost). Od tega je 23 vprašanj, ki se nanašajo na notranje podjetništvo in so razdeljena v 4 podsklope: novi posli, inovacije izdelkov, inovacije tehnologij in samoprenova (Cronbach Alpha zanesljivost 0,90). Druga vprašanja se nanašajo na različne oblike nagrajevanja zaposlenih, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval oziroma ugodnosti zaposlenih, napredo-

PREGLEDNICA 1 Vprašanja anketnega vprašalnika o nagrajevanju zaposlenih*

- Zaposleni so zadovoljni s plačo, ki jo dobijo za svoje delo.
- Učenje kot ključni dejavnik izboljšav je ena od osnovnih vrednot naše organizacije.
- V naši organizaciji obravnavamo izobraževanja zaposlenih kot naložbo, in ne kot strošek.
- Nadrejeni v našem podjetju so voljni deliti pomembne informacije s podrejenimi.
- Našo organizacijo bi lahko opisali kot prilagodljivo spremembam.
- Naše podjetje vedno stremi za izboljšavami.
- V našem podjetju obstajajo priložnosti za osebno rast in razvoj.
- Zaposleni menijo, da prejmejo od svojih nadrejenih dovolj informacij o uspešnosti izvrševanja delovnih nalog.
- Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.

* Merska lestvica od 1 – zelo neresnično do 5 – zelo resnično.

vanje, izobraževanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje ter organizacijska kultura, in zajemajo sklop devetih vprašanj o nagrajevanju in drugih ugodnostih ter organizacijsko kulturo (Cronbach Alpha zanesljivost 0,88), ki so navedena v preglednici 1. Rast vključuje tri vprašanja (Cronbach Alpha zanesljivost 0,75). Za dodatno preverjanje interne konsistentnosti konstruktov je bila izvedena faktorska analiza, ki je dala ustrezne rezultate glede faktorskih uteži (okrog oziroma nad 0,4; Hair in dr. 2006) in pokazala, da vse spremenljivke merijo predvidene konstrukte. Anketa je bila izvedena v slovenskih podjetjih.

OPIS VZORCA

Zbiranje podatkov z vprašalnikom je potekalo po elektronski pošti, navedli smo tudi namen raziskave. Predhodno smo na manjšem številu podjetij preizkusili uporabnost vprašalnika, da bi se izognili nerazumljivim in občutljivim postavkam. Za boljše razumevanje vprašanj je bilo na podlagi predloga podjetij smiselno zamenjanih nekaj besed. Vprašalniki so bili posredovani velikim, srednje velikim in malim slovenskim podjetjem, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi in imajo najmanj dvajset zaposlenih. Pri zbiranju podatkov po elektronski pošti je bil po prvem pošiljanju čez štirinajst dni postopek ponovljen z vnovičnim elektronskim kontaktiranjem anketirancev z namenom doseči večji odziv na sodelovanje v raziskavi. Med vsemi storitvenimi podjetji v Sloveniji z najmanj dvajsetimi zaposlenimi (3610 v Poslovnem registru Slovenije), za katere je bilo mogoče dobiti elektronske naslove, je bilo izbranih 1638 podjetij. Pri pošiljanju vprašalnika smo ugotovili, da je bilo 367 elektronskih naslovov

PREGLEDNICA 2 Primerjava podatkov vzorca in populacije*

Št. zaposlenih	Vzorec	Delež (v %)	Populacija	Delež (v %)
20–49	42	51,9	1951	54,0
50–99	18	22,2	1008	27,9
100–249	10	12,3	439	12,2
250–499	5	6,2	126	3,5
500 ali več	6	7,4	86	2,4
Skupaj	81	100,0	3610	100

* Hi-kvadrat primerjave vzorčnih in nevzorčnih podjetij v populaciji je značilen (Pearson Chi-Square 11,5; 4 df, sig. 0,02).

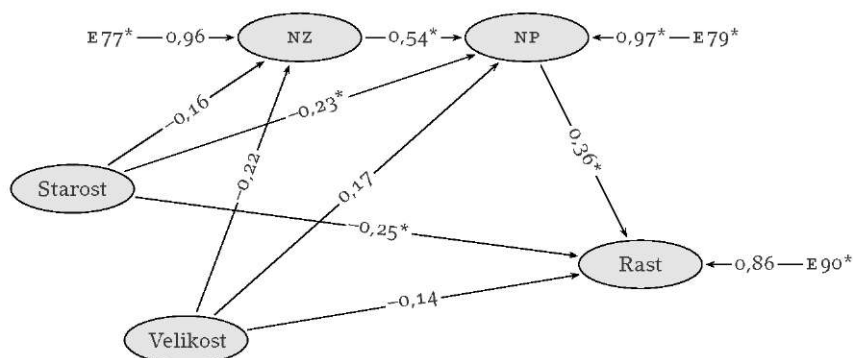
napačnih po obliki zapisa elektronskega naslova (npr. šumniki) ali nedostavljenih, ker ne obstajajo več. Ankete so bile dejansko poslana na 1271 elektronskih naslovov. Vrnjenih je bilo 81 uporabnih vprašalnikov za analizo oziroma 6,4 %. Odzivnost na anketo po elektronski pošti je bila dokaj nizka, ker se po elektronski pošti pošilja veliko neželene pošte (angl. spam). Vzorec zajema 81 slovenskih podjetij iz storitvenih panog. Storitvene panoge, ki so bile zajete v vzorec, so: panoge, ki spadajo v transport in javne dobrine, panoge iz konzultanstva in poslovnih storitev, panoge iz trgovine na drobno in debelo, iz turizma, iz gradbeništva, panoge, ki spadajo v bančništvo, naložbe in zavarovalništvo, panoge, ki spadajo v inženiring, raziskave in razvoj ter panoge potrošniških storitev. Od obravnavanih podjetij jih je bilo največ starih med 11 in 20 let.

V raziskavi so bila podjetja razvrščena glede na velikost po dveh kriterijih: celotna letna prodaja v evrih in število zaposlenih. Večina obravnavanih podjetij ima celotno prodajo nad 1.600.000 do 4.000.000 evrov. Podjetja so po strukturi razdeljena glede na ekvivalentno število zaposlenih s polnim delovnim časom. Večina podjetij je majhnih z 20–50 zaposlenimi. Po kriteriju velikost podjetja, ki smo ga opredelili s številom zaposlenih (ekvivalentno zaposleni s polnim delovnim časom), smo preverili, v kolikšni meri se porazdelitev vzorca razlikuje od porazdelitve populacije, ki ji je bil poslan vprašalnik (slovenska podjetja z 20 ali več zaposlenimi). Število zaposlenih, ki velja za vzorec, smo dobili iz odgovorov na anketno vprašanje, podatke za populacijo pa iz Poslovnega registra Slovenije (preglednica 2).

METODE ANALIZE PODATKOV

Za testiranje hipotez smo uporabili modeliranje s strukturnimi enačbami s programskim paketom EQS. Uporabljena je bila metoda ERLS, ki je manj občutljiva za odstopanja od normalnosti distribucij spre-

Nagrajevanje, notranje podjetništvo in rast



SLIKA 1 Model strukturnih enačb

OPOMBE NZ – nagrajevanje zaposlenih, ugodnosti, organizacijska kultura, NP – notranje podjetništvo, Rast – rast podjetja, Starost – starost podjetja, Velikost – velikost podjetja (število zaposlenih), E – napaka ocene.

menljivk kot metoda ML. V modelu strukturnih enačb je neodvisna spremenljivka nagrajevanje zaposlenih. Vmesna odvisna spremenljivka je notranje podjetništvo. Končna odvisna spremenljivka je rast podjetja. Pri hipotezi 1 je odvisna spremenljivka notranje podjetništvo, neodvisna pa nagrajevanje zaposlenih. Pri hipotezi 2 je odvisna spremenljivka rast podjetja, neodvisna pa notranje podjetništvo. Spremenljivke so bile izračunane kot aritmetične sredine vrednosti merskih vprašanj za vsak konstrukt posebej. Kontrolni spremenljivki starost in velikost podjetja (število zaposlenih) sta bili dodatno vključeni kot neodvisni spremenljivki.

Rezultati modeliranja s strukturnimi enačbami

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati modeliranja s pomočjo strukturnih enačb (angl. structural equation modeling), ki jih prikazuje tudi slika 1. Rezultati se nanašajo na povezave med zadovoljstvom zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo podjetja ter na povezave oziroma analize vpliva kontrolnih spremenljivk. Model se je izkazal za dokaj ustrezen (NFI 0,92; CFI 0,93; RMSEA 0,17); vrednost RMSEA je verjetno povišana zaradi vključitve kontrolnih spremenljivk. Rezultati raziskave kažejo, da je nagrajevanje zaposlenih ključno tako za notranje podjetništvo kot tudi za rast podjetij, in sicer prek notranjega podjetništva.

NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH IN NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Pri preverjanju hipoteze 1 smo z modeliranjem s strukturnimi enačbami ugotavljali, ali sta nagrajevanje zaposlenih in notranje podje-

tništvo pozitivno povezana. Standardizirani koeficient znaša 0,54 in je značilen (sig. < 0,05). Odvisna spremenljivka je notranje podjetništvo, neodvisna pa nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura. Nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura so torej pozitivno povezani z notranjim podjetništvom, kar je v skladu s hipotezo 1.

NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN RAST PODJETJA

Pri preverjanju hipoteze 2 smo z modeliranjem s strukturnimi enačbami ugotavljali, ali sta notranje podjetništvo in rast podjetja pozitivno povezana. Standardizirani koeficient znaša 0,36 in je značilen (sig. < 0,05). Odvisna spremenljivka je rast podjetja, neodvisna pa notranje podjetništvo. Ta rezultat pomeni, da je notranje podjetništvo pozitivno povezano z rastjo podjetja, kar je v skladu s hipotezo 2.

DODATNI IZRAČUNI – KONTROLNE SPREMENLJIVKE

V raziskavi smo z modeliranjem s strukturnimi enačbami ugotovili tudi vpliv kontrolnih spremenljivk (starost in velikost podjetja). Ugotovljeni sta bili dve značilni povezavi, in sicer negativni med starostjo podjetja in notranjim podjetništvom (standardizirani koeficient -0,23, značilen, sig. < 0,05) ter med starostjo podjetja in rastjo (standardizirani koeficient -0,25, značilen, sig. < 0,05). Druge povezave kontrolnih spremenljivk v modelu se niso izkazale za statistično značilne.

Diskusija o rezultatih

Rezultati raziskave kažejo povezavo med nagrajevanjem zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo. Z modelom strukturnih enačb smo preverili pozitivni povezavi med konstrukti: nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast. Postavili smo dve hipotezi (H1: Nagrajevanje zaposlenih je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom in H2: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja). Konstrukt nagrajevanja zaposlenih vključuje nagrajevanje, ugodnosti in organizacijsko kulturo, torej je sestavljen iz elementov, ki imajo po vsebini različne oblike nagrajevanja, in sicer plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval oziroma ugodnosti zaposlenih, napredovanje, izobraževanje, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura. Rezultati so potrdili hipotezo 1, saj sta nagrajevanje zaposlenih in notranje podjetništvo pozitivno povezani. Potrdili smo tudi hipotezo 2, da sta notranje podjetništvo in rast pozitivno povezana. V modelu strukturnih enačb, ki je prikazan na sliki 1, sta poleg glavnih elementov modela (nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast) zajeti še kontrolni

spremenljivki starost in velikost podjetja. V raziskavi sta bili ugotovljeni dve značilni povezavi vpliva kontrolnih spremenljivk; starost in velikost podjetja, in sicer negativna povezava med starostjo podjetja in notranjim podjetništvom ter negativna povezava med starostjo podjetja in rastjo. Dobljeni rezultati značilnih negativnih povezav pomenijo, da starejše kot je podjetje, težje je vzpostaviti notranje podjetništvo in nasprotno, ter da starejše kot je podjetje, počasneje raste in nasprotno. Druge povezave kontrolnih spremenljivk v modelu se niso izkazale za statistično značilne; na primer raziskava je pokazala, da velikost podjetja ni povezana z notranjim podjetništvom. Zato priporočamo uvajanje notranjega podjetništva majhnim, srednje velikim in velikim podjetjem iz storitvenih panog.

Sklep

Glavni namen raziskave je bil ugotoviti, ali obstajajo povezave med nagrajevanjem zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo podjetja. Vloga zaposlenih je pomembna v vseh podjetjih, ne glede na velikost, starost, panogo ali državo. Zato je v članku poudarjena pomembnost nagrajevanja. Želeli smo prikazati pomembnost nagrajevanja zaposlenih in njegov učinek na notranje podjetništvo in rast. Teoretično obravnavo nagrajevanja v obliki plač, bonitet, pohval, napredovanja, izobraževanja itn. ter notranjega podjetništva smo nadgradili z empirično kvantitativno analizo konstrukta nagrajevanja in povezav nagrajevanja z notranjim podjetništvom in rastjo podjetij, ki se ukvarjajo s storitvenimi panogami. Z eksplorativno faktorsko analizo smo preverili strukturo konstrukta nagrajevanje zaposlenih in ugotovili, da konstrukt nagrajevanja zaposlenih sestavlja dimenzija, ki vključuje devet pojasnjevalnih spremenljivk. S pojasnjevalnimi spremenljivkami smo izmerili konstrukt notranje podjetništvo in konstrukt rast podjetja. Z modeliranjem strukturnih enačb smo preverili hipotezi, ki se nanašata na povezave med nagrajevanjem zaposlenih (nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura) in notranjim podjetništvom (H1) ter notranjim podjetništvom in rastjo podjetja (H2). Z rezultati modela strukturnih enačb smo potrdili obe hipotezi. Dodatno je bil preverjen vpliv kontrolnih spremenljivk.

Z rezultati raziskave lahko podamo svoj prispevek k teoriji, saj smo razvili in empirično preverili model, ki je prek zastavljenih hipotez potrdil pozitivno povezavo med nagrajevanjem zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo, oziroma smo potrdili pozitiven vpliv nagrajevanja zaposlenih na notranje podjetništvo in notranjega podjetništva na rast podjetja v modelu. V metodološkem smislu je raziskava prispevek k merjenju nagrajevanja zaposlenih, ki vključuje

nagrajevanje, ugodnosti in organizacijsko kulturo. Poleg znanstvenega prispevka podajamo predloge podjetjem, ki lahko pripomorejo k njihovi rasti:

1. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da nagrajevanje zaposlenih močno vpliva na notranje podjetništvo in rast. Podjetja v storitvenih panogah naj poskrbijo, da bodo zaposleni za svoje delo pravično plačani. Učenje naj bo obravnavano kot vrednota, izobraževanje pa kot naložba. Pomembno je, da nadrejeni delijo pomembne informacije s podrejenimi ter posredujejo zadostno število informacij o uspešnosti izvrševanja delovnih nalog. Podjetja naj bodo prilagodljiva za spremembe in naj si prizadevajo za izboljšave. Podjetja naj se izogibajo prevelikemu številu formalnih postopkov pri izvajanju delovnih nalog. Poskrbijo naj, da bodo v podjetju obstajale možnosti za osebno rast in razvoj.
2. Tudi notranje podjetništvo je ključno za rast podjetja (v smislu novih poslov, inovacij izdelkov, inovacij tehnologij in samoprenove). Pomembno je stimuliranje novega povpraševanja, ukvarjanje z novimi posli na novih trgih, iskanje novih tržnih niš, ponujanje in razvoj novih izdelkov, razvoj lastne tehnologije, uvajanje tehnoloških novosti in inovacij, opredelitev poslanstva podjetja, preverjanje poslovnega koncepta, vnovična opredelitev panog, v katerih bo podjetje konkuriralo, reorganizacija delov podjetja, povečanje avtonomije enot, koordinacija dejavnosti med enotami in vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture za izboljšanje inovativnosti podjetja. Vse to bodo podjetja dosegla tudi z ustreznim stimuliranjem zaposlenih.

Raziskava se omejuje na nagrajevanje zaposlenih in notranje podjetništvo kot pomembna dejavnika, ki vplivata na rast podjetja. Ne vključuje pa drugih dejavnikov, ki so za rast podjetij lahko pomembni. Pri omejitvi glede vzorca smo izbrali podjetja iz Slovenije in ne iz drugih držav. Izbrana so bila le podjetja iz storitvenih panog. Vzorec je dokaj reprezentativen za podjetja z dvajset in več zaposlenimi. Podatke smo dobili z anketnim vprašalnikom. Anketiranci so lahko izbirali med vnaprej formuliranimi odgovori, kar je lahko po eni strani slabost, ker je takšnih odgovorov vedno le omejeno število. Po drugi strani so ponujeni mogoči odgovori prednost, ker je manjša verjetnost, da bi dobili preveč različnih odgovorov. Pri tej kvantitativni raziskavi je bil najprimernejši način zbiranja podatkov vprašalnik zaprtega tipa. Tako dovolj zanesljivo poznamo vse mogoče odgovore in jih ni preveč. Tudi odgovore na vprašanja o rasti podjetja smo dobili z vprašalnikom, na katerega so odgovarjali po-

samezniki, ne pa iz zaključnih finančnih izkazov podjetij. Zbiranje podatkov o rasti in donosnosti podjetij na podlagi zaznave predstavnikov podjetij se je izkazalo kot ustrezno v preteklih raziskavah notranjega podjetništva (Antončič in Hisrich 2001, 512; Antončič in Hisrich 2004, 531–532; Antončič 2007, 315–316).

Raziskava je bila opravljena na vzorcu, ki zajema manjše število storitvenih podjetij. Čeprav je vzorec dovolj velik in izbran, tako da zagotavlja verodostojnost podatkov, bi v prihodnje raziskave lahko vključili večje število storitvenih podjetij, zaradi večjega nivoja veljavnosti in zanesljivosti raziskave. V prihodnje bi v raziskavo lahko vključili tudi druge dejavnike, ki so pomembni za zadovoljstvo zaposlenih in rast podjetij.

Literatura

- Antončič, B. 2002. *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- . 2007. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems* 107 (3): 309–325.
- . 2008. Notranje podjetništvo. V *Podjetništvo*, ur. M. Ruzzier, B. Antončič, T. Bratkovič in R. D. Hisrich, 93–101. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B., in R. D. Hisrich. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495–527.
- . 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* 23 (6): 518–550.
- Antončič, B., in O. Zorn. 2004. The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: an empirical examination. *Managing Global Transitions* 2 (1): 5–14.
- Auer, J. 2008a. Zadovoljstvo zaposlenih. *List: revija za kulturna in druga vprašanja občine Šoštanj* 15 (6): 36–40.
- . 2008b. Izobraževanje ni le možnost, ampak je tudi dolžnost zaposlenih. *Glasilo občine Starše* 14 (51): 34.
- Bagozzi, R. P. 1976. Toward a general theory for the explanation of the performance of salespeople. Doktorska disertacija, Northwestern University.
- . 1980. Performance and satisfaction in an industrial salesforce: an examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing* 44 (2): 65–77.
- Brečko, D. 2005. Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji. *Human Resource Management Magazin* 2 (4): 74–77.

- Denny, R. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferrell, O. C., in S. J. Skinner. 1988. Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Materials Research* 25 (1): 103–109.
- Fiedler, F. 1993. *The leadership situation and the black box in contingency theories*. San Diego, CA: Academic Press.
- Galer, G., in D. van der Heijden. 1992. The learning organization: how planners create organizational learning. *Marketing Intelligence and Planning* 10 (6): 5–12.
- Garratt, R. 1987. Learning is the core of organizational survival: action learning is the key integrating process. *Journal of Management Development* 6 (2): 38–44.
- Glasser, W. 2000. *Realitetna terapija v praksi*. Radovljica: MCA.
- Hafer, J. 1986. An empirical investigation of the salespersons career stage perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 6 (3): 1–7.
- Hafer, J., in J. M. Sirgy. 1983. Professional growth versus personal growth of salespeople: a general system model. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 3 (2): 22–30.
- Hair, J. F., Jr., W. Black, B. Babin, R. E. Anderson in R. L. Tatham. 2006. *Multivariate data analysis*. 6. izd. Engelwood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hunt, S. D., in L. B. Chonko. 1984. *Marketing and Machiavellianism*. *Journal of Marketing* 48 (3): 30–42.
- Jereb, J. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Materials Research* 21 (3): 278–289.
- Johnson, G. 1955. An instrument for the measurement of job satisfaction. *Personnel Psychology* 8 (1): 27–37.
- Joreskog, K. G., in D. Sorbom. 1982. Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Materials Research* 19:404–416.
- Joy-Matthews, J., D. Megginson in M. Surtees. 2007. *Human resource development*. London: Kogan Page.
- Kafol, L. 1999. Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. V *Kako doseči in ohraniti vitalnost poslovanja*, ur. P. Mlakar, 25–34. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadroviški razvoj.
- Karan, M. 2007. Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.aspx).
- Kavar Vidmar, A. 1995. *Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja*. Kranj: Moderna organizacija.

- Kitchell, S. 1995. Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (3): 195–205.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B., in S. Možina. 1987. *Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lucas, G. H., Jr., E. Babakus in T. N. Ingram. 1990. An empirical test of the job satisfaction-turnover relationship: assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 18 (3): 199–208.
- Majstorovič, M. 2007. Interni prenos znanja v podjetju. [Http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_junij.html](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_junij.html).
- Merkač Skok, M. 2008. Zaposleni v organizaciji: kadri v športu. V *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*, ur. D. Gerlovič, 175–214. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Možina, S. 2002. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Možina, S., J. Jereb, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojevič in M. Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ovsenik, M., in M. Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenja poslovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Pegg, M. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pruden, H. O., in R. M. Reese. 1972. Interorganizational role-set relations and the performance and satisfaction of industrial salesmen. *Administrative Science Quarterly* 17:601–609.
- Sims, H. P., Jr., A. D. Szilagyi in R. T. Keller. 1976. The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal* 19 (2): 195–212.
- Sinkula, J. M., W. E. Baker in T. Noordewier. 1997. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4): 305–318.
- Sparks, J. R. 1994. Machiavellianism and personal success in marketing: the moderating role of latitude for improvisation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (4): 393–400.
- Tavčar, M. I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tobin, D. R. 1993. *Re-educating the corporation: foundations for the learning organization*. Essex Junction, VT: Omneo.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Kranj: Moderna organizacija.

Jasna Auer Antončič in Boštjan Antončič

- Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter in A. M. Tripoli. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal* 40:1089–1121.
- Zupan, N. 2006. HRM mora stopiti zunaj sedanjih okvirov delovanja. *Human Resource Management* 4 (12): 3.

Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih

KARMEN VERLE

Podiplomska študentka na Univerzi na Primorskem, Slovenija

MIRKO MARKIČ

Univerza na Primorskem, Slovenija

Namen prispevka je prikazati vpliv procesne organiziranosti na zadovoljstvo zaposlenih in nakazati usmeritve za izboljšanje uspešnosti poslovanja v izbranem izdelovalnem podjetju. V ta namen smo opravili kvantitativno raziskavo, ki smo jo izvedli s pomočjo standardiziranega anketnega vprašalnika za merjenje organizacijske klime, na cenusu 556 zaposlenih sodelavcev. Ključna ugotovitev iz raziskovanja napeljuje na spoznanje, da naj bi v analiziranem podjetju večji poudarek namenili tudi sodobnejši – procesni organiziranosti. S tem se poveča motiviranost in inovativnost zaposlenih, kar se posledično kaže tudi v večji uspešnosti poslovanja obravnavanega podjetja. S pomočjo korelacijskega koeficienta smo ugotovili, da ima dimenzija organiziranosti statistično pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (0,461), kar pomeni, da lahko z obliko in načinom organiziranja vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati raziskave imajo teoretične in praktične koristi za management planiranja, izvajanja in kontroliranja poslovnih procesov in jih bo mogoče implementirati v pridobitne ali nepridobitne organizacije.

Ključne besede: inoviranje procesov, management, motiviranost, organiziranost, podjetje, procesi, raziskava, zadovoljstvo zaposlenih

Uvod

V modernih organizacijah danes delujejo v nepredvidljivem družbenem, političnem in poslovnem okolju, ki pred njih postavlja zahteve o stalni uspešnosti poslovanja. Osnovni dejavniki, ki naj bi privedli do uspešnosti poslovanja, zahtevajo nenehno spremljanje pričakovanj in želja odjemalcev, spreminjanje načina dela in organiziranja zaposlenih ter posledično nenehno spreminjanje organiziranosti (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004). Zaradi globalizacije in hitrega razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije nastaja nov pristop do t. i. treh C-jev (Customers, Competition in Change) (Hammer in Champy 1993), kar povzroča spremembe v organiziranosti podjetij in drugih organizacij.

Floyd (2002) in Cole (2004) poudarjata, da so trenutni pritiski na spremembe v organiziranosti veliki predvsem zaradi globalizacije, spreminjanja potreb kupcev, naraščajoče konkurenčnosti in spreminjanja zakonodaje. Uvajanje novih tehnologij v organizacije in naraščanje potreb in zahtev njihovih udeležencev še nikoli ni bilo tako obsežno in hitro. Ob tem naj bi v organizacijah spoznavali, da so zaposleni največje bogastvo (t. i. human kapital) in se kaže predvsem v njihovih vrednotah, znanju, veščinah, sposobnostih in talentu posameznikov. Fleksibilnost, vrednote, znanje, veščine in motiviranost zaposlenih pripomorejo k organizacijski odličnosti (Peters in Waterman 1982; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Little in Ray 2005; Walczak 2005). Ericksonova (v Erickson in Gratton 2007) poudarja, da na trgu dela trenutno poteka močna bitka za talente. Če govorimo, da so ljudje najpomembnejša temeljna zmožnost vsake organizacije, potem naj bi se zavedali, da je treba dobiti prave ljudi in jih zato tudi pravilno motivirati. Florida (2005) ugotavlja, da so za vsako rast in kreativnost pomembni tehnologija, talent in toleranca. Znanje in sposobnost za njihovo obvladovanje pa naj bi imeli vodilni v organizacijah.

Organiziranost v organizacijah 21. stoletja naj bi spremenili in prilagodili novim družbenim razmeram. Opazno je preveč prepletanja in značilnosti elementov klasične – funkcijske organiziranosti. Mintzberg (2004) navaja, da je danes glavni izziv managerjev to, kako preseči staro, funkcijsko strukturo organiziranosti. V mnogih organizacijah se klasične strukture organiziranosti vedno bolj spreminjajo v fleksibilne, decentralizirane strukture organiziranosti, s katerimi se izrazitejše poudarja horizontalno sodelovanje (Mintzberg 1992).

V »odličnih« organizacijah imajo danes vedno manj hierarhičnih ravni organiziranosti managementa, odločanje je decentralizirano, delo poteka v samousmerjajočih timih (Walczak 2005). Ko Floyd (v Floyd in Woldridge 2000) piše o ravneh organiziranosti managementa, trdi, da vse inovativne ideje v organizaciji nastanejo na ravni srednjega in ne na ravni vršnega managementa. Srednji management je tisti, ki je v neposrednem stiku z zaposlenimi, njihovimi vrednotami, problemi, izdelkom ali storitvijo in njegovim proizvajanjem (procesom).

Zato je treba delegirati pristojnosti in usmeriti več odgovornosti in pozornosti na nižje ravni organiziranosti, kjer se ustvarja dodana vrednost. V naslednjem poglavju bomo predstavili teoretična izhodišča o strukturi organiziranosti, procesni organiziranosti in zadovoljstvu zaposlenih, ki jih bomo uporabili kot podlago za izdelavo osnovnega modela in hipoteze za raziskovanje.

Teoretična izhodišča

Namen tega poglavja je dobiti vpogled in predstaviti pojem strukture organiziranosti, procesne organiziranosti in analizirati njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah. Na podlagi teoretičnih izhodišč bomo nakazali mogoče usmeritve za raziskavo v konkretni gospodarski družbi in predlagali konkretne rešitve za izboljšanje obstoječega stanja.

STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI

Struktura organiziranosti je obsežen pojem in ga ni mogoče enostavno definirati, saj obstaja toliko definicij, kot je avtorjev s področja raziskovanja organizacije in organiziranosti. Pojem struktura izhaja iz latinskega glagola »struere«, ki je označeval zlaganje, združevanje, zidanje, medtem ko je beseda »structura« pomenila zgradbo, sklop, sestav, razpored, način gradnje (Žugaj in Schatten 2005). Chandler (1979) obravnava strukturo organiziranosti kot sredstvo za integrirano uporabo obstoječih virov v organizaciji, Perrow (1967) piše, da strukturo organiziranosti določajo naloge, ki jih v organizaciji opravljajo. Opravljanje rutinskih nalog zahtevajo specializiranost, formalizacijo in hierarhijo, ustvarjalne naloge pa naj bi bile bolje opravljene z nasprotnimi – celovitimi načini organiziranja.

Podrobno definicijo, kaj je struktura organiziranosti, navaja Daft (2007). Strukturo organiziranosti sestavljajo tri pomembne sestavine, ki vsebujejo elemente vertikalnega in horizontalnega vidika organiziranja: odnose formalnega poročanja, ki vključujejo številne ravni v hierarhiji in razpon kontrole managerjev, povezovanje dela in delovanja od posameznika prek oddelkov do celotne organizacije in sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavljajo potrebno komunikacijo, koordinacijo in integracijo delovanja organizacije.

Osnovni problem pri oblikovanju strukture organiziranja je oblikovati in zagotoviti celoto tako vertikalnih kot horizontalnih informacijskih povezav, s katero se podpira delovanje organizacije pri doseganju njenih smotrov in ciljev. V organizaciji se lahko odločijo za tradicionalne načine organiziranja, ki temeljijo na vertikalni komunikaciji in nadzoru (hierarhiji in avtoriteti) ali pa pri oblikovanju strukture organiziranosti upoštevajo horizontalne povezave, ki vodijo k sodelovanju in koordinaciji, kar vpliva na zmanjšanje (ravni in obsega) obvladovanja (Daft 2007).

Današnje oblike organiziranosti organizacije postajajo vse bolj »vitke«. Zanje je značilna decentralizacija vodenja, malo vodstve-

nih ravni in širok razpon nadzora. Tradicionalne oblike organiziranosti pa so »visoke, dolge«, zanje je značilno centralizirano vodenje, veliko hierarhičnih ravni in ozek razpon nadzora (Cole 2004; Hatch 2006; Daft 2007). Najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju vrste strukture organiziranosti in števila hierarhičnih ravni je po Colu (2004): število postopkov v procesih, naravi proizvodnje in kompleksnosti izdelka ali storitve ter prevladujoč slog vodenja v organizaciji. Pri oblikovanju strukture organiziranosti Schermerhorn, Hunt in Osborn (2004) poudarjajo vlogo velikosti organizacije, uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije, družbenega in poslovnega okolja, vrste strategije in načina rasti organizacije.

Struktura organiziranosti se kaže v organizacijskem diagramu (tudi shemi – mikro ali makro ipd.), ki je vizualna predstavitev strukture organiziranosti. Pri tem Harmon (2003) ugotavlja, da je pomembnejše tisto, česar na diagramu ne vidimo. Iz diagrama namreč ni razvidno, kako poteka proces po posameznih dejavnostih, ki privedejo do izdelka ali storitve ter njene dostave odjemalcu.

Iz pregleda teoretičnih izhodišč o organiziranosti povzamemo našo temeljno ugotovitev, da ni strukture organiziranosti, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh družbenih okoljih. Zato večina avtorjev pri oblikovanju struktur organiziranosti zagovarja kontingenčni pristop (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Daft 2007; Kralj 2005). Daft (2007) tako pravi, da je se pri oblikovanju organiziranosti treba držati načela »it depends«. Za Jonesa (2004) in Chandlerja (1979) se izbira strukture organiziranosti pojavlja kot posledica strategije v organizaciji. Če je strategija v organizaciji na primer proizvodnje nizkocenovnih izdelkov ali storitev, potem je ustreznejša funkcijska struktura organiziranosti, če je strategija diferenciacija, ki pomeni proizvodnje visoko kakovostnih in dragih izdelkov ali storitev, s katerimi v organizaciji delujejo na specifičnih tržnih segmentih, pa je treba izbrati drugačno strukturo organiziranosti. Pri tem je pomembno, da se v organizaciji organizirajo tako, da upoštevajo vrednote, znanja in veščine sodelavcev, kajti s pomočjo motiviranih, inovativnih in kreativnih sodelavcev je mogoče proizvajati izdelke in storitve z večjo dodano vrednostjo.

PROCESNA ORGANIZIRANOST

Ena od novejših metod organiziranja je procesna struktura organiziranosti, s katero se organizira zaposlene sodelavce v osnovni dejavnosti. Vsi ljudje, ki sodelujejo v tako identificiranem procesu, so združeni tako, da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja ter neposredno ustvarjajo dodano vrednost za od-

jemalce. Pri tem je poslovni proces razumljen kot splet soodvisnih sestavin in dejavnosti, s katerimi se ustvarja dodana vrednost. To je mogoče doseči s transformacijo nabora vhodov (inputov, vložkov ipd.) v specifičen nabor izhodov (izdelkov ali storitev ter procesov) (Tenner in DeToro 1996). Davenport in Short (1990) definirata proces kot niz zaporednih dejavnosti, ki naj bi bile izvedene, da se dosegajo smotri in cilji organizacije oziroma rezultati, ki imajo za odjemalce neko vrednost (Hammer in Champy 1993).

V strokovni literaturi je postala vloga procesov, s katerimi naj bi povečevali uspešnost organizacije, intenzivneje proučevana v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja, tj. v času, ko je vse pomembnejša postajala vloga kakovosti izdelkov in storitev (Spanyi 2006). Nato sta Hammer in Champy (1993) zagovarjala stališče o radikalnem preoblikovanju poslovnih procesov, zniževanju stroškov in povečanju kakovosti. Poudarjala sta potrebo po optimiranju poslovnih procesov posameznih funkcij v organizaciji, ne pa njihovega povezovanja v celotno verigo vrednosti kot celote. V zadnjem obdobju različni avtorji s področja organizacije in managementa (na primer Harmon 2003; Jones 2004; Spanyi 2006; Daft 2007; Jeston in Nelis 2008) še nadgrajujejo izhodiščni pogled na poslovne procese. Poudarjajo, da poslovanja naj ne bi obravnavali zgolj z vidika posameznih funkcij, divizij ali proizvodov v organizaciji, ampak kot celotno verigo vrednosti. Vedno bolj se poudarja tudi inoviranje, ki zahteva drugačno organiziranost, na primer ad-hoc sestavljene medfunkcijske time, projektno organiziranost, kar vodi k izboljšavam v kakovosti in večji usmerjenosti k odjemalcem. Avtorja Womack in Jones (2003) na primer pišeta, da vodstvo podjetja preprosto ne razume, kako v njihovem podjetju razvijajo, proizvajajo, prodajajo in dobavljajo izdelke, ker so preobremenjeni s tradicionalnim – funkcijskim razmišljanjem. Kljub množici sodobne literature s področja poslovnih procesov Spanyi (2006) ugotavlja, da v vodstvih organizacij prevladujoče zasledujejo cilje, kot so zniževanje stroškov, osredinjenost na posamezne nepovezane poslovne procese (kot je proces prodaje, proces nabave, fakturiranja, proizvodjanja ali logistike), ne pa na celoten poslovni proces, ki poteka skozi več posameznih funkcij, od želje odjemalca, ideje po novem izdelku ali storitvi prek raziskav in razvoja ter do zadovoljitve odjemalca in poprodajnih dejavnosti (angl. end to end process).

Procesna organiziranost temelji na verigi vrednosti, izraz pa je uporabljen zato, da nakazuje vlogo členov v verigi, ki jo sestavljajo različne dejavnosti, ki dodajajo vrednost končnemu izdelku ali storitvi. Samo tiste dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost, naj bi opravi-

vičevale svoje stroške (Porter 1985). Eden od temeljnih ciljev procesne organiziranosti je tako odstraniti ali minimizirati procese, ki ne dodajajo vrednosti (Harmon 2003).

Osnovna načela procesne organiziranosti je postavil Ostroff (1999), ki jih je razdelil v dve skupini. V prvo skupino uvršča načela oblike (angl. *design principles*), ki pomenijo, da je delo organizirano v medfunkcijske procese, ki ustvarjajo vrednost, poudarjena je vloga skrbnikov, ki prevzemajo odgovornost za procese v celoti, osnova organiziranosti so timi in ne posamezniki. V drugo skupino pa uvršča načela vpeljave (angl. *principles of implementation*), ki omogočajo, da se učinkovitost preoblikovanja procesov poveča.

PROCESNA ORGANIZIRANOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Procesna organiziranost pomeni tudi zmanjševanje ukazovalne hierarhije in števila vodij, manj birokracije in pritiska na zaposlene, več sodelovanja, poznavanja ciljev organizacije, informiranja in motiviranja, prepoznavanja lastne vloge, kar povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Spanyi 2006; Ostroff 1999). Raziskovalci, ki so proučevali vlogo odnosov med nadrejenimi in podrejenimi v ameriških podjetjih, so ugotovili, da se 40 % zaposlenih ne razume s svojimi vodilnimi, medtem ko eden od treh vodilnih trdi, da je dober manager, dve tretjini zaposlenih se ne identificirata s cilji organizacije in nista motivirani za doseganje ciljev organizacije, prav tako niso zadovoljni z napredovanjem, nagrajevanjem in zavarovanjem, nezadovoljstvo pa se še povečuje. Na drugi strani pa raziskave kažejo, da so v organizacijah (v obdobju 1999 in 2002), kjer so bili sodelavci bolj zavzeti in motivirani, ustvarili tudi do 200 % več donosa kot v organizacijah, kjer je bila zavzetost sodelavcev manjša (HR.COM 2005). Vodenje organizacij dolgo ne bo več mogoče s slabimi managerji. Skrb tako za zadovoljstvo odjemalcev in hkrati za zadovoljstvo zaposlenih zahteva od lastnikov in vršnih managerjev nove metode organiziranja in usmerjanja zaposlenih.

Da bi moderne organizacije dosegle večjo motiviranost zaposlenih, številne med njimi uporabljajo različne načine. Daft (2010) na primer navaja naslednje mogoče programe za povečevanje motiviranosti: plačilo po učinku, udeležba na dobičku, solastništvo, nagrajevanje za znanje, gibljiv delovni čas, nagrajevanje za uspešno vodenje tima in razne luksuzne nagrade (potovanja, vstopnice za športne prireditve, dragi aparati ipd.). Najučinkovitejši programi za povečevanje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih pa so po Daftu (2010) tisti, ki se ne nanašajo zgolj na denarne ali druge nagrade, temveč na opolnomočenje zaposlenih in omogočanje občutka pomembnosti.

Najpomembnejše orodje za motiviranje sodelavcev je delegiranje moči in možnosti odločanja. Številne raziskave namreč kažejo (CLC 2003; Gallup 2006; HR.COM 2005), da ljudi najbolj motivirata njihova osebna uspešnost in osebna izbira kako opraviti določeno nalogo in uporabiti svojo kreativnost. Ljudje imajo potrebo po samodokazovanju, le tako se počutijo pomembne in uspešne. Zato pa potrebujejo informacije o delu in poslovanju organizacije, znanje in veščine, možnost odločanja in sistem nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti organizacije. Dajati smisel delu, ki ga opravljajo sodelavci, je pogoj za zavzetost in pripadnost (angl. engagement), kar pomeni, da sodelavci z užitkom opravljajo svoje delo in so zadovoljni s pogoji dela, z veseljem sodelujejo z drugimi člani tima pri doseganju ciljev organizacije in vidijo smisel svojega dela (Daft 2010). Yukl (2010) piše o t.i. participativnem managementu, ki omogoča sodelavcem sodelovanje pri sprejemanju odločitev, posledica tega pa je sprejemanje boljših odločitev, večje strinjanje s sprejetimi odločitvami, večje zadovoljstvo s sprejetimi odločitvami in razvijanje veščin odločanja. Priložnost, da sodelavci lahko izrazijo svoje poglede in predloge, preden je odločitev sprejeta (angl. voice), ima velik vpliv na zadovoljstvo sodelavcev ne glede na vpliv, ki ga imajo sodelavci na izbrano odločitev (angl. choice). Ljudje morajo imeti občutek, da so pomembni in da lahko vplivajo na doseganje ciljev organizacije, seveda pa je naloga managerjev, da ta njihov vpliv upoštevajo.

Amabile in Kramer (2007) poudarjata, da kadar morajo ljudje delati skupaj, njihovo učinkovitost in uspešnost določajo naslednje sestavine: kreativnost, produktivnost, zavzetost in kolegialnost. Kadar zaposleni primerjajo dober delovni dan s slabim, pravita Amabile in Kramer (2007), je edina razlika v tem, ali so bili na delu uspešni ali ne. Zato pa so potrebne takšne organizacijske strukture, ki bodo omogočale in spodbujale zaposlene k prevzemanju odgovornosti in možnosti, da sami odločajo o dejavnostih, ki se tičejo njihovega dela.

Navedena razprava o strukturah organiziranosti, procesni organiziranosti in zadovoljstvu zaposlenih nam je omogočila, da formiramo naslednjo hipotezo:

- H1 *Procesna organiziranost v izbrani izdelovalni gospodarski družbi ima signifikantno pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.*

Metodologija

Raziskovalni problem, ki ga obravnavamo v našem primeru, se nanaša na vlogo strukture organiziranosti v izbranem podjetju in na njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. V raziskavi nas je zanimalo,

kakšen vpliv ima nova (horizontalna) oblika organiziranosti na zadovoljstvo zaposlenih.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali je v izbranem podjetju, ki se sooča z vedno manjšo motiviranostjo, kreativnostjo in inovativnostjo zaposlenih in posledično manjšo konkurenčnostjo na trgu, mogoče s spremenjeno organizacijsko strukturo povečati zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motiviranost in kreativnost. Poleg trenutnega stanja (klime in zadovoljstva zaposlenih) nas jeanimalo, kaj si zaposleni želijo v prihodnje in katerim vrednotam dajejo največji poudarek, da bi tako ugotovili, kako oblikovati organiziranost, ki bo zadovoljila interese, želje in pričakovanja zaposlenih ter s tem omogočila povečanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

Raziskava je bila opravljena kot singularna študija primera raziskovanja vpliva oblike organiziranosti na zadovoljstvo zaposlenih iz prakse in temelji na podatkih, informacijah in predlogih procesne organiziranosti v podjetju s področja predelovalne industrije v Republiki Sloveniji.

S študijo primera nam je bilo omogočeno odkriti vlogo posameznih podatkov v gospodarski družbi, ki smo jo raziskovali. Posebna odlika študije primera je, da omogoča spremljanje razvojnih procesov in preoblikovanja proučevane enote v času (Yin 2002). Študije primerov so temeljit opis in analiza posameznika, programa, dogodka, skupine, posredovanja ali skupnosti (Merriam 1998). Gre za akcijsko raziskavo, kot jo definirajo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005), katere značilnost je, da je najboljši način učenja o organizaciji ali družbenih sistemih prizadevanje, da bi jih spremenili in to bi moral biti v določeni meri cilj vsakega raziskovalca.

Da bi ugotovili, kakšno je vzdušje v organizaciji, kaj zaposleni menijo o obstoječem načinu organiziranosti, kaj si želijo v prihodnje in kakšne so njihove vrednote, ki jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju strukture organiziranosti, smo izvedli empirično kvantitativno raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika sioκ (2006) (Slovenska organizacijska klima), ki je nastal pod okriljem svetovalnega podjetja AT Adria in poleg merjenja posameznega podjetja omogoča tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji (do leta 2008 je bilo vključenih 250 slovenskih podjetij).

Vprašalnik je bil sestavljen iz 60 trditev organizacijske klime, (ki smo jih zaradi boljše preglednosti razdelili na 13 dimenzij klime in zadovoljstva), 9 trditev o sistemih vodenja ter primerjalna vprašanja. Dodanih je bilo še 11 trditev glede osebnega zadovoljstva zaposlenih in skupina posebnih vprašanj glede značilnosti organiziranosti, ki imajo največji pomen za zaposlene, namenjena preverjanju zasta-

vljene hipoteze. Vzorec so predstavljali vsi zaposleni (762) v podjetju, od tega je izpolnjene vprašalnike vrnilo 556 zaposlenih, kar je 73 % vseh zaposlenih. Anketo je izpolnilo 7 vodstvenih delavcev od 12 zaposlenih, kar je 58,3 % (v to skupino smo zajeli prve tri hierarhične ravni, kot so uprava, pomočnik uprave in direktorji sektorjev in vodje štabnih služb), od ostalih 750 zaposlenih pa je anketo izpolnilo 496 zaposlenih, kar pomeni 65 % vzorca. Iz teh podatkov ugotovimo, da je bil vzorec reprezentativen.

Podatke smo obdelali s statističnim programom SPSS. Na začetku raziskave smo na osnovi zbranih podatkov naredili temeljito analizo organizacijske klime, kjer smo ugotavljali povprečne stopnje strinjanja s posameznimi trditvami. Vse zaposlene smo razdelili na tri skupine (vodstvo, zaposleni brez vodilne funkcije in zaposleni v INPO – kontrola, pakiranje in skladiščenje), za ugotavljanje razlik med posameznimi skupinami pa smo uporabili statistično tehniko analiza variance. Za ugotavljanje povezanosti dimenzije organiziranosti z zadovoljstvom zaposlenih smo uporabili bivariantno korelacijo (Pearsonov koeficient), s katero smo želeli ugotoviti stopnjo in smer med spremenljivkama.

Rezultati

Zaposleni so odgovarjali na 69 vprašanj iz sklopa organizacijska klima, ki smo jih zaradi boljše preglednosti razdelili na 13 dimenzij. Na podlagi rezultatov je mogoče ugotoviti, da je povprečna stopnja strinjanja značilno večja od 3, le pri treh dimenzijah organizacijske klime in zadovoljstva (odnos do kakovosti, inovativost, motivacija in zavzetost), pri vseh ostalih pa je stopnja strinjanja nižja, kar kaže na to, da zaposleni niso zadovoljni z obstoječim načinom vodenja, organiziranja, notranjim komuniciranjem, predvsem pa z načinom nagrajevanja in možnostjo napredovanja. Čeprav se zavedajo pomembnosti odnosa do kakovosti, pa se ne čutijo dovolj pripadne in motivirane s strani vodij, premalo je komunikacije, usmerjanja in dajanja povratnih informacij, skupnega reševanja problemov, stimulacije in dialoga med vodji in zaposlenimi. Povprečna ocena tudi močno zaostaja za slovenskim povprečjem, ki je bilo leta 2006 3,79 (SIOK 2006). Pri tem je treba omeniti, da je kazalec zanesljivosti (Chronbach Alpha) pri vseh dimenzijah večji od 0,6, kar kaže na zanesljivost lestvice merjenja in na konsistentnost trditev.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako posamezne dimenzije organizacijske klime ocenjujejo vodje, zaposleni brez vodilne funkcije in zaposleni v INPO (kontrola, pakiranje in skladiščenje). Za ugotovitev razlik smo uporabili statistično tehniko analizo variance

PREGLEDNICA 1 Povprečne stopnje strinjanja

Dimenzija	Vrednost
Odnos do kakovosti	3,4
Inovativnost	3,1
Motivacija in zavzetost	3,1
Vodenje	2,9
Notranji odnosi	2,8
Organiziranost	2,7
Pripadnost organizaciji	2,6
Poznavanje poslanstva in ciljev organizacije	2,6
Strokovna usposobljenost	2,5
Vprašanja o sistemih	2,4
Notranje komuniciranje	2,4
Nagrajevanje	2,2
Razvoj kariere	2,3

OPOMBA Najvišja ocena 3,4, najnižja ocena 2,2, povprečna ocena 3, povprečna ocena SLO (2006) 3,79.

(ANOVA), s katero smo želeli primerjati povprečne vrednosti med posameznimi skupinami. Statistično tehniko ANOVA torej uporabljamo za testiranje povprečnih vrednosti dveh ali več različnih populacij. Ničelna hipoteza je pri tem po navadi naravna v smeri enakosti povprečnih vrednosti (Malhotra in Birks 2003). Posamezne vrednosti oziroma stopnje značilnosti kažejo, da so vodje, zaposleni in zaposleni v INPO najbolj usklajeno odgovarjali na vprašanja s področja nagrajevanja (stopnja značilnosti je 0,402), vse skupine so nezadovoljne z načinom nagrajevanja, saj je povprečna vrednost precej manjša od 3, prav tako je bilo najmanj razlik pri odgovorih na vprašanja s področja razvoja in kariere (stopnja značilnosti 0,480). Vodje in zaposleni pa različno ocenjujejo področje organiziranosti, kjer so vodje precej bolj zadovoljni z obstoječim načinom organiziranja kot drugi zaposleni. Razlike so tudi pri oceni strokovne usposobljenosti in učenja. Vodje bolje ocenjujejo svoje sposobnosti in možnosti za učenje kot drugi zaposleni. Prav tako je mogoče opaziti različne odgovore na vprašanja s področja vodenja. Vodstvo ocenjuje dimenzijo vodenja s povprečno oceno 3,8, medtem ko drugi zaposleni z oceno 2,8. Že na osnovi preglednice 2 vidimo, da obstajajo razlike pri ocenah obstoječega stanja med vodstvom in zaposlenimi. Vodstvo višje ocenjuje predvsem tiste dimenzije, ki se nanašajo na organiziranost, vodenje, možnost učenja in strokovnost, kar kaže na to, da vodstvu ustreza trenutni način organiziranja, kar je tudi vzrok, da v podjetju ni sprememb v načinu organiziranja.

Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih

PREGLEDNICA 2 Analiza organizacijske klime na ravni podjetja

Dimenzija organizacijske klime	(1)	(2)	(3)	(4)
Odnos do kakovosti	4,2	3,4	3,6	0,000
Inovativnost, iniciativnost	3,9	3,1	3,1	0,027
Motivacija, zavzetost	3,8	3,1	3,1	0,010
Pripadnost organizaciji	3,7	2,5	2,7	0,001
Strokovna usposobljenost in učenje	3,2	2,4	2,5	0,075
Notranji odnosi	3,6	2,7	2,8	0,004
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,8	2,5	2,6	0,003
Organiziranost	3,6	2,6	2,7	0,078
Vodenje	3,8	2,8	2,8	0,023
Notranje komuniciranje in informiranje	3,4	2,3	2,5	0,002
Razvoj kariere	2,7	2,2	2,3	0,480
Nagrajevanje	2,7	2,2	2,2	0,402
Primerjalna vprašanja	3,7	2,8	2,7	0,107
Dodatna vprašanja o sistemih	3,4	2,4	2,4	0,015

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vodstvo, (2) zaposleni, (3) zaposleni – INPO, (4) analiza variance – stopnja značilnosti.

ANALIZA ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Sledila je analiza 11 trditev o zadovoljstvu zaposlenih. Na podlagi povprečnih vrednosti smo ugotovili, da so zaposleni na splošno najbolj zadovoljni z delovnim časom (3,54) in sodelavci (3,50), najmanj pa s plačo (1,68), delovnimi razmerami (2,01), možnostjo izobraževanja (2,20) in vodstvom (2,52). Zaposleni so izrazili nezadovoljstvo predvsem z načinom vodenja, kar pomeni, da obstoječa organizacijska struktura ne zadovoljuje njihovih potreb in želja, zato je treba razmisliti o primernejši obliki organiziranosti.

POVEZANOST DIMENZIJE ORGANIZIRANOST IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

V nadaljevanju smo s (Pearsonovim) korelacijskim koeficientom preverili, kako je dimenzija organiziranost povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pearsonov korelacijski koeficient ali bivariantno korelacijo uporabljamo takrat, ko želimo ugotoviti stopnjo in smer povezave med dvema spremenljivkama. Iz korelacijske matrike je razvidno, da je dimenzija organiziranost pozitivno povezana z vsemi elementi zadovoljstva (vsi korelacijski koeficienti so $\geq 0,3$), kar pomeni, da je tisti, ki bolje ocenjuje organiziranost, tudi bolj zadovoljen z drugimi dimenzijami zadovoljstva.

Ugotavljamo, da organiziranost pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in da je s pravo organiziranostjo mogoče vplivati oziroma

PREGLEDNICA 3 Korelacijska matrika

Zadovoljstvo	Pearsonov koeficient
Z delom	0,438
Z vodstvom	0,629
S sodelavci	0,365
Z nadrejenimi	0,582
Z napredovanjem	0,489
S plačo	0,473
S statusom	0,480
S pogoji dela	0,486
Z izobraževanjem	0,507
S stalnostjo zaposlitve	0,305
Z delovnim časom	0,317

povečati zadovoljstvo zaposlenih (povprečen korelacijski koeficient 0,461).

ZNAČILNOSTI ORGANIZIRANOSTI, KI SO ZA ZAPOSLENE NAJPOMEMBNEJŠE

Na koncu raziskave smo zaposlene povprašali, katere so tiste značilnosti organiziranosti, ki zaposlenim največ pomenijo, oziroma kakšno organiziranost si želijo. Zaposleni so posamezne značilnosti ocenjevali z ocenami od 1 do 9, pri čemer ocena 1 pomeni najpomembnejša, ocena 9 pa popolnoma nepomembna. Kot najbolj pomembno so zaposleni ocenili učinkovitost in sodelovanje, sledijo motivacija, komuniciranje in timsko delo, najbolj nepomembna pa je za zaposlene hierarhija. Iz navedenega lahko sklepamo, da si zaposleni želijo več sodelovanja in povezovanja, več informacij in možnosti pri odločanju, več odgovornosti in manj hierarhije. Vse to kaže, da sedanja obstoječa organizacijska struktura, ki teh značilnosti nima, ni primerna za podjetje, ki želi biti uspešno tudi v prihodnje, in da je za zaposlene edina primerna organiziranost z manj hierarhičnimi ravni, ki bo zaposlenim omogočala več odgovornosti in možnosti odločanja, sodelovanja, komuniciranja ter s tem posledično povečevala motiviranost in inovativnost, kar je pogoj za uspešnost in učinkovitost pri delu.

POTRDITEV HIPOTEZE H1

Na osnovi začetne razprave o strukturah organiziranosti, procesni organiziranosti in zadovoljstvu zaposlenih smo oblikovali hipotezo, da ima procesna organiziranost v izbrani izdelovalni gospodarski družbi signifikantno pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Em-

pirična kvantitativna raziskava je pokazala, da organizacijska klima v podjetju precej zaostaja za slovenskim povprečjem (povprečna ocena 3, povprečje za SLO 3,79/2006), zaposleni so najslabše ocenili dimenzije vodenje, organiziranost, komuniciranje, nagrajevanje in razvoj kariere. Zaposleni prav tako slabše ocenjujejo navedene dimenzije kot vodstvo. Analiza zadovoljstva zaposlenih je pokazala, da so zaposleni najbolj nezadovoljni prav z vodstvom. Z bivariantno korelacijo (Pearsonov koeficient) smo ugotovili, da je dimenzija organiziranost pozitivno povezana z vsemi elementi zadovoljstva, kar potrjuje našo hipotezo, da je s primerno obliko organiziranosti mogoče vplivati na zadovoljstvo zaposlenih oziroma ga povečati.

Sklepne ugotovitve

Podjetje lahko svojo uspešnost in učinkovitost doseže le s pomočjo zaposlenih, ki so motivirani, pripadni podjetju, v svojem delu vidijo možnost za osebni razvoj, v svojih nadrejenih pa ljudi, ki znajo prisluhniti in spodbujati. Kaj žene in motivira zaposlene, kaj so njihove želje in cilji, vrednote, kaj zaposleni čutijo in mislijo o svojem delu, nadrejenih in sodelavcih, mora biti osnovno vodilo vodstva pri izbiri strukture organiziranosti. Spremljanje organizacijske klime mora biti torej stalna naloga vodstva, ki prisluhne svojim zaposlenim. Zato smo tudi v izbranem podjetju pred spremembo organizacijske strukture izvedli raziskavo klime in zadovoljstva zaposlenih, da bi ugotovili, kakšen je odnos zaposlenih do posameznih dimenzij organizacijske klime, kakšno je njihovo zadovoljstvo in kaj si zaposleni želijo oziroma kakšne so njihove vrednote in čemu dajejo poudarek pri organiziranju dela, da bi oblikovali takšno strukturo, ki bo najbolj upoštevala njihove interese in pričakovanja.

Raziskava je pokazala, da je klima v izbranem podjetju zelo slaba, zaposleni so nezadovoljni predvsem z vodstvom, sedanjim organiziranjem, poznavanjem poslanstva in ciljev organizacije, premalo je komuniciranja in informiranja. Tudi analiza zadovoljstva je pokazala, da so zaposleni najbolj nezadovoljni prav z vodstvom. S pomočjo korelacijske analize smo ugotovili, da je dimenzija organiziranost pozitivno povezana z elementi zadovoljstva, kar pomeni, da struktura organiziranosti vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Če zaposleni niso zadovoljni z obstoječo strukturo organiziranosti, jih to pri njihovem delu moti, negativno vpliva na njihovo motivacijo in uspešnost. Zaposleni so tudi jasno izrazili, katere vrednote jim največ pomenijo, največ poudarka so dali sodelovanju, komunikaciji in fleksibilnosti pri delu. Na osnovi rezultatov lahko trdimo, da struktura organiziranosti, ki sledi željam in vrednotam zaposlenih dviguje

njihovo zadovoljstvo in posledično vpliva na večjo uspešnost zaposlenih, saj obstaja močna povezanost med načinom organiziranja in zadovoljstvom zaposlenih.

Spoznanja v raziskavi so porajala nekaj predlogov managementu podjetja, ki naj svojo hierarhično funkcijsko strukturo zamenja z novim procesnim pristopom, organizira delo okoli temeljnih (ključnih) procesov in tako zmanjša število hierarhičnih ravni, pri tem izloči dejavnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, hkrati pa razvija močno organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na naslednjih vrednotah: kakovost, sodelovanje, odgovornost, timsko delo, predvsem pa znanje.

Da je procesna organiziranost oblika organizacije, ki v veliki meri ponuja odgovor na izzive sodobnega okolja, je pokazala tudi raziskava, ki sta jo izvedla McCormack in Johnson (2001) ob sodelovanju mnogih strokovnjakov iz Evrope in Združenih držav Amerike. Ključna ugotovitev raziskave je bila, da obstaja močna pozitivna korelacija med procesno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja. Podjetja, ki so bila bolj procesno usmerjena, so bila v povprečju uspešnejša od tistih, ki so bila v manjši meri procesno usmerjena. Prav tako je raziskava pokazala, da bolj kot je podjetje procesno usmerjeno, manj je konfliktov med poslovnimi funkcijami, večja je stopnja povezanosti oziroma pripadnosti podjetju, kar nakazuje, da procesna usmerjenost lahko močno prispeva k dobri klimi v podjetju, zato so tudi zaposleni polni znanja in predani doseganju skupnih ciljev.

Podjetje IBM opravi vsaki dve leti raziskavo mnenja najvišjih vodilnih v gospodarstvu, javni upravi in drugih organizacijah po svetu. Raziskava iz leta 2008, v kateri je sodelovalo 1130 vodilnih po vsem svetu, je pokazala, da 98 % vprašanih pričakuje v prihodnjih letih še večji obseg in hitrost spreminjanja poslovnega okolja. Ohranitev konkurenčnosti vidijo predvsem v večji povezanosti in skrbi za svoje odjemalce in uporabnike ter v procesni organiziranosti in nenehnem izpopolnjevanju poslovnih procesov ter skrbi za zaposlene (IBM 2008).

Žal se slovenska podjetja premalo zavedajo pomembnosti procesnega pristopa, vse preveč je usmerjenosti k funkcijam in oddelkom. V uspešnosti za vodilnimi svetovnimi podjetji zaostajajo prav zaradi nesodobnih sistemov vodenja in organiziranja. Raziskava iz leta 2005 (OLIMP 2005) kaže, da je večina slovenskih podjetij še vedno organizirana tradicionalno, saj je 61 % vprašanih managerjev od 192 svoje podjetje uvrstilo med takšna, ki imajo funkcijsko ali divizijsko organizacijsko strukturo. Med procesno organizirana se je uvrstilo samo 8 % podjetij. Managerji so potrdili, da sicer imajo definirane poslovne

procesne, razlog za to je zgolj pridobivanje certifikatov kakovosti, procesna paradigma pa je še vedno za funkcijsko.

Na osnovi spoznanj iz literature in opravljenih raziskav s področja managementa procesov torej lahko predvidevamo, da bodo v prihodnosti prevladovale takšne oblike organiziranosti, ki bodo omogočale povezovanje, sodelovanje, prenos znanja, občutek pripadnosti in pomembnosti pri delu. Individualizem in strogo hierarhijo bo zamenjalo timsko delo, ki bo omogočalo večjo inovativnost in kreativnost zaposlenih, kar bo v prihodnosti edini pogoj za ohranjanje uspešnosti organizacij, kajti le zadovoljni zaposleni bodo pripravljeni prisluhniti potrebam svojih strank, kar so pokazale že številne raziskave (CLC 2003; Gallup 2006).

Glede na posploševanje raziskave, kjer gre za vprašanje, ali so koncepti in konstrukti, dobljeni v študiji primera, pomembni tudi v drugih okoljih (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005), lahko ugotovimo, da v skladu z obstoječo literaturo in mednarodnimi raziskavami s področja organiziranosti in managementa človeških virov in dejstvom, da smo za vzorec raziskave izbrali vse zaposlene v podjetju (vse hierarhične ravni), lahko izsledke raziskave posplošimo tudi na druga podjetja v Republiki Sloveniji. Pri tem kot omejitev raziskave navajamo dejstvo, da raziskava pomeni zgolj spremembo funkcijske strukture v procesno, kot način povečanja zadovoljstva zaposlenih in izbira tipa organizacijske strukture pomeni zgolj enega od dejavnikov, ki imajo neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Glede na velikost vzorca (762 zaposlenih) in panogo predelovalne industrije v Republiki Sloveniji, ki se spopada s podobnimi problemi premajhne konkurenčnosti in nezadovoljstva, nemotiviranosti in neinovativnosti zaposlenih, ocenjujemo, da bi izsledki raziskave za poslovno prakso lahko bili uporabni za management drugih predelovalnih podjetij v procesu prenove v Republiki Sloveniji oziroma ožje v obravnavanem podjetju. Korist raziskave vidimo tudi v predlogih managementu podjetja, kjer je bila raziskava opravljena, ki mu bodo v pomoč pri snovanju vizije in strategije za doseganje ciljev.

Literatura

- Amabile, T. M., in S. J. Kramer. 2007. Inner work life: understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review* 12 (5): 72–83.
- Chandler, L. V. 1979. *Financial markets: structure and basic functions; the monetary-financial system*. New York: Harper and Row.
- Cole, G. A. 2004. *Management: theory and practice*. London: Thomson.
- CLC – Corporate Leadership Council. 2003. Linking employee satis-

- faction with productivity performance, and customer satisfaction. [Http://www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf).
- Davenport, T. H., in J. E. Short. 1990. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review* 31 (4): 11–27.
- Daft, R. L. 2007. *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, OH: Thomson.
- . 2010. *New era of management*. Mason, OH: South-Western; Cengage Learning.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Erickson, T., in L. Gratton. 2007. What it means to work here. *Harvard Business Review* 85 (3): 104–112.
- Florida, R. 2005. *Cities and the creative class*. New York: Routledge.
- Floyd, P. 2002. *Organizational change*. Oxford: Capstone.
- Floyd, S., in B. Wooldridge. 2000. *Building strategy from the middle*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gallup. 2006. Engaged employees inspire company innovation. [Http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx](http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx).
- Hammer, M., in J. Champy. 1993. *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.
- Harmon, P. 2003. *Business process change*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Hatch, M. J. 2006. *Organization theory*. London in New York: Oxford University Press.
- HR.COM. 2005. Employee retention key in competitive world. [Http://www.hr.com/portals/hrcom/hr/communities/employee_retention_key_in_competitive_world_eng.html](http://www.hr.com/portals/hrcom/hr/communities/employee_retention_key_in_competitive_world_eng.html).
- IBM. 2008. The enterprise of the future. [Ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/pm/xb/n/gbe03035usen/gbe03035usen.pdf](ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/pm/xb/n/gbe03035usen/gbe03035usen.pdf).
- Jeston, J., in J. Nelis. 2008. *Management by process: a roadmap to sustainable business process management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jones, G. 2004. *Organizational theory, design, and change*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Little, S., in T. Ray. 2005. *Managing knowledge*. London: Sage.
- Malhotra, N. K., in D. F. Birks. 2003. *Marketing research: an applied approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McCormack, K. P., in W. C. Johnson. 2001. *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.

- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. 2. izd. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. 1992. *The strategy process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- . 2004. *Managers not MBAs*. London: Prentice-Hall in Financial Times.
- OLIMP. 2005. *Raziskava o vplivu organizacijskega učenja in procesne usmerjenosti na rezultate poslovanja slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ostroff, F. 1999. *The horizontal organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Perrow, B. C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review* 32:194–208.
- Peters, T. J., in R. H. Waterman, jr. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Schermerhorn, J., J. Hunt in R. Osborn. 2004. *Core concept of organizational behavior*. Hoboken, NJ: Wiley.
- sioK. 2006. Skupno poročilo sioK: pregled spreminjanja organizacijske klime in zadovoljstva v Sloveniji. AT Adria Consulting Group, Ljubljana.
- Spanyi, A. 2006. *More for less: the power of process management*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer.
- Tenner, A. R., in I. J. DeToro. 1996. *Process redesign: the implementation guide for managers*. London: Prentice Hall.
- Walczak, S. 2005. Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization* 12 (4): 330–339.
- Womack, J. P., in D. T. Jones. 2003. *Lean thinking*. London: Simon and Schuster.
- Yin, R. 2002. *Case study research: design and methods*. 3. izd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Žugaj, M., in M. Schatten. 2005. *Arhitektura sodremenih organizacija*. Varaždinske Toplice: Tonimir; Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

Razlike med spoloma pri nekaterih simptomih stresa ter intenzivnost doživljanja stresnih simptomov

MAJA MEŠKO

Kontrola zračnega prometa Slovenije

MATEJA VIDEMŠEK

Univerza v Ljubljani, Slovenija

JOŽE ŠTIHEC

Univerza v Ljubljani, Slovenija

ZLATKA MEŠKO ŠTOK

Univerza na Primorskem, Slovenija

DAMIR KARPLJUK

Univerza v Ljubljani, Slovenija

Ob dolgotrajni izpostavljenosti stresu se začne posameznik čezmerno odzivati, kar se izraža na fizični, vedenjski ali psihični ravni. Takšni odzivi lahko povzročijo škodljive posledice v obliki bolezni, čustvenih težav in slabše opravljenega dela. V pričujoči raziskavi so avtorji ugotavljali razlike med spoloma pri stopnji doživljanja stresa pri delu, pogostosti ter intenzivnosti pojavljanja stresnih simptomov. Preverjali so, ali obstajajo razlike med spoloma glede stopnje doživljanja stresa pri delu, ali se spola razlikujeta glede pogostosti pojavljanja stresnih simptomov ter ali med spoloma obstajajo razlike glede intenzivnosti doživljanja simptomov stresa. Vzorec udeležencev je zajel 85 managerjev naključno izbranih slovenskih podjetij. Ugotovljeno je bilo, da obstajajo razlike med moškimi in ženskami glede na vse zgoraj naštetе dejavnike, in sicer ženske doživljajo statistično značilno višjo stopnjo stresa kakor moški, pri pogostosti pojavljanja stresnih simptomov se razlike med spoloma pojavljajo pri nekaterih simptomih stresa ter prav tako pri intenzivnosti doživljanja simptomov.

Ključne besede: managerji, delovno okolje, stres, razlike med spoloma

Stres na delovnem mestu

Delo je zelo pomemben del življenja vsakega človeka. Ponuja številne možnosti socialnih interakcij in osebnostnega napredka (rasti). Močno vpliva na samopodobo in na občutek lastne vrednosti ter je izziv za samoizpopolnjevanje (Selič 1999). Na delovnem mestu pa se

vse pogosteje srečujemo s stresnimi situacijami, ki se vsak dan pojavljajo v različnih oblikah. Stres je namreč specifičen odnos med posameznikom in okoljem, ki ga posameznik oceni kot obremenjujočega ali pa kot takega, ki presega njegove sposobnosti upora in s tem ogroža njegovo blaginjo (Maslach in Leiter 1997; Rungapadiachy 2003; Schmidt 2003). Vsak stres poteka po zakonitem vzorcu, in sicer v treh fazah. V prvi, alarmni fazi povzročijo stresorji navadno upad in dezorganizacijo delovanja (šok), kmalu pa se pojavijo znaki mobilizacije energije in pripravljanja na spoprijem s stresorji (protišok). Sledi faza odpora, ko se okrepi delovanje in prizadevanje organizma, da bi uspešno obvladal učinke stresorjev. Če ta prizadevanja uspejo, se delovanje povrne na običajno raven, če pa so neuspešna in takšna tudi ostanejo, začne delovanje pešati, pojavijo se znaki izčrpanosti in motnje (faza izčrpanosti), v skrajnem primeru se stres konča s smrtjo (Musek 1999).

Stres ne prizadene samo posameznika, zaposlenega v organizaciji, ampak tudi organizacijo samo. Organizacijski stres se ugotavlja s stopnjo odsotnosti zaposlenih z dela in s kakovostjo dela samega. Organizacije z visoko stopnjo odsotnosti z dela, z veliko fluktuacijo kadrov in slabimi medosebnimi odnosi izgubljajo na ugledu, kakovosti in javni podobi (Meško Štok 2008). Ker je med nadpovprečno ogroženimi za tvegano stresno vedenje največ aktivno zaposlenih, je pomembno predvsem ukrepanje na delovnem mestu. Stres se moramo naučiti čim bolj učinkovito obvladovati, da bi nam bil predvsem kot izziv, in ne kot breme. Obvladovanje je vsekakor naloga vsakega posameznika, vendar lahko k temu učinkovito pripomore tudi posameznikovo okolje (Zaletel Kragelj, Pahor in Bilban 2004).

Stres na delovnem mestu v zadnjih dvajsetih letih silovito narašča. Tako predstavlja glavno skrb managerjev, saj pomeni škodo za podjetje (Midgley 1997; Rees 1997). V mnogih podjetjih niso seznanjeni z njegovimi posledicami. Posledice neučinkovitosti posameznikov ali celo managerjev pripisujejo drugim dejavnikom in ne stresu. Prav managerji pa večino svojega časa preživijo na delovnem mestu, kar vpliva na nepravilno prehrano in pomanjkanje telesne dejavnosti, oboje pa še dodatno povečuje stres. Stres in preobremenjenost pa zmanjšujeta celotno in normalno delovanje zaposlenih ter managerjev. Posledice stresa se kažejo (Heller in Hindle 2001):

- v zmanjšanju učinkovitosti pri delu in
- v stroških poslovanja.

Stres na delovnem mestu, njegovi vzroki in posledice so v članicah EU zelo razširjeni. Po raziskavah so managerji v državah pristopni-

cah k EU bolj pod stresom in so bolj obremenjeni z delom kot njihovi zahodni kolegi, kar je zagotovo povezano s preходом s planskega na tržno gospodarstvo in s povečano konkurenco. Na podlagi številnih raziskav so izračunali, da gre zaradi izostankov z dela, ki so posledica bolezni, povezanih s stresom, vsako leto v nič vsaj sto milijonov delovnih dni (Looker in Gregson 1993).

Izguba zdravja ni niti največji niti edini strošek v organizacijah. Napake in napačne odločitve, ki jih delajo zaposleni pod vplivom stresa, stanejo mnogo več (Traven 1998).

Aparicio (2002) v svoji raziskavi, ki je zajela 147 milijonov vprašanih delojemalcev v Evropi, trdi, da so pri delu pod velikim pritiskom. Od teh ena tretjina ne organizira svojega dela, več kot ena četrтина pa ne sme sodelovati pri razporejanju svojega dela, nadalje 45 % vprašanih trdi, da opravljajo monotono delo, 50 %, da izvajajo kratka, ponavljajoča se, rutinska dela. Iz tega lahko izpeljemo, da delovno pogojeni vzroki stresa prispevajo k aktualnim boleznim, saj kar 13 % delojemalcev toži o glavobolih, 17 % o bolečinah v mišicah, 30 % o bolečinah v hrbtenici, 20 % o zaspanosti in 28 % o stresu.

Stresne dogodke je mogoče razumeti tudi kot prilagoditvene zahteve, ki povzročajo psihofiziološko napetost, ki lahko kumulira kot somatska bolezen. Pot od stresnega dogodka do bolezenskih simptomov je zapletena in je odvisna od mnogih vidikov, ki jih je treba proučiti. Ti vidiki so pretekle izkušnje, obrambni mehanizmi, fiziološke reakcije, strategije spoprijemanja s stresom in bolezenska vedenja (Selič 1999).

Vse večje delovne zahteve, manjša varnost zaposlitve in spremeni način življenja sodobnega človeka obremenjujejo. Ljudje, ki živijo v stalni časovni napetosti, v tekmovalnem okolju in so nenehno zaskrbljeni, ali bodo pravočasno opravili številne naloge, tudi pogostejše obolevajo za boleznimi srca in ožilja (Možina 1998).

Dolgotrajna izpostavljenost stresu in z njo povezana kronična fiziološka vzbujenost pomeni močno obremenitev presnovnih, kardiovaskularnih in imunskih funkcij, zato je lahko dejavnik v razvoju psihičnih in psihosomatskih motenj ter bolezni (Sket in Živin 2001). Dolgotrajna izpostavljenost delovnemu stresu pa vodi tudi do izgorelosti na delovnem mestu. Izgorelost je specifičen sindrom, ki je značilen predvsem za poklice, ki jih označuje obsežno delo z ljudmi (Maslach in Leiter 1997). Bilban (2009) opisuje, da je izgorelost opaziti pri posameznikih, ki so občutljivi, imajo veliko empatije, so topli, predani, zavzeti v odnosih z ljudmi, k ljudem obrnjeni idealisti, ki so obenem notranje negotovi, nemirni, napeti, pretirano navdušeni in se hitro primerjajo z drugimi.

Med poklicne stresorje, ki največkrat povzročajo težave pri zaposlenih, spadajo delovne razmere, delovni čas, samo delo, slog vodenja, delovna klima, obeti kariere, nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu, intolerantnost in narava organizacije, ob tem pa še hrup, vibracije, prah, neugodno toplotno okolje, svetloba in nevarne snovi. Stres na delovnem mestu se največkrat pojavlja zaradi neustrezne politike informiranja, metod vodenja, pomanjkanja kompetenc, pomanjkanja zaupanja, metod dela, oblikovanja delovnega mesta, normiranosti dela in hierarhičnega reda (Lanz 1998).

Večina ljudi domneva, da so managerji v podjetjih najbolj rizična skupina za podvrženost stresnim učinkom. Luban - Plozza in Pozzi (1994) se sprašujeta o managerskem stresu, ali ni to morebiti bolezen karierizma. Čeprav so managerji skupina z največjim tveganjem, jih mnogi radi posnemajo. Podvrženi so pretiranim obremenitvam zaradi odgovornosti, ki zahteva nenehno pozornost, in stresu, ki pogosto postaja neznosen. Pojavi se nespečnost, anksioznost, kaže se sindrom utrujenosti, pa tudi že prava bolezen (zvišan krvni tlak, angina pectoris, miokardni infarkt itn.). Tej populaciji zaposlenih se iz tako imenovane skupine managerskih bolezni še posebno pogosto pripisuje infarkt. Mednarodna organizacija dela – ILO (angl. International Labour Organization) priporoča, da se tudi bolezni, ki so posledice stresa, uvrsti na seznam poklicnih bolezni.

Vemo, da vsi managerji potrebujejo uspeh, hkrati pa tudi svojo opaznost, zato se začne tekmovalni boj, ki je prav tako zelo pogost vzrok stresa. Ker se situacija lahko konča tudi z neuspehom, prikrievanje tega vodi tudi v depresijo. Pojavi se apatija, izguba entuziazma in samospoštovanja. Taki bolniki so pogosto prepričani, da gre za znake fizične bolezni (Lancaster 1995). Nemalokrat se zgodi, da poskušajo managerji svojo napetost omiliti s pitjem alkoholnih pijač in s tem polepšati svojo realnost (Ramovš 1995).

Managerji iz različnih držav po svetu so zaznali pri lastnem delu podobne stresorje. Obsežna mednarodna primerjalna študija delovnega stresa je zbrala podatke 1065 managerjev iz desetih držav: iz Brazilije, Velike Britanije, Egipta, Nemčije, Japonske, Nigerije, Singapurja, Južne Afrike, Švedske in Združenih držav Amerike. Časovni pritiski in skrajne meje v smislu preobremenjenosti so bili najbolj pogosto omenjeni viri delovnega stresa. Bili so navedeni kot stresor pri 55 % vseh respondentov. Med druge pogoste identificirane stresorje so se uvrstili tudi predolg delovnik, spremljanje sestankov in konflikti med delom in družino ter socialnimi odnosi (Luban - Plozza in Pozzi 1994).

Odziv na stres ob krajših, obvladljivih izzivih (stresorjih) omogoča ohranjanje integritete organizma (preživetje) in pomembno prispeva

k njegovemu razvoju – tako se učimo in prilagajamo izzivom nenehno spreminjajočega se okolja. Vendar pa enaki mehanizmi, ki nam ob soočenju z nevarnostjo omogočajo preživetje, ob kronični izpostavljenosti neobvladljivim stresorjem povzročijo bolezenska stanja, kot so zvišan tlak in večja koncentracija maščobe v krvi, nalaaganje maščevja okoli pasu, napadi panike in depresija. Poleg tega pa lahko kronični stres z značilno podaljšanim in premočnim stresnim odzivom nanj poslabša ali sproži zdravstveno težavo, h kateri smo sicer nagnjeni, pa se dotlej še ni razvila, npr. astmo, alergije, glavobole, sladkorno bolezen ali sindrom angine pektoris (Rakovec - Felser 2002).

Najpogostejši znaki stresa oziroma simptomi porušenega ravno-vesja zaradi stresa so (Looker in Gregson 1993):

1. telesni simptomi:

- nespečnost ali prevelika potreba po spanju,
- zmanjšan ali povečan apetit, slabost, prebavne motnje,
- bolečine v mišicah, prsih ali okoli srca,
- pogosti glavoboli, vrtoglavice,
- kronična utrujenost, nizka stopnja ali izbruh energije, ki mu sledi depresija,
- pogosti prehladi, alergije;
- pretirano uživanje nikotina, kofeina, pomirjeval, alkohola;

2. duševni simptomi:

- tesnoba, nemir, napetost, zaskrbljenost,
- nezadovoljstvo, slaba volja, razdražljivost,
- potrnost, občutek nemoči, obupa, depresija,
- pretirana občutljivost, zmedenost, nagle spremembe razpoloženja,
- nočne more, pogost jok,
- vzponi in padci samospoštovanja, občutki manjvrednosti;

3. simptomi na področju medsebojnih odnosov:

- želja po samoti, skrivanje, izolacija,
- težave v komunikaciji,
- zmanjšan stik s prijatelji,
- nezaupanje, nestrpnost,
- motnje v spolnosti;

4. simptomi stresa, ki se kažejo na delovnem mestu:

- občutek preobremenjenosti, nizka produktivnost, izguba perspektive,

- pomanjkanje zanimanja za dejavnosti, ki so vas nekoč veselile,
- pomanjkanje novih idej, neodločnost,
- nedokončanje nalog, lotevanje vedno novih nalog,
- težave z zbranostjo, pozornostjo, pozabljivost,
- odpor do dela.

Rezultati raziskave, ki jo je opravil Burke (2002), so pokazali, da se moški in ženske statistično pomembno razlikujejo v nekaterih vidikih doživljanja stresnih situacij ter simptomih stresa. Ugotovil je, da ženske pri svojem delu doživljajo statistično značilno višjo stopnjo stresa kot moški. Ugotovil pa je tudi, da se pri ženskah statistično značilno pogosteje pojavljajo psihološki simptomi kakor pri moških.

Iwasaki, MacKay in Ristock (2004) so ugotovili, da doživljajo managerke stres bolj emocionalno kot managerji. Za glavni razlog te ugotovitve so omenili družbena pričakovanja, ki ženskam narekujejo, da so odgovorne za druge in zanje tudi skrbijo. Managerji pa so, po njihovih ugotovitvah, v nasprotju z managerkami osredotočeni nase in imajo pod lastnim nadzorom stvari, za katere tudi odgovarjajo.

Rezultati drugih študij so prav tako pokazali, da ženske pogosteje doživljajo stres na »emocionalni način«, moški pa pod vplivom stresa pogosteje podležejo fizičnim boleznim (Jick in Mitz 1985).

Znano je, da individualne razlike med posamezniki igrajo pomembno vlogo na vplive stresa. Različni modeli stresa identificirajo spol kot pomembno personalno ali demografsko karakteristiko, ki vpliva na posameznikovo doživljanje stresa (Jick in Mitz 1985).

V pričujoči raziskavi smo ugotavljali razlike med spoloma pri stopnji doživljanja stresa pri delu ter pri pogostosti in intenzivnosti pojavljanja stresnih simptomov. Postavili smo si naslednje hipoteze:

- H1 *Med spoloma je zaznati razlike glede stopnje doživljanja stresa pri delu.*
- H2 *Med spoloma obstajajo razlike glede pogostosti pojavljanja simptomov stresa.*
- H3 *Spola se razlikujeta glede intenzivnosti doživljanja stresnih simptomov.*

Metoda

UDELEŽENCI RAZISKAVE

Vzorec udeležencev je zajel 85 naključno izbranih managerjev iz zasebnega in javnega sektorja, od tega 43 žensk in 42 moških. Najštevilčnejša je bila starostna skupina med 31 in 40 leti starosti (49,4 %),

34,1 % managerjev, udeleženi v raziskavi, je starih 41–50 let, najmanjši delež managerjev pa pripada skupini, mlajši od 30 let (16,5 %). Največji delež pripada skupini z visoko izobrazbo (92,9 % managerjev, udeleženi v raziskavi). 41,2 % managerjev, vključenih v raziskavo, se uvršča v skupino z delovno dobo med 11 in 20 let, 27,1 % pa med 6 do 10 let; ostali imajo več kot 20 ali manj kot 6 let delovne dobe. Raziskava je bila opravljena leta 2008. Udeleženci so v raziskavi sodelovali prostovoljno in anonimno.

PRIPOMOČKI

Za namen raziskave je bil sestavljen vprašalnik Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. V vprašalniku je uporabljena Likertova lestvica. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov, in sicer:

- sociodemografski podatki udeležencev raziskave;
- vprašanje, povezano s subjektivno oceno stopnje stresa;
- seznam, namenjen identifikaciji simptomov stresa; ta je sestavljen iz niza 48 počutij in stanj, za katere je iz literature razvidno, da se lahko pojavijo kot posledica stresa (Braham 1994; Černelič 1999; Luban - Plozza in Pozzi 1994; Powell 1999). Managerji so jih ocenili dvakrat, obakrat po 5-stopenjski Likertovi lestvici, in sicer glede na:
 1. pogostost njihovega pojavljanja – na skali od nikoli (ocena 1) do zelo pogosto (ocena 5),
 2. njihovo motečnost oz. neprijetnost – na skali od povsem ne-moteče (ocena 1) do izjemno moteče (ocena 5).

OBDELAVA PODATKOV

Podatki so bili obdelani s pomočjo statističnega programa SPSS za Windows. Uporabljene so bile naslednje statistične metode obdelave podatkov:

- deskriptivna statistika ter frekvenčna porazdelitev za spremenljivke,
- *t*-test – za preverjanje statistične pomembnosti razlik med spoloma med simptomi stresa.

Vse statistično pomembne ugotovitve smo sprejemali na 5-odstotni ravni tveganja.

Rezultati in interpretacija

DESKRIPTIVNA STATISTIKA

Preglednica 1 prikazuje strukturni delež udeležencev v raziskavi glede na število zaposlenih v podjetju. Iz nje lahko vidimo, da je

PREGLEDNICA 1 Strukturni delež managerjev glede na število zaposlenih v podjetju

Število zaposlenih	Frekvenca	Delež udeležencev*
10 in manj	12	14,1
20–50	15	17,6
51–250	29	34,1
251 in več	29	34,1
Skupaj	85	100,0

OPOMBE *V odstotkih.

PREGLEDNICA 2 Strukturni delež managerjev glede na vrsto podjetja

Vrsta podjetja	Frekvenca	Delež udeležencev*
Proizvodno	15	17,6
Trgovinsko	17	20,0
Storitveno	28	32,9
Zdravstvo	4	4,7
Šolstvo	4	4,7
Drugo	17	20,0
Skupaj	85	100,0

OPOMBE *V odstotkih.

največ managerjev, udeleženi v raziskavi, zaposleni v podjetjih, ki imajo med 51 in 250 ter več kot 251 zaposlenih (68,2 %).

Preglednica 2 nam prikazuje strukturne deleže udeležencev raziskave glede na vrsto podjetja. Največ managerjev dela v storitvenih podjetjih (32,9 %), najmanj pa v zdravstvu in šolstvu. 49,4 % udeležencev raziskave ima poleg rednih delovnih obveznosti še dodatne zadolžitve.

PREVERJANJE HIPOTEZ IN DISKUSIJA

Hipoteze smo preverjali s pomočjo *t*-testa za preverjanje statistične pomembnosti razlik med spoloma in simptomov z delom povezanega stresa.

H1 *Med spoloma je zaznati razlike glede stopnje doživljanja stresa pri delu.*

Iz preglednice 3, kjer so predstavljeni strukturni deleži, lahko vidimo, da je 27,1 % managerjev svoje delo ocenilo kot zelo do izjemno stresno. 61,2 % managerjev ocenjuje svoje delo kot zmerno stresno, 11,8 % pa kot nekoliko stresno. V raziskavi je sodelovalo 43 žensk in 42 moških. Ženske v povprečju doživljajo z delom povezan stres s stopnjo 2,68, moški pa z 2,38, kar pomeni, da štejejo ženske stres za bolj moteč kot moški (na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da stresno

Razlike med spoloma pri nekaterih simptomih stresa

PREGLEDNICA 3 Strukturni delež odgovorov na vprašanje v zvezi s stopnjo stresa, ki ga managerji doživljajo pri svojem delu

Odgovor	Frekvenca	Delež*	Kumulativni delež*
Povsem nestresno	0	0,0	0,0
Nekoliko stresno	10	11,8	16,5
Zmerno stresno	52	61,2	77,6
Zelo stresno	14	21,2	94,1
Izjemno stresno	5	5,9	100,0
Skupaj	85	100,0	

OPOMBE * V odstotkih.

PREGLEDNICA 4 Rezultati *t*-testa za ugotavljanje obstoja razlik med spoloma glede na stopnjo doživljanja stresa pri delu

Postavka	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	(1)
Stopnja stresa	1,944	-2,058	83	0,043*	-0,26523

OPOMBE (1) Razlika v aritmetičnih sredinah med skupinama. * $p < 0,05$.

stanje oseba doživlja kot povsem nemoteče, 2 kot nekoliko moteče, 3 kot zmerno moteče, 4 kot zelo moteče in 5 kot izjemno moteče). *T*-test za preverjanje statistične pomembnosti razlik med spoloma je pokazal, da razlika med skupinama (spol) pri 5-odstotnem tveganju ($p > 0,05$) ni statistično značilna (stopnja značilnosti = 1,27).

S pomočjo *t*-testa za neodvisne vzorce smo ugotovili, da se managerke in managerji razlikujejo v stopnji doživljanja stresa pri delu, in sicer ženske pri delu doživljajo višjo stopnjo stresa kot moški.

Tudi Burke (2002) je v svoji raziskavi ugotovil, da ženske pri svojem delu doživljajo statistično značilno višjo stopnjo stresa kot moški. Razlika v doživljanju stresa glede na spol se verjetno pojavlja tudi zaradi kulturnih razlik med spoloma, kajti za povprečno žensko naj bi bilo značilno, da nežne emocije, vključno s simpatijo, sočutjem in starševsko ljubeznijo, doživlja v večji meri kot povprečni moški.

H2 Med spoloma obstajajo razlike glede pogostosti pojavljanja simptomov stresa.

V preglednici 5 so prikazane statistično značilne razlike v postavkah med spoloma glede pogostosti pojavljanja simptomov stresa. Hipotezo 2 lahko sprejmemo, saj se med spoloma pojavljajo razlike v nekaterih postavkah, kjer merimo pogostost pojavljanja simptomov stresa. Glede pogostosti pojavljanja simptomov stresa se razlike med spoloma pokažejo pri naslednjih postavkah: zburjanje, tesnoba, depresivnost, pretirana občutljivost, želja po opustitvi poklica, kofein in nikotin ter pogostejše poseganje po pomirjevalih. Managerke se statistično značilno pogostejše zburjajo sredi noči ali v zgodnjih jutra-

PREGLEDNICA 5 Rezultati *t*-testa za ugotavljanje obstoja razlik glede pogostosti pojavljanja simptomov stresa

Postavka	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	(1)
Zbujanje	1,246	2,117	83	0,037*	0,54596
Tesnoba	18,974	3,931	83	0,000***	0,68217
Depresivnost	9,870	2,158	83	0,034*	0,42082
Občutljivost	0,880	2,631	83	0,010**	0,45349
Želja po opustitvi poklica	14,955	2,098	83	0,039*	0,33001
Kofein, nikotin	7,322	2,218	83	0,029*	0,49945
Pomirjevala	75,903	3,728	83	0,000***	0,44075

OPOMBE (1) Razlika v aritmetičnih sredinah med skupinama. **p* < 0,05; ***p* < 0,01; ****p* < 0,001.

PREGLEDNICA 6 Rezultati *t*-testa za ugotavljanje obstoja razlik glede na intenzivnost doživljanja simptomov stresa

Postavka	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	(1)
Nervozni trzljaji	0,136	-2,707	83	0,008**	-0,54430
Zbujanje	14,001	2,268	83	0,026*	0,61849
Utrujenost	0,110	3,200	83	0,002**	0,77962
Spremenljivo razpoloženje	0,140	2,561	83	0,012*	0,54983
Pozabljenost	4,364	2,565	83	0,012*	0,75692
Raztresenost	1,591	2,516	83	0,014*	0,73145
Neodločnost	0,617	2,448	83	0,016*	0,64286
Težave s koncentracijo	1,206	2,585	83	0,011*	0,66667
Občutek neuspešnosti	13,900	4,114	83	0,000***	1,18217
Pomirjevala	1,781	2,502	83	0,014	0,74252

OPOMBE (1) Razlika v aritmetičnih sredinah med skupinama. **p* < 0,05; ***p* < 0,01; ****p* < 0,001.

njih urah, pogosteje občutijo simptome tesnobe in depresije, so bolj nagnjene k pretirani občutljivosti, imajo večjo željo po opustitvi poklica, pogosteje pretirano uživajo kofein in nikotin ter pogosteje kot moški posegajo po pomirjevalih.

V raziskavi, ki jo je naredil Burke (2002), je bilo prav tako ugotovljeno, da se pri ženskah statistično značilno pogosteje kot pri moških pojavljajo psihološki simptomi. Pri ženskah se pogosteje pojavlja depresivna motnja kot ena od posledic stresa.

H3 *Spola se razlikujeta glede intenzivnosti doživljanja stresnih simptomov*

V preglednici 6 so prikazane statistično značilne razlike med spoloma, in sicer v postavkah za intenzivnost doživljanja simptomov stresa. Hipotezo 3 lahko sprejmemo, saj se med spoloma pojavljajo

razlike v nekaterih postavkah, kjer merimo intenzivnosti doživljanja simptomov stresa. Razlike med spoloma se glede intenzivnosti doživljanja stresa pojavljajo pri naslednjih postavkah: nervozni trzaji, zbujanje sredi noči ali v zgodnjih jutranjih urah, utrujenost in pomanjkanje energije, spremenljivo razpoloženje, pozabljivost, raztresenost, neodločnost, težave s koncentracijo, občutek neuspešnosti in pogostejše poseganje po pomirjevalih. Simptom stresa – nervozne trzljaje – bolj neprijetno oz. moteče doživljajo moški, vse druge omenjene simptome pa kot manj prijetne oziroma bolj moteče doživljajo ženske.

Sklep

Stres postaja zelo velik problem delovnega sveta. Svetovne zdravstvene organizacije z veliko skrbjo opazujejo naraščanje problemov, ki so povezani s stresom na delovnem mestu (Perimäki - Dietrich 2002). Stres na delovnem mestu, njegovi vzroki in posledice so v članicah EU zelo razširjeni. Po raziskavah so managerji v državah pristopnicah k EU bolj pod stresom in preobremenjeni z delom kot njihovi zahodni kolegi, kar je zagotovo povezano s prehodom s planskega na tržno gospodarstvo in s povečano konkurenco. Na podlagi številnih raziskav so izračunali, da gre zaradi izostankov z dela, ki so posledica bolezni, povezanih s stresom, vsako leto v nič vsaj sto milijonov delovnih dni (Looker in Gregson 1993).

Dolžnosti delodajalcev pri omejevanju in odpravljanju stresa so: prizadevati si preprečiti stres v organizaciji, oceniti tveganje za nastanek stresa in s tem odkriti pritiske na delovnem mestu, ki bi lahko povzročili ravni stresa; delodajalec lahko tudi določi, kdo in katero delovno mesto je izpostavljen/-o večji oceni tveganja; po navodilu Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu morajo delodajalci sprejeti ustrezne ukrepe za preprečitev škode.

Literatura

- Aparicio, J. C. 2002. Stress am Arbeitsplatz – ein wachsendes Problem. *Magazine* 5:14–15.
- Bilban, M. 2009. Stres in izgorelost postajata glavni poklicni bolezni. *Nedelo*, 29. marec, 8.
- Braham, B. J. 1994. *Managing stress: keeping calm under fire*. Burr Ridge, NY: Irwin.
- Burke, R. J. 2002. Organizational values, job experiences and satisfaction managerial and professional women and men: advantage men? *Women in Management Review* 17 (5): 228–236.
- Černelič, M. 1999. Izvori stresa. *Primorska srečanja* 23 (219–220): 573–576.

- Heller, R., in T. Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Iwasaki, Y., K. J. MacKay in J. Ristock. 2004. Gender-based analyses of stress among professional managers: an exploratory qualitative study. *International Journal of Stress Management* 11 (1): 56–79.
- Jick, T. D., in L. F. Mitz. 1985. Sex differences in work stress. *The Academy of Management Review* 10 (3): 408–420.
- Lancaster, R. 1995. *Stres*. Ljubljana: Videocenter.
- Lanz, H. A. 1998. *Die Stressfreie Organisation*. Kilchberg: Smartbooks.
- Looker, T., in O. Gregson. 1993. *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom naredimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban - Plozza, B., in U. Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: Dzs.
- Maslach, C., in M. P. Leiter. 1997. *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meško Štok, Z. 2008. Menadžeri i stres menadžment. *Svet rada* 5 (3): 323–334.
- Midgley, S. 1997. Pressure points (managing job stress). *People Management* 3 (14): 36.
- Možina, S. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, J. 1999. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Perimäki - Dietrich, R. 2002. Stress gemeinsam bekämpfen. *Magazine* 5: 14–15.
- Powell, T. 1999. *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ramovš, J. 1995. *Slovenska sociala med včeraj in jutri*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno.
- Rakovec-Felser, Z. 2002. *Zdravstvena psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- Rees, D. W. 1997. Managerial stress: dealing with the causes not the symptoms. *Industrial and Commercial Training* 29 (2): 35–40.
- Rungapadiachy, D. M. 2003. *Medosebna komunikacija v zdravstvu: teorija in praksa*. Prev. N. Mesner. Ljubljana: Educy.
- Schmidt, A. 2003. *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: samozaložba.
- Selič, P. 1999. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Sket, D., in M. Živin. 2001. Patofiziološke osnove psihosomatskih motenj. V *Izbrana poglavja iz patološke fiziologije*, ur. S. Ribarič, 335–342. Ljubljana: Medicinska fakulteta.
- Traven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Razlike med spoloma pri nekaterih simptomih stresa

Zaletel Kragelj, L., Pahor, M., in Bilban, M. 2004. Tvegano stresno vedenje. V *Tvegana vedenja, povezana z zdravjem in nekatera zdravstvena stanja pri odraslih prebivalcih Slovenije: rezultati raziskave Dejavniki tveganja za nalezljive bolezni pri odraslih prebivalcih slovenije (z zdravjem povezan življenjski slog)*, ur. L. Zaletel Kragelj, Z. Fras in J. Maučec Zakotnik, 107–148. Ljubljana: CINDI Slovenija.

Vpliv razvoja kontekstualnega znanja na razlikovalne kompetence

RAMON PODREKA

Sanofarm, d. o. o., Slovenija

ROBERTO BILOSLAVO

Univerza Primorskem, Slovenija

Prispevek izhaja iz opredelitve kompetence kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje ter veščine v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih delovnih situacijah. Namen raziskave je ugotoviti, ali razvoj specifičnega kontekstualnega znanja in veščin v organizaciji vodi do osvojitve specifičnih razlikovalnih kompetenc posameznika. V raziskavo so bili vključeni tržniki treh srednje velikih slovenskih podjetij, za katera smo ugotovili, da delujejo v treh različnih delovnih kontekstih. Rezultati raziskave so pokazali, da so razlikovalne kompetence, ki ločujejo nadpovprečno delovno uspešnega sodelavca organizacije od povprečno uspešnega na specifičnem delovnem mestu tržnika, pogojene z razvojem specifičnega kontekstualnega znanja in veščin.

Ključne besede: tržniki, razvoj znanja, organizacijsko učenje, razlikovalne kompetence

Uvod

Quinn je leta 1992 znanje identificiral kot odločilen generator vrednosti v organizaciji, in sicer zaradi njegove edinstvene značilnosti v primerjavi z drugimi organizacijskimi viri – s prehajanjem in pretvorbo narašča, in to po navadi eksponentno (Sveiby 2007, 2). Polanyi (1967) in Nonaka (1991, 97) zagovarjata, da je znanje dinamično in da se ustvarja v socialni interakciji med posamezniki znotraj in prek meja organizacije, zato ga ne moremo ločiti od posameznika in konteksta, v katerem nastaja (*angl. context-specific*). Tudi Nonaka, Toyama in Konno (2000, 49–54) v nasprotju s kartezijanskim pogledom (ideja o avtonomnem egu, ki pravi, da je znanje neodvisno od konteksta, v katerem nastaja) trdijo, da je proces razvoja znanja odvisen od konteksta: kdo sodeluje in kako.

Winterton, Delamare - Le Deist in Stringfellow (2005, 9) navedajo, da je znanje rezultat interakcije inteligence (sposobnosti učenja) in okoliščin (možnosti za učenje); je torej več kot sama inteligenca. Znanje lahko razumemo kot »sposobnost delovanja v kontekstu« (Sveiby 1997).

Winterton, Delamare - Le Deist in Stringfellow (2005, 13) navajajo, da morajo biti v sodobni organizaciji ključne značilnosti posameznikov, ki so potrebne za njihovo delovno uspešnost, prepoznane in opredeljene v izrazoslovju kompetenc. Kompetenco opredelimo kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje in veščine v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

V prispevku želimo odgovoriti na temeljno vprašanje, ali je posameznikovo doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov odvisno od razvoja in uporabe specifičnega kontekstualnega znanja, ki ga je ta razvil znotraj delovnega konteksta organizacije.

Prispevek je razdeljen na štiri dele. Uvod najprej opredeli vlogo razvoja znanja in njegove uporabe. V teoretičnem delu smo opredelili koncept razvoja konceptualnega znanja in veščin v organizaciji, navedli definicijo kompetenc ter teoretična izhodišča njihove obravnave. Pri tem smo posebno pozornost posvetili razlikovalnim kompetencam. V empiričnem delu smo predstavili metode raziskave, postopke in rezultate identifikacije razlikovalnih kompetenc. Vse ocene, primerjalne analize in nerešena vprašanja smo strnili v sklepne misli, kjer smo analizirali teoretično in uporabno vrednost ter dali smernice za nadaljnje raziskave na področju razvoja kontekstualnega znanja v organizaciji.

Teoretična izhodišča

ZNANJE IN VEŠČINE

Nonaka in Takeuchi (1995) navajata, da se znanje širi s pomočjo interakcije, ki poteka pri kreativnih dejavnosti človeških bitij. Na ravni organizacije se potrebno znanje ustvarja v socialni interakciji med posamezniki znotraj in prek meja organizacije in je zato odvisno od konteksta, v katerem nastaja; imenujeta ga tudi »ba« (jap. mesto). Ba je mesto v specifičnem času in prostoru, kjer poteka socialna interakcija. Lahko je to fizično mesto (na primer pisarna ali prodajalna stranke), virtualno mesto (na primer spletna pošta) ali kombinacija teh (Nonaka in Konno 1998). Ob tem pa moramo poudariti, da ima ba dve pomembni karakteristiki: interakcijo in usmerjenost k ciljem. Prav usmerjenost k ciljem daje procesu ustvarjanja specifičnega znanja smer in energijo (Nonaka in Toyama 2005). Kontekstualno znanje lahko torej definiramo kot znanje, ki se razvija v specifičnem delovnem kontekstu, ki mu omogoča interakcijo s posamezniki ter mu daje smer in energijo za razvoj.

Ob tem moramo razlikovati med eksplicitnim in implicitnim zna-

njem (Nonaka in Takeuchi 1995, 57). Eksplicitno znanje je izraženo v formalnem ali sistemskem jeziku in shranjeno v obliki datotek, znanstvenih formul, specifikacij, priročnikov itn.; je tisti del znanja, ki ga je mogoče izraziti, medtem ko je implicitno znanje »skrito« v posamezniku in ga ni mogoče v celoti pojasniti. Znanje se razvija s prehajanjem iz implicitnega v eksplicitno in nazaj. Omenjene prehode oz. pretvorbe imenujemo spirala ustvarjanja znanja, ki vsebuje štiri dimenzije: socializacijo, internalizacijo, eksternalizacijo in kombinacijo (Sveiby 1997, 46–48).

Nonaka in Takeuchi (1995, 45) ugotavljata, da se »organizacijsko« učenje po navadi še vedno obravnava le na ravni individualnega učenja. Na točki razvoja znanja v organizaciji so kritični tudi Winterton, Delamare - Le Deist in Stringfellow (2005, 6), ki trdijo, da je koncept ustvarjanja znanja na osnovi prenosov oz. prehodov še vedno podcenjen v modelih »organizacijskega« učenja, ki sloni na premisi, da je pri tem potreben umeten poseg (na primer organiziran razvojni program učenja), s katerim bi zagotovili učenje v dvojni zanki. Nonaka in Takeuchi (1995, 46) pravita, da učenje z dvojno zanko ni posebna in težka naloga; gre preprosto za izvajanje dnevnih dejavnosti organizacije, ki neprestano ustvarjajo novo znanje z rekonstrukcijo obstoječih pogledov, delovnih okvirov ali premis. Gre za neprestano informalno (dnevne dejavnosti, ki vsebujejo eksperimentalno in izkustveno učenje) in neformalno učenje (vključeno v načrtovane dejavnosti, ki niso izrecno opredeljene kot učenje) v organizaciji. Organizacija ne more ustvarjati znanja brez posameznikov, lahko pa podpira ustvarjalne posameznike s pomočjo konteksta, v katerem bodo znanje razvijali.

Collin (1997, 297) poudarja, da je za izbiro delovno učinkovitega vedenja znanje premalo. Če želimo, da bodo vedenja posledično vodila k doseganju nadpovprečnih delovnih rezultatov, potrebujemo tudi razumevanje specifičnosti delovne naloge. Razumevanje opredeli kot holistično znanje o procesih in kontekstih. Ob tem trdi, da je treba ločiti znanja na deklarativna (vedeti kaj) in proceduralna (vedeti kako), osvojitev deklarativnih znanj pa je pogoj za gradnjo proceduralnih znanj, ki so povezana z uporabo znanja v specifičnem kontekstu.

Obče »biti večč« povezujemo s kakovostjo in časovno učinkovitostjo izvajanja dejavnosti. Proctor in Dutta (1995, 18) sta veččine opredelila kot ciljno naravnano, dobro organizirano vedenje, ki ga osvojimo skozi prakso. Osvojitev veččin in demonstracija veččega delovanja vključujeta kombinacijo osebnih zaznavnih, kognitivnih in motoričnih veččin (Carlson in Yaure 1990, 487). Že za preprosto motorično

veščino gre sklepati, da je odvisna od razumevanja rezultata (Lavery 1962), verbalnega znanja (Berry in Broadbent 1984) ali znanja, ki je bilo razčlenjeno v fazi pridobivanja take veščine. Prav zato lahko sklepamo, da imata znanje in »delovni spomin« (Chase in Ericsson 1982) vključno z veščinami reševanja problemov (Carlson, Sullivan in Schneider 1989) ter kompleksnimi kognitivnimi veščinami (Logie in dr. 1989) odločilno vlogo pri osvajanju veščin. Pridobivanje veščin poteka v treh fazah: (a) kognitivna faza razumevanja naloge in njene izvedbe vključuje zavestne kognitivne procese, (b) povezovalna faza, v kateri določene vhodne prvine neposredno povezujemo s specifičnimi dejavnostmi, in (c) avtonomna faza, kjer so dejavnosti izvedene »avtomatsko«, brez zavestne kontrole (Fitts in Posner 1967).

OPREDELITEV KOMPETENCE

Hartle (1995, 107) opredeli kompetence kot osebne lastnosti posameznika, ki dokazano vodijo k nadpovprečni delovni uspešnosti. Spencer in Spencer (1993, 11) jih predstavljata z modelom ledene gore (*angl. iceberg*), kjer so nad vodo vidna znanja in veščine, pod vodo pa so očem skriti motivi, prepričanja in samopodoba. White (1959) je z uvedbo pojma kompetence opisal osebne značilnosti posameznika, ki jih lahko povezujemo z nadpovprečno delovno uspešnostjo in visoko motivacijo. Kompetenco je opredelil kot učinkovito interakcijo posameznika z okoljem in poudaril, da gre za sodelovanje »kompetenčne motivacije« in kompetence v smislu »sposobnosti doseganja ciljev«. Pripadajoča teorija izhaja iz trditve, da posameznikov sistem znanja in prepričanj, ki se je zgradil skozi doživete izkušnje uporabe lastnih kompetenc pri doseganju delovnih ciljev, vpliva na prihodnjo delovno uspešnost skozi pričakovanja, navade in interpretacije (White 1959). Teoriji je sledil tudi McClelland (1994), ki je kompetenčni pristop uvedel kot alternativo inteligenčnim testom, za katere je trdil, da slabo napovedujejo delovno uspešnost posameznika. Kompetenčni pristop izhaja iz nasprotne strani, saj z opazovanjem delovno uspešnih in učinkovitih posameznikov določa, v čem se ti razlikujejo od delovno manj uspešnih posameznikov. Gruban (2004) ter Spencer in Spencer (1993, 9) opredelijo kompetenco kot *značilno lastnost* posameznika, ki je *kavzalno (posledično)* povezana z *referenčno* opredeljeno uspešno ali odlično izvedbo dejavnosti pri delu ali v življenju sploh.

Ker je ob izvajanju delovnih nalog nabor uporabljenih znanj in veščin zelo širok, sta Spencer in Spencer (1993, 13) predlagala, da kompetence ločimo glede na to, ali prispevajo k nadpovprečnim delovnim rezultatom ali pa so zgolj potreben pogoj za delo. Skupne kompe-

tence (angl. *threshold competencies*) so bistvene lastnosti (po navadi znanje ali osnovne spretnosti, na primer osnovno znanje informatike), ki jih morajo imeti vsi izvajalci na določenem delovnem področju, da dosežejo minimalno učinkovitost. V okviru skupnih kompetenc se nadpovprečno in povprečno delovno uspešni izvajalci ne razlikujejo (Spencer in Spencer 1993), medtem ko razlikovalne kompetence (angl. *differentiating competencies*) vključujejo tista znanja in veščine, po katerih se nadpovprečno uspešni izvajalci razlikujejo od povprečno delovno uspešnih, in so kavzalno povezane z nadpovprečno delovno uspešnostjo (Spencer in Spencer 1993; Boyatzis 1982). Nekateri pristopi zato zaznavajo prisotnost kompetence le tedaj, ko posameznik aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud 1997).

PRISTOPI H KOMPETENCAM

Osnova generičnega pristopa h kompetencam je usmeritev v delovni proces, kjer je delo osnova, v katerem najprej prepoznamo najpomembnejše dejavnosti in šele nato lastnosti, ki so potrebne za doseganje želenih rezultatov. Splošno ga poznamo pod imenom opis delovnega mesta. Lucia in Lepsinger (1999) opozarjata, da pri uporabi generičnih kompetenčnih modelov obstaja možnost, da tak model ne osvetljuje dovolj znanja in veščin, ki so potrebna za uspeh v konkretnem kontekstu organizacije. Sandberg (2000, 10) ugotavlja, da so abstraktni opisi znanj in veščin oz. kompetenc, ki izhajajo iz racionalističnega pristopa, »indirektni«, saj ne razjasnijo, ali delavec določena znanja in veščine dejansko uporablja, niti kako jih uporablja. Pri dveh posameznikih je na primer mogoče identificirati ista znanja in veščine, vendar lahko delo opravita drugače, odvisno od tega, katera znanja in veščine pri tem uporabita. Odgovor na vprašanje, zakaj s pomočjo generičnega pristopa ne uspemo dobiti »direktnih« opisov posameznikovih kompetenc, podaja Sandberg (2000, 11), ko pravi, da razlog odkrijemo, če h generični tipologiji pristopimo na metateoretični ravni. Tipologija namreč sloni na dualistični ontologiji in poudarja razmejitev fenomena kompetence v dve ločeni entiteti, imenovani delo in delavec (Nonaka in Takeuchi 1995, 60). Objektivistična epistemologija, ki na tej točki postavlja delo pred delavca, vodi do opisov delovnih dejavnosti, ki so neodvisne od delavca, ki delo opravlja. Spencer in Spencer (1993) sta s pomočjo obširnih raziskav sestavila t.i. generične kompetenčne modele za 200 specifičnih delovnih mest. Čeprav sta se zavedala omejitve, da generični model ne more vedno zadovoljiti potreb nekaterih specifičnih

delovnih mest, sta mu pripisala uporabno vrednost pri primerjavi različnih skupin, pri primerjavi z novo zasnovanimi kompetenčnimi modeli ter za primerjavo med različnimi podjetji in obdobji.

Interpretativni pristop, kamor spada paradigma socialnega konstruktivizma (Habermas 1970 v Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2004, 40), izhaja iz ontološkega stališča, da »resničnost« ni objektivna in zunanja, temveč je družbeno zgrajena in ji ljudje dajejo svoj pomen. Ljudje imajo različno vedenje zato, ker imajo različne izkušnje in ker to izhaja iz vloge, ki jo ljudje pripišejo različnim okoliščinam, ne pa kot neposreden odgovor na zunanje dražljaje (Esterby-Smith, Thorpe in Lowe 2004, 40). Sandberg (2000, 11) kompetence ne vidi kot dualnost, temveč delo in delavca kot enotno entiteto skozi doživetvo izkušnjo dela, zato je kompetenca pravzaprav vloga, ki jo ima delo za delavca pri njegovi delovni izkušnji (Dall'Alba in Sandberg 1996). Interpretativna perspektiva kompetence sloni na trditvi, da mora razvoj določenega znanja in veščin vedno potekati prek specifičnega razumevanja delovne naloge, zato razvoj kompetence sloni tako na prenosu določenega znanja in veščin kot tudi na spremembi delavčevega razumevanja delovne naloge (Sandberg 2000, 11–12).

Teza in metode raziskave

TEZA RAZISKAVE

Na podlagi dosegljivih relevantnih teoretičnih in empiričnih ugotovitev, ki navajajo naslednje:

- znanje se ustvarja v socialni interakciji med posamezniki znotraj in prek meja organizacije in je zato odvisno od konteksta, v katerem nastaja (angl. *context-specific*) (Nonaka in Takeuchi 1995, 56–60);
- učenje poteka tudi skozi vsakodnevne dejavnosti, ki vključujejo eksperimentalno in izkustveno učenje (Bjørnåvold in Tissot 2000, 204; Nonaka in Takeuchi 1995, 59);
- učenje v organizaciji je sposobnost ustvarjati in prenašati znanje ter posledično modificirati vedenje, ki odseva nova znanja in nova razumevanja (Garvin 1993 v Vinazza 2001, 6);
- proceduralno znanje posameznika (vedeti kako) nastaja prek razumevanja specifičnosti delovne naloge (Collin 1997, 297; Sandberg 2000; Stuart in Lindsay 1997).

lahko sklepamo, da poteka razvoj specifičnih znanj in veščin (kompetenc) posameznika v okviru in v odvisnosti od delovnega konteksta, v katerem ta deluje.

Upoštevajoč pomembne teoretične trditve, da:

- lahko zaznamo prisotnost kompetence le tedaj, ko posameznik aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud 1997); in
- z opazovanjem vedenja nadpovprečno delovno uspešnih posameznikov lahko sklepamo o uporabi znanj, veščin in drugih osebnostnih lastnosti (razlikovalnih kompetenc), po katerih se razlikujejo od povprečnih delovno uspešnih posameznikov (Spencer in Spencer 1993, 115; Boyatzis 1982).

smo postavili naslednjo tezo raziskave:

Razlikovalne delovne kompetence posameznika na specifičnem delovnem mestu so pogojene z razvojem specifičnega kontekstualnega znanja in veščin v organizaciji, v kateri posameznik deluje.

METODE RAZISKAVE

Raziskava sloni na študiji primera treh srednje velikih slovenskih podjetij. Upoštevajoč namen in cilje raziskave smo se odločili za interpretativni pristop k raziskovanju, kar ustreza filozofski tradiciji socialnega konstruktivizma, saj je družbena stvarnost rezultat dejavnosti ljudi in ne objektivna danost (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2004). V okviru uporabljenega pristopa smo se zato osredotočili na vprašanje, kako ljudje razumejo neko dejavnost in kakšno vlogo ji pripisujejo.

Kompetenčni pristop, ki izhaja iz opazovanja delovno uspešnih in učinkovitih posameznikov, določa, v čem se ti razlikujejo od delovno manj uspešnih. Ker je celostno vedenje posameznika sestavljeno iz dejavnosti, razmišljanja, čustvovanja in fiziologije posameznika (Glasser 1998, 80), je raziskovanje vedenja s pomočjo tradicionalne metode intervjuja problematično (Bryman in Bell 2003; Spencer in Spencer 1993). Da bi se temu izognili, smo se odločili, da za pridobivanje primarnih podatkov raje izberemo metodo vedenjskega intervjuja, t. i. metodo BEI (angl. Behavioral Event Interview), ki jo je razvil že David C. McClelland in izhaja iz Flanaganove metode kritičnih dogodkov (Spencer in Spencer 1993, 98). V intervjujih smo prosili intervjuvance, da nam opišejo svoje vedenje, ki so ga uporabili v najbolj kritičnih dogodkih, s katerimi so se srečali pri svojem delu (prav tam).

S pomočjo pogovorov z vodji trženja v posameznih podjetjih smo izbrali najpomembnejše kritične dogodke, s katerimi se srečujejo tržniki analiziranih podjetij, in na osnovi teh pripravili vprašalnik za izvedbo polstrukturiranih intervjujev.

Če želimo delovni kontekst, v katerem posameznik deluje, defini-

rati s teoretičnega vidika, moramo na eni strani slediti opaznim fizičnim lastnostim, na primer kdo je udeležen, kje delo poteka, kako je zasnovano, ter istočasno upoštevati človeške koncepte, obliko delovnih nalog, socialna razmerja in delovno kulturo ter pravila (Kirsh 2001, 306). Pri praktičnem definiranju elementov pa moramo identificirati vse tiste elemente organizacijskega okolja, ki posredno ali neposredno vplivajo na posameznika in njegovo delovanje v organizaciji. Ocenjujemo, da je za uspešno identifikacijo elementov specifičnega delovnega konteksta nujno dobro poznavanje njegove strukture ter procesov, ki v njem potekajo. Elemente smo izbrali na osnovi podatkov, dobljenih s pogovori z udeleženci poslovnih procesov – tržniki.

Primarne podatke smo črpali iz sektorja trženja treh srednje velikih slovenskih podjetij. Podjetja smo zaradi ohranjanja anonimnosti poimenovali Zavarovalnica, Računalnik in Prehrana. Izboru navedenih podjetij je botrovalo na eni strani dejstvo, da ta trženje izvajajo s pomočjo lastnih tržnikov, na drugi pa želja, da v raziskavo vključimo podjetja, za katera smo iz dosegljivih podatkov lahko ocenili, da se delovni kontekst tržnikov v njih medsebojno razlikuje.

Vzorec intervjuvancev je namenski, z upoštevanjem merila delovne uspešnosti intervjuvancev (vzorčni okvir vsebuje 74 enot, namenski vzorec pa 15 enot). Spencer in Spencer (1993, 97) priporočata, da pri manjšem nestatističnem vzorcu zadostujeta vsaj dva nadpovprečno na 1,5 povprečno delovno uspešna posameznika. V raziskavi smo to priporočilo tudi upoštevali in za vsako podjetje izbrali 3 nadpovprečno in 2 povprečno delovno uspešna posameznika, skupaj torej 9 nadpovprečno in 6 povprečno delovno uspešnih tržnikov (vodij trženja nismo izbrali).

Delitev tržnikov na nadpovprečno uspešne in povprečno uspešne smo izvedli skupaj z vodji trženja posameznega podjetja. Uporabljena so bila merila, ki jih izbrana podjetja uporabljajo za določanje delovne uspešnosti tržnikov: v podjetju Prehrana doseganje plana prodaje, v podjetju Zavarovalnica doseganje plana prihodkov in v podjetju Računalnik doseganje plana prihodkov, razlike v ceni ter doseganje načrtovanih kazalnikov uspešnosti po sistemu uravnoteženih kazalnikov.

Rezultati raziskave

V raziskavi smo želeli najti odgovor na temeljno vprašanje, ali je posameznikovo doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov odvisno od razvoja in uporabe specifičnega kontekstualnega znanja, ki ga je razvil znotraj delovnega konteksta organizacije.

Najprej smo poiskali odgovor na vprašanje, ali tržniki v izbranih podjetjih delujejo v treh medsebojno različnih delovnih kontekstih. Ocenjujemo, da za potrebe raziskave zadostujejo osnovni elementi, ki sestavljajo delovni kontekst in pripadajoče procese: (a) trženje (izdelki, storitve), (b) delovno okolje (teren, pisarna), (c) osnovna zadolžitev, (d) potencialne stranke in tip poslovanja, (e) organizacija dela in (f) prevladujoča oblika komuniciranja s stranko. S pomočjo primerjalne analize izbranih kriterijskih elementov (glej Podreka 2009, 51) smo ocenili, da tržniki delujejo v treh relativno različnih delovnih kontekstih. Pri tem se zavedamo, da izbrani elementi predstavljajo le del delovnega konteksta tržnika. Ocenjujemo pa, da elementi konteksta, ki niso zajeti v primerjavi, ne spreminjajo dejstva, da gre za tri različne delovne kontekste.

Analiza zbranih podatkov je bila usmerjena v identifikacijo razlik v mišljenjih, znanjih, motivih in veščinah, ki jih nadpovprečno delovno uspešni posamezniki izražajo, medtem ko jih povprečno uspešni ne ali nasprotno. Identifikacijo smo izvedli na naslednji način: vse motive, mišljenja ali dejavnosti smo po priporočilih Kvala (1996, 192) s pomočjo t. i. »pomenske kategorizacije« najprej razdelili v pomenske enote intervjuja, jih uskladili z indikatorjem kompetenčnega vedenja za posamično kompetenco v kompetenčnem slovarju in jih ustrezno kodirali – uvrstili smo jih v pripadajočo kompetenco, dimenzijo ter raven (glej Podreka 2009, priloga 1 in 3). Ocenjujemo, da lahko izbrani slovar kompetenčnega vedenja odigra vlogo enotnega merila za primerjalno analizo. Osnovni namen raziskave ni bil identifikacija absolutne vrednosti kompetenčnega vedenja tržnikov, ampak identifikacija razlikovalnih kompetenčnih vedenj teh. Upoštevajoč priporočila Spencerja in Spencerjeve (1993, 104–105), smo kot kriterij za določitev prisotnosti določene razlikovalne kompetence pri posamezniku uporabili podatek povprečno višje vrednosti ravni izkazanih kompetenčnih vedenj pri nadpovprečno uspešnih v primerjavi (a) s povprečno nižjo vrednostjo ravni kompetenčnih vedenj povprečno uspešnih posameznikov oziroma v primerjavi (b) z neuporabo določenih kompetenčnih vedenj povprečno uspešnih posameznikov.

Povzetek rezultatov identificiranih razlikovalnih kompetenc tržnikov v analiziranih podjetjih predstavljamo v preglednicah 1, 2 in 3. Rezultati kažejo, da so razlikovalne kompetence pri nadpovprečno uspešnih posameznikih naslednje: v podjetju Računalnik *samozaupanje*, v podjetju Zavarovalnica *gradnja odnosov* in *iniciativa* ter v podjetju Prehrana *usmerjenost h kupcu*.

Predhodno smo potrdili, da so delovni konteksti v analiziranih

PREGLEDNICA 1 Kompetenčni model podjetja Računalnik

Kompetenca/indikator kompetenčnega vedenja
<i>Samozaupanje – samozavest</i>
• Za pridobitev stranke vztraja do konca. • Želi imeti nadzor na dogodki. • Sprejema tudi drzne odločitve, včasih izven ali prek pooblastil, ki jih ima, če so v kontekstu zadovoljevanje stranke. • Čuti odgovornost sprejete odločitve. • Zaupa svojim odločitvam.
<i>Samozaupanje – ravnanje ob napakah</i>
• Vsak svoj neuspeh analizira, sprašuje se predvsem, zakaj ni uspelo. • Ve, da se iz analize napak lahko veliko nauči, in to tudi izvaja. • Svoje napake prizna in jih poskuša popraviti.

PREGLEDNICA 2 Kompetenčni model podjetja Zavarovalnica

Kompetenca/indikator kompetenčnega vedenja
<i>Gradnja odnosov</i>
• Pri vzpostavljanju stikov je točen, nerad zamuja. • Zaveda se pomembnosti komunikacije pri vzpostavitvi odnosa. • Odnose vzpostavlja na osnovi zaupanja in varnosti. • Pri vzpostavljanju stikov uporablja poznavanje strankinih osebnih, zanimanj (hobijev, horoskopa, zanimanja za šport idr.). • Pri vzpostavitvi kontakta se zna prilagoditi stranki. • Izkazuje nameren trud pri vzpostavitvi socialnega stika. • Za izboljšanje odnosa skbi za zadovoljevanje strankinih potreb in želja.
<i>Iniciativnost</i>
• Izkazuje vztrajnost pri iskanju naslednjega koraka pri iskanju novih strank. • Zaznava potencialne stranke in jih z načrtnim pristopom skuša pridobiti. • V odločilnih trenutkih se odziva hitro in odločno ustvarja priložnosti, v katerih vidi korist. • Nerad obljublja stranki, če se zaveda, da bo obljubljeno težko izpolnil.

podjetjih različni. Iz primerjalnega pregleda razlikovalnih kompetenc podjetij pa je razvidno, da so tudi pripadajoče razlikovalne kompetence medsebojno različne (preglednica 4). Rezultati raziskave potrjujejo našo tezo.

Sklepne ugotovitve

V prid uporabe interpretativnega pristopa govorijo rezultati številnih raziskav za specifična delovna mesta: na primer za medicinske sestre (Benner 1994 v Winterton, Delamare - Le Deist in Stringfellow 2005, 23), pilote (Dreyfus in Dreyfus 1986, prav tam) in policiste (Fielding 1988, prav tam). Namen raziskave je bil prispevati teoretično znanje na področju interpretativnega pristopa h kompetencam

PREGLEDNICA 3 Kompetenčni model podjetja Prehrana

Kompetenca/indikator kompetenčnega vedenja
<i>Usmerjenost v kupca – usmerjenost v potrebe kupca</i>
• Zadovoljstvo stranke postavlja na prvo mesto. • Problematiko oskrbe stranke rešuje sprotno in dokončno. • Ko je zadovoljevanje stranke vprašljivo zaradi birokratskih ovir znotraj podjetja, poskuša najti drugo rešitev. • Ko stranke ne uspe zadovoljiti, je nezadovoljen. • Zadovoljevanje stranke čuti kot izziv.
<i>Usmerjenost v stranko – iniciativa za pomoč ali zadovoljitev stranke</i>
• Kljub neuspehu še naprej obiskuje stranke s ciljem, da doseže njeno zadovoljstvo. • Vključuje druge, če oceni, da bo to prispevalo k reševanju nezadovoljstva stranke. • Za zadovoljevanje kupca je pripravljen izigrati nekatera delovna pravila.

PREGLEDNICA 4 Primerjava razlikovalnih kompetenc podjetij

Podjetje	Razlikovalne kompetence
Računalnik	Samozaupanje
Zavarovalnica	Iniciativnost in gradnja odnosov
Prehrana	Usmerjenost k stranki

za specifično delovno mesto tržnikov. Izhajajoč iz podanih teoretičnih predpostavk in na osnovi rezultatov raziskave lahko sklepamo, da so *razlikovalne delovne kompetence posameznika na specifičnem delovnem mestu tržnika pogojene z razvojem specifičnega kontekstualnega znanja in veščin v organizaciji, v kateri ta deluje*.

Na osnovi predstavljenih delovnih kontekstov organizacij lahko sklepamo, da nekateri elementi teh (v podjetju Računalnik je to neosebna komunikacija, neposredna telefonska prodaja, za katero so znani nizek indeks prodajnega uspeha ter visoka in široka merila uspešnosti) postavljajo tržnike podjetja v specifične zahtevne delovne situacije v primerjavi s tržniki drugih dveh obravnavanih podjetij. Izhajajoč iz predstavljenih teoretičnih izhodišč lahko sklepamo, da specifična delovnega konteksta usmerja tržnika v razvoj novih specifičnih kontekstualnih deklarativnih in proceduralnih znanj ter veščin za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov. Rezultati raziskave kažejo, da nadpovprečno uspešni tržniki podjetja Računalnik razvijejo znanja in veščine, ki so usmerjene v večanje samozaupanja in obvladovanje neuspehov. Iz rezultatov je razvidno, da se povprečno uspešni tržniki podjetja ob neuspehu ne odzovejo z nobenim kompetenčnim vedenjem.

Tržniki podjetja Prehrana se srečujejo z različnim delovnim kon-

tekstom, kjer je komunikacija s stranko osebna. Predmet trženja (brezalkoholne in alkoholne pijače – velika konkurenca in relativno nizka tehnološka zahtevnost) zahteva od tržnika iskanje novih konkurenčnih prednosti v procesih trženja. Rezultati kažejo, da so nadpovprečno delovno uspešni tržniki v dejavnostih marketinškega spleta 7P razvili konkurenčna kontekstualna znanja in veščine, usmerjene v kompetence, ki slonijo na storitvah in so usmerjene k stranki. Analiza kompetenčnih vedenj namreč kaže, da so pripravljeni problematiko kupca reševati promptno, zadovoljstvo kupca postavljajo na prvo mesto, za kupca so pripravljeni storiti veliko več od zahtevanega in včasih za doseg cilja celo izigrati nekatera pravila podjetja.

Močna konkurenca na področju trženja zavarovalniških storitev in zakonodajne omejitve, ki omejujejo možnost uporabe nekaterih elementov marketinškega spleta, zahtevajo od tržnikov poleg skrbi za obstoječe stranke tudi zelo agresivno iskanje in pridobivanje novih strank. Rezultati kažejo, da so nadpovprečno delovno uspešni tržniki razvili znanja, usmerjena na eni strani v ustvarjanje pogojev za zaznavo potencialne stranke in načrtno pridobivanje te, na drugi pa v razvoj in uporabo posebnih kontekstualnih znanj in veščin, ki so vezane na poznavanje strankinih potreb in življenjskih navad (horoskop, šport, hobiji).

Iz predstavljenega lahko sklepamo, da specifični delovni konteksti usmerjajo razvoj različnih in specifičnih razlikovalnih kontekstualnih znanj in veščin. Za uporabo kontekstualno specifičnega znanja in veščin lahko sklepamo, da vodi v doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov in je za tržnika, ki omenjeno premore, vir konkurenčne prednosti. Na področju praktične uporabe je bil namen raziskave pridobiti podatke, ki naj so nekakšne smernice za uporabo v aplikacijah managementa človeških virov izbranih podjetij, kjer so se po predstavitvi rezultatov dogovorili za dodatna izobraževanja in urjenja, katerih cilji so: nadgraditi kompetence tržnikov, omogočiti dodatno potrditev napovedne veljavnosti rezultatov naše raziskave ter predvsem izboljšati kontekst, v katerem znanje prehaja, se pretvarja in posledično razvija.

Preverili smo tudi uvodno dilemo glede uporabne vrednosti Spencerjevega generičnega kompetenčnega modela za tržnike. Razlikovalne kompetence generičnega kompetenčnega modela se razlikujejo od tistih, ki jih vsebujejo specifični razlikovalni kompetenčni modeli. Le pri podjetju Računalnik ima razlikovalna kompetenca iniciativa visoko težo tako v generičnem kot tudi v specifičnem razlikovalnem kompetenčnem modelu.

Zavedamo se, da gre za pilotsko raziskavo in da bo treba za posploševanje rezultatov izvesti dodatne raziskave z izbiro večjega vzorca tržnikov, kar nam bo omogočilo izvedbo statistične obdelave podatkov.

Ocenjujemo, da bi bilo smotrno izvesti dodatne raziskave in odgovoriti na vprašanje, kako lahko ukrepamo, da bo sleherni posameznik (in tudi management podjetja):

- na eni strani dojel vlogo kontekstualnega razvoja znanja,
- na drugi pa, kako ukrepati, da bo razvoj kontekstualnega znanja v organizaciji čim bolj učinkovit in uspešen.

Literatura

- Benner, P. 1994. *From novice to expert: excellence and power in clinical nursing practice*. San Francisco: Addison-Wesley.
- Berry, D. C., in D. E. Broadbent. 1984. On the relationship between task performance and associated verbalized knowledge. *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 36A:209–231.
- Bjørnåvold, J., in P. Tissot. 2000. Glossary. V *Making learning visible*, ur. J. Bjørnåvold, 199–221. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.
- Bryman, A., in E. Bell. 2003. *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Carlson, R. A., M. A. Sullivan, in W. Schneider. 1989. Practice and working memory effects in building procedural skill. *Journal of Experimental Psychology: Learning, memory and Cognition* 15 (3): 517–526.
- Carlson, R. A., in R. G. Yaure. 1990. Practice schedules and the use of component skills in problem solving. *Journal of Experimental Psychology: Learning, memory and Cognition* 16 (3): 484–496.
- Chase, W. G., in K. A. Ericsson. 1982. Skill and working memory. V *The psychology of learning and motivation*, ur. G. H. Bower, 1–58. New York: Academic Press.
- Collin, A. 1997. Learning and development. V *Human resource management: a contemporary perspective*, ur. I. Beardwell in L. Holden, 282–344. London: Pitman.
- Dall'Alba, G., in J. Sandberg, J. 1996. Educating for competence in professional practice. *Instructional Science* 24 (4): 411–437.
- Dreyfus, H. L., in S. E. Dreyfus. 1986. *Mind over machine: the power of human intuition and exercise in the era of the computer*. New York: Free Press.
- Esterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2004. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Fielding, N. G. 1998. Competence and culture in the police. *Sociology* 22 (1): 45–64.

- Fitts, P. M., in M. I. Posner. 1967. *Human performance*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71 (4): 78–91.
- Glasser, W. 1998. *Teorija izbire*. Radovljica: TOP regionalni izobraževalni center.
- Gruban, B. 2004. So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore? [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/).
- Habermas, J. 1970. Knowledge and interest. V *Sociological theory and philosophical analysis*, ur. D. Emmett in A. Macintyre, 36–54. London: Macmillan.
- Hartle, F. 1995. *How to re-engineer your performance management process*. London: Kogan Page.
- Kirsh, D. 2001. The context of work. *Human Computer Interaction* 16 (2–4): 305–322.
- Kvale, S. 1996. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lavery, J. J. 1962. Retention of simple motor skills as a function of type of knowledge of results. *Canadian Journal of Psychology* 16: 300–311.
- Logie, R., A. Baddeley, A. Mané, E. Donchin in R. Sheptak. 1989. Working memory in the acquisition of complex cognitive skills. *Acta Psychologica* 71 (1–3): 53–87.
- Lucia, A. D., in Lepsinger, R. 1999. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, S. 1994. Gaining competitive advantage through strategic management development. *Journal of Management Development* 13 (5): 4–13.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69 (6): 96–104.
- Nonaka, I., in N. Konno. 1998. The concept of 'ba': building a foundation for knowledge. *California Management Review* 40 (3): 40–54.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., in R. Toyama. 2005. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change* 14 (3): 419–436.
- Nonaka, I., R. Toyama in N. Konno. 2000. *SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. *Long Range Planning* 33 (1): 5–34.
- Perrenoud, P. 1997. L'approche par compétences de l'élève. V *Construire des compétences dès l'Ecole*, ur. P. Perrenoud, 43–67. Pariz: ESF.
- Podreka, R. 2009. Snovanje kompetenčnega modela v organizaciji. Diplomsko delo, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.

- Polanyi, M. 1967. *The tacit dimension*. London: Routledge.
- Proctor, R. W., in A. Dutta. 1995. *Skill acquisition and human performance*. London: Sage.
- Quinn, J. B. 1992. The intelligent enterprise: a new paradigm. *Academy of Management Executive* 6 (4): 448–464.
- Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43 (1): 9–25.
- Spencer, L. M., in S. M. Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stuart, R., in P. Lindsay. 1997. Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organisations. *Journal of European Industrial Training* 21 (1): 26–33.
- Sveiby, K. E. 1997. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berett-Koehler.
- . 2007. Disabling the context for knowledge work – the role of manager's behaviours. [Http://www.sveiby.com/articles/DisablingContextfinaldraft.pdf](http://www.sveiby.com/articles/DisablingContextfinaldraft.pdf).
- Vinazza, A. 2001. Pomen učenja in znanja v združbah. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- White, R. H. 1959. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review* 66 (5): 279–333.
- Winterton, J., F. Delamare - Le Deist in E. Stringfellow. 2005. Typology of knowledge, skills, and competences: clarification of the concept and prototype. [Http://www.ecotec.com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP_typology.pdf](http://www.ecotec.com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP_typology.pdf).

Mednarodna konferenca o algebri in njeni uporabnosti

AJDA FOŠNER

Univerza Primorskem, Slovenija

Namen prispevka je predstaviti mednarodno konferenco o algebri in njeni uporabnosti (The International Conference on Algebra and its Applications), ki je potekala od 20. februarja do 22. februarja 2010 v mestu Aligarh v Indiji. Konferenca je bila namenjena matematikom, ki raziskujejo na področju algebre – predstavili so svoje novejšje rezultate, izmenjali ideje, postavili nova odprta vprašanja, reševali probleme in s tem prispevali k razvoju algebre ter z njo povezanih problemov.

Ključne besede: mednarodna konferenca, matematika, algebra

Od 20. februarja do 22. februarja 2010 je v mestu Aligarh v Indiji na univerzi Aligarh Muslim potekala konferenca z naslovom The International Conference on Algebra and its Applications. Konferenca je bila namenjena matematikom, ki se ukvarjajo z raziskovanjem na področju algebre in z njo povezanih problemov. Poudarek je bil na predstavitvi novejših rezultatov, izmenjavi idej, odkrivanju novih odprtih problemov in iskanju rešitev zanje. Eden od glavnih ciljev pa je bil seveda druženje in povezava algebraikov z vsega sveta. Konferenca je bila namenjena tudi mlajšim raziskovalcem, ki so predstavili svoje prve nove rezultate.

Konferenco so organizirali člani matematičnega oddelka univerze v mestu Aligarh. Med njimi so bili: P. K. Abdul Azis, M. Z. Khan, Hu-zoor H. Khan, Afzal Beg, M. Ashraf, S. M. A. Zadi, Fazal Mehdi, Al-veera Mehdi, Noor Mohammad Khan, Mohd. Irfan, Asma Ali, Shakir Ali, Nadeem ur Rehman. Pri organizaciji so sodelovali tudi tuji matematiki iz Koreje, Kitajske, Tajvana, Japonske, Italije, Nemčije, Španije, Poljske, Velike Britanije, Združenih držav Amerike, Brazilije ter tudi Slovenije (prof. dr. Matej Brešar z Univerze v Mariboru).

Glavne teme konference so bile: polgrupe, grupe in njihove reprezentacije, teorija kolobarjev in modulov, komutativna in nekomutativna algebra, mreže ter z njimi povezane strukture, linearna algebra in njena uporaba, algebraična geometrija, teorija kodiranja, teorija kategorij in Galoisova teorija ter aplikacije. Na konferenco so bili povabljeni najuglednejši matematiki, ki se ukvarjajo s področjem algebre, iz Nemčije, Poljske, Italije, Turčije, Združenih držav Amerike,

Kanade, Brazilije, Japonske, Južne Koreje, Kitajske, Tajvana ter Indije.

Kot smo že omenili, so konferenco organizirali predstavniki matematičnega oddelka univerze Aligarh Muslim. Začetki univerze Aligarh Muslim segajo že v leto 1875, ko je bil ustanovljen Mohammedan Anglo Oriental College. To je bil pravzaprav prelom v zgodovini moderne Indije na področju izobraževanja. Leta 1920 se je šola preimenovala v Central University in postala ena največjih indijskih univerz, ki vključuje 88 oddelkov in pet inštitutov. Danes ima univerza okoli 28.000 študentov ter zaposluje 1400 predavateljev. Vsako leto se na univerzi izobražuje približno 500 študentov iz tujine.

Oddelek za matematiko je eden najstarejših oddelkov na univerzi. Vključuje 26 članov, ki so poleg predavanj na dodiplomskih in podiplomskih študijskih programih aktivni tudi v številnih raziskovalnih programih. Algebra, analiza in diferencialna geometrija so tri področja matematike, ki zaznamujejo ta oddelek. Oddelek vsako leto organizira številne seminarje, konference in simpozije za profesorje in tudi za študente. Teh je okoli 1500 na dodiplomski stopnji in 120 na podiplomski stopnji.

Fakulteta za matematiko se lahko pohvali tudi z matematično knjižnico, ki je prava zakladnica matematičnih knjig. Tukaj lahko najdemo več kot 20.000 knjig s področja višje matematike, prav tako monografije vrhunskih matematikov. Ne smemo pa pozabiti na veliko zbirko raziskovalnih revij. Od leta 1971 na oddelku izdajajo tudi revijo *Aligarh Bulletin of Mathematics*, ki objavlja znanstvene članke domačih in tujih matematikov.

V zadnjih nekaj letih je fakulteto za matematiko obiskalo veliko matematikov z vsega sveta, iz Nemčije, Poljske, Italije, Turčije, Slovenije, Rusije, Združenih držav Amerike, Kanade, Brazilije, Japonske, Južne Koreje, Kitajske, Tajvana in drugih. Prav tako raziskovalno sodeluje pri projektih s številnimi vodilnimi vrhunskimi matematiki.

Konferenco The International Conference on Algebra and its Applications je spremljal tudi družabni program, ki je vezi med matematiki še okrepil. Pri tem so gostitelji predstavili svoje kulturne značilnosti skozi glasbo, ples in hrano. Organiziran je bil tudi izlet v Tadž Mahal.

Tadž Mahal je spomenik blizu mesta Agra v Indiji. Zgraditi ga je dal mugalski vladar Šah Jahan v 17. stoletju kot mavzolej za svojo tretjo perzijsko ženo Arjumand Banu Begum, ki je umrla pri porodu štirinajstega otroka. Spomenik je od leta 1630 do leta 1653 (23 let) gradilo okoli 20.000 delavcev. Narejen je iz belega marmorja. V lunjke marmorja pa so vstavljeni dragulji. Notranjost so okrasili ume-

tniki iz Samarkanda, Perzije, Turčije in Francije. Njegova posebnost je ta, da je zjutraj roza, zvečer bel in zlat v mesečini. Pozneje so tukaj pokopavali mongolske vladarje.

Za konec še nekaj besed o Indiji. Indija je država v južni Aziji, ki povezuje 28 zveznih držav in sedem zveznih ozemelj. Po številu prebivalstva je na drugem mestu, po geografski širini pa na sedmem metu med vsemi državami sveta. Indijo odlikuje tako pluralističnost, večjezičnost, večetničnost kot tudi raznovrstno živalstvo in rastlinstvo. Njena obala je dolga 7517 kilometrov in meji na jugu na Indijski ocean, na zahodu na Arabsko morje ter na vzhodu na Bengalski zaliv. Je domovina indijske civilizacije in območje zgodovinskih trgovskih poti ter ogromnih imperijev. To je področje, kjer so nastale velike svetovne religije: hindujstvo, budizem, džainizem, sikhizem. Prav tako so se na to območje v prvem tisočletju našega štetja razširile religije zaratuštvo, judovstvo, krščanstvo in islam. Vse to je seveda vplivalo in oblikovalo indijsko kulturo. Indija je po britanski kolonizaciji sredi 19. stoletja po boju za neodvisnost leta 1947 z nenasilnim uporom postala svobodna nacionalna država. Z gospodarskimi reformami je dosegla drugo najhitreje rastoče gospodarstvo. Kljub temu pa ima še vedno visoko stopnjo revščine, nepismenosti in nedohranjenosti. Glavno mesto Indije je New Delhi, kjer imata svoj sedež indijska vlada in vlada glavnega teritorija Delhija. Načrt mesta je izdelal Edwin Lutyens, tedanji vodilni arhitekt Združenega kraljestva. New Delhi je znan po širokih bulvarjih, kjer so številne nacionalne ustanove in znamenitosti.

Konferenca o e-izobraževanju za e-usposabljanje srbske policije

VIKTORIJA SULČIČ

Univerza Primorskem, Slovenija

V okviru misije Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi v Srbiji je bila 23. marca 2010 v Beogradu organizirana konferenca o e-izobraževanju. Na konferenci so strokovnjaki iz Srbije, Slovenije, Švedske in Turčije predstavili e-izobraževanje, načine uvažanja e-izobraževanja, tehnologijo in učinke e-izobraževanja. Popoldanski del konference je bil namenjen predvsem predstavitvi primerov dobre prakse pri usposabljanju policijskega osebja na Švedskem in v Turčiji.

Ključne besede: konferenca, e-izobraževanje, e-usposabljanje, Srbija, OVSE

E-izobraževanje, to je izobraževanje, podprto z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, postaja v svetu vse bolj razširjeno in sprejeto ne samo v izobraževalnih okoljih, temveč tudi v podjetjih in drugih organizacijah, ki izvajajo izobraževanje ali usposabljanje zaposlenih. Tehnologija, predvsem internet, povečuje dostopnost do izobraževanja in udeležencem izobraževanja omogoča prilagajanje izobraževanja in usposabljanja lastnim potrebam, svojim zmožnostim in času, ki ga imajo in ki so ga pripravljeni nameniti za pridobivanje novega znanja in veščin.

Izobraževanje, podprto z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, se vse pogostejše uporablja v različnih okoljih in na različnih ravneh, tudi pri policijskem usposabljanju. Dober primer za to sta Švedska in Turčija, ki sta bili predstavljeni na enodnevni mednarodni konferenci o e-izobraževanju (E-learning conference). Konferenca, ki se je je udeležilo 50 udeležencev Ministrstva za notranje zadeve Republike Srbije, je bila organizirana v okviru Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE; angl. Organization for Security and Co-operation in Europe – OSCE) 23. marca 2010 v Beogradu v Srbiji. Osnovni namen konference je bil predstaviti e-izobraževanje, potrebne pogoje in modele e-izobraževanja, predvsem pa strategije uvažanja ter učinke tovrstnega izobraževanja in usposabljanja na področju policijskega usposabljanja.

Potek konference

Konferenco sta z uvodnim govorom in pozdravom odprla Božidar Otašević, načelnik uprave za strokovno izobraževanje, usposabljanje,

urjenje in znanost Ministrstva za notranje zadeve Republike Srbije, ter Torbjorn Sande, vodja oddelka za izvedbo zakona misije ovse v Srbiji. Sande je poudaril vlogo konference za večjo učinkovitost sistema policijskega izobraževanja v Srbiji, predvsem pa potrebo po seznanitvi s sodobnimi smernicami in modeli policijskega usposabljanja v Evropi. E-izobraževanje oziroma e-učenje je predstavil Džemal Durić, slovenski policist – sekundant v misiji ovse, ki je tudi moderiral celotno konferenco. V drugem delu dopoldanskega dela sta Viktorija Sulčič s Fakultete za management Koper Univerze na Primorskem in Velimir Dedić iz podjetja Link group Beograd predstavila tehnologije e-izobraževanja. Sulčičeva je predstavila sisteme za upravljanja učenja (angl. LMS – Learning Management System), s posebnim poudarkom na Moodlu. V svoji predstavitvi je izpostavila načine uporabe Moodla pri delu s študenti poslovne šole. Praktični predstavitvi je sledila predstavitev skupnosti uporabnikov Moodla v Sloveniji (skupnost Moodle.si) ter povabilo za obisk letošnje 4. mednarodne konference Moodle.si, ki je v organizaciji Centra za e-izobraževanje Fakultete za management Koper potekala 21. maja 2010 v Kopru. Dedić je predstavitev tehnologij e-izobraževanja nadaljeval s predstavitvijo sistemov za upravljanje vsebin (angl. CMS – Content Management System) in tako dopolnil prikaz mogočih tehnologij in njihovo vlogo pri vpeljavi in izvedbi e-izobraževanja v različnih sistemih.

V popoldanskem delu so udeležencem konference predstavili primere dobre prakse e-izobraževanja in usposabljanja na področju policijskega usposabljanja. Tako je Urban Nordmarker iz Švedske predstavil osnovno in specialistično izobraževanje policistov na nacionalni švedski policijski akademiji, ki se izvaja klasično (v kampusu) s kombinacijo srečanj v živo in dejavnosti prek interneta. E-izobraževanje v švedski policiji se je začelo leta 2002, ko se je na takšen način usposabljal 17 bodočih policistov. Danes se na daljavo usposablja 430 policijskih kandidatov.

Muhammet Yaşar Özden iz Ankare je predstavil primer usposabljanja vodstvenih policijskih delavcev v Turčiji. Usposabljanje je rezultat skupnega projekta srednje-vzhodne tehnične univerze iz Ankare in turške policije. Turški primer dobre prakse je s prikazom metodologije razvoja e-izobraževanja dopolnil še Ali Semerci, ki trenutno deluje v misiji ovse v Beogradu.

V razpravi, ki je potekala po posameznih predstavitvah in tudi ob koncu konference, so bile izpostavljene predvsem dileme, kako e-izobraževanje uvesti v prakso ter kateri model bi bil za policijsko usposabljanje najprimernejši. Vabljeni predavatelji so enotno me-

nili, da se je uvajanja e-izobraževanja treba lotiti postopoma, s preverjanjem izbranih modelov v praksi ter s prilagajanjem izbranega modela lokalnim potrebam. Izvedena konferenca je tako šele prvi korak k uvajanju informacijsko-komunikacijske tehnologije za podporo usposabljanja srbske policije. Udeleženci bodo zbrane informacije morali še prespati in o njih razmišljati. Sodeč po neformalnih razgovorih med odmori pa se začetno navdušenje nad e-izobraževanjem najbrž ne bo ustavilo le pri konferenci, temveč se bo nadaljevalo z drugimi dejavnostmi.

Sklep

Na konferenco smo bili povabljeni kot skrbniki skupnosti Moodle.si v Sloveniji ter kot institucija z izkušnjami na področju e-izobraževanja. Pri predstavitvah primerov dobre prakse je zanimivo predvsem to, da se metode pri uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževanju na visokošolskem zavodu v Sloveniji pomembno ne razlikujejo od metod, ki jih na primer uporabljajo pri izobraževanju na policijski akademiji na Švedskem. Sodelujoči predavatelji so si bili enotni, da sama tehnologija, ki je sicer materialni pogoj za uvedbo e-izobraževanja, nikakor ni dovolj za učinkovito e-izobraževanje. Institucije in druge organizacije, ki želijo uvesti učinkovito e-izobraževanje, morajo največ pozornosti nameniti didaktiki poučevanja – metodam in načinom dela, ki se v spletnem okolju pomembno razlikujejo od metod in načinov dela v klasičnem razredu. S temi mislimi je bila končana tudi konferenca o e-izobraževanju v Beogradu.

Povzetki *Abstracts*

Razvoj integriranih sistemov vodenja v malih in srednje velikih podjetjih v Srbiji

Dejan Đorđević, Cariša Bešić, Danijela Milošević in Srđan Bogetić

Zaradi dogajanja na globalnem trgu morajo podjetja več pozornosti nameniti izpolnjevanju zahtev porabnikov. Konkurenca na trgu namreč narekuje spremembe v strategiji podjetja in njegovi usmerjenosti k porabnikom. V zadnjih letih je integracija različnih sistemov vodenja povzročila povezovanje nekaterih mednarodnih standardov, ki bi podjetjem omogočala zadovoljevati potrebe porabnikov na trgu. Mala in srednje velika podjetja, ki so te spremembe na trgu zaznala, se morajo podrediti novim okoliščinam poslovanja, kar je precej naporno za celotno podjetje. Zahteve trga po zdravi prehrani, po neprestanem povečevanju obsega proizvodnih procesov, po merjenju zadovoljstva strank, po skrbi za okolje, po družbeni odgovornosti ipd. so namreč samo nekatere lastnosti, ki jih morajo mala in srednje velika podjetja imeti, če želijo obstati na trgu. Rešitev za uspešno reševanje tega problema je grozdenje malih in srednje velikih podjetij, s čimer bi se ta okrepila v procesu internacionalizacije poslovanja.

Ključne besede: integrirani sistemi vodenja, sistemi vodenja kakovosti, grozdi

Employee Compensation, Corporate Entrepreneurship and Growth of Companies in Service Industries

Jasna Auer Antončič and Boštjan Antončič

The article deals with employee compensation, corporate entrepreneurship and growth of companies in service industries. Hypotheses about relationships between compensation, corporate entrepreneurship and company growth are stated and empirically tested in the article. On the basis of responses to the structured questionnaire on the sample of Slovenian companies from service industries we collected data for empirical quantitative analysis. Hypotheses were tested by using structural equation modeling. The findings indicate positive relationships between employee compensation and corporate entrepreneurship, and corporate entrepreneurship and company growth. Recommendations for companies in the service industries are also given.

Key words: employee compensation, corporate entrepreneurship, growth, tourism, services, structural equation model

Process Organization and Employee Satisfaction

Karmen Verle and Mirko Markič

The purpose of the paper is to show the influence of process organization on employee satisfaction and to indicate the directions for improving the operations success in the chosen company. A quantitative research has been carried out for this purpose with the help of a standardized questionnaire for measuring the organizational climate on the census of 556 employed co-workers. The key finding leads to the recognition that the analyzed company supposedly places great emphasis also on the modern - process organization. With the latter, employee motivation and innovation are increased, which is consequently shown in greater operations success of the discussed company. With the correlation coefficient we establish that the dimension of the organization statistically positively influences employee satisfaction (0.461), which means that the form and method of the organization can influence employee satisfaction. The results of the research have theoretical and practical benefits for the management in planning, carrying out and controlling of business processes and it will be possible to implement them in profitable and non-profitable organizations.

Key words: process innovation, management, motivation, organization, company, processes, research, employee satisfaction

Gender Differences in Some Stress Symptoms and Intensity of Experiencing Stress Symptoms

Maja Meško, Mateja Videmšek, Jože Štihec, Zlatka Meško Štok, and Damir Karpljuk

The aim of this study was to identify the symptoms of stress and to establish gender differences in stress symptoms. We tried to find out if there are gender differences in the stress level at work, if there are gender differences in terms of stress symptoms frequency, and if there are gender differences in terms of the intensity of experiencing stress symptoms. In this study 85 randomly selected managers from Slovene companies participated. The results of the study have shown that there are gender differences in terms of all the above mentioned factors, namely a statistically higher level of stress in women. In terms of stress symptoms occurrence there are gender differences in some stress symptoms as well as in the intensity of experiencing stress symptoms.

Key words: managers, working environment, workplace, stress, gender differences

The Influence of the Development of Contextual Knowledge on Differentiating Competencies

Ramon Podreka and Roberto Biloslavo

The subject of this paper is based on the definition of competence as the individual's ability to activate, utilize and merge the knowledge and skills acquired when faced with complex, diverse and unpredictable work situations. The purpose of this study is to determine whether the development of specific contextual knowledge and skills within an organization leads to the adoption of specific differentiating competencies by individuals. The survey included marketers employed by three medium-sized Slovenian enterprises, who function in three different work contexts, according to our findings. The results of the research show that the differentiating competencies that distinguish the superior job performance marketing employee from an average one in terms of work success are subject to the development of specific contextual knowledge and skills.

Key words: marketers, development of knowledge, organizational learning, differentiating competencies

The International Conference on Algebra and its Applications

Ajda Fošner

The aim of this article is to present The International Conference on Algebra and its Applications, which was held from 20 February till 22 February 2010 in Aligarh, India. The purpose of the conference was to contribute to the development of Algebra and to bring together the Algebraists from all over the world working in the related areas to present their researches, to exchange new ideas, to discuss challenging issues, to foster future collaborations and to expose young researchers.

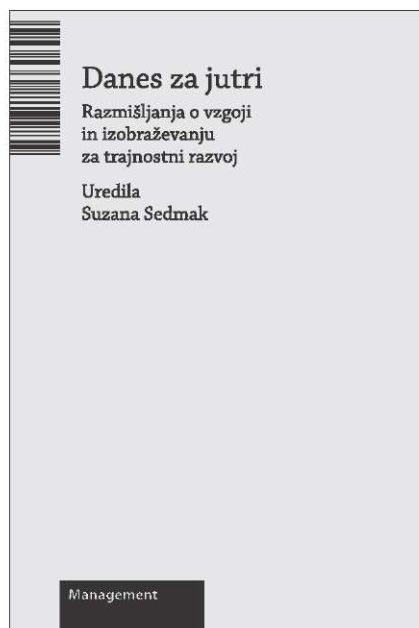
Key words: international conference, mathematics, algebra

With the Conference on E-Learning Towards E-Training of the Serbian Police Force

Viktorija Sulčič

An e-learning conference was organized on 23 March in Belgrade, Serbia, as an activity of the Organization for Security and Cooperation in Europe mission in Serbia. E-learning experts from Serbia, Slovenia, Sweden and Turkey discussed e-learning, methods for introducing e-learning, e-learning technology, and the impact of e-learning. In the afternoon the invited experts presented examples of best practices in the training of police personnel in Sweden and Turkey.

Key words: Conference, e-learning, e-training, Serbia, osce



**Danes za jutri:
razmišljanja o vzgoji
in izobraževanju
za trajnostni razvoj**

Uredila Suzana Sedmak

December 2009

ISBN 978-961-266-060-4

142 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 12,00 €

Običajna cena 20,00 €

www.zalozba.fm-kp.si

Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj (VITR) sta čedalje bolj pomembna na različnih ravneh tako evropskih izobraževalnih politik kot tudi v izobraževalnih sistemih drugod po svetu. V zadnjem desetletju so se prizadevanja za ustrezno prilagoditev izobraževalnih sistemov in izobraževalnih procesov v smislu trajnosti oziroma trajnostnega razvoja močno okrepila. Čeprav se monografija osredotoča predvsem na stanje glede VITR v Sloveniji, sam pojem v različnih poglavjih umesti v širši kontekst – najprej globalizacije in potrošniške družbe, nato tujih izkušenj in praks na področju VITR in ne nazadnje v šolsko organizacijsko kulturo v povezavi z oblikovanjem vrednot. Predstavljeni so izsledki raziskave med slovenskimi dijaki in učitelji, ki kažejo, da se koncept VITR v sicer razmeroma skromnem obsegu pojavlja v izobraževalnih procesih, vendar za zdaj še ni mogoče govoriti o celostnem dojemanju VITR.



**Management znanja
v majhnih in srednjih
podjetjih**

Doris Gomezelj Omerzel

December 2009

ISBN 978-961-266-052-9

102 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 9,60 €

Običajna cena 16,00 €

www.zalozba.fm-kp.si

V monografiji je predstavljeno področje znanja v malih in srednje velikih podjetjih, ki je eno temeljnih konkurenčnih prednosti vseh podjetij. Temeljna teza dela je pozitiven vpliv dejavnikov znanja ter dejavnikov učinkovitosti funkcije managementa znanja na poslovno uspešnost podjetij. Izhodišča so povzeta iz dognanj s področij teorij znanja in managementa znanja, ki so nato povezana s poslovno uspešnostjo malih in srednje velikih podjetij. Sistematično so predstavljeni relevantna literatura in viri s področja znanja, pojasnjene in definirane so ustrezne dimenzije znanja v podjetju. V empiričnem delu, kjer so postavljene hipoteze, je model managementa znanja testiran na vzorcu slovenskih malih in srednje velikih podjetij. Izkaže se, da je management znanja multidimenzionalen konstrukt, sestavljen iz več dimenzij, ter da med dejavniki managementa znanja v podjetju obstaja pozitivna povezava (vpliv) s poslovno uspešnostjo podjetja.



**Ustvarjalnost zaposlenih
za inovativnost podjetja**

Peter Fatur in Borut Likar

December 2009

ISBN 978-961-266-058-1

132 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 10,80 €

Običajna cena 18,00 €

www.zalozba.fm-kp.si

Podjetnik si mora vsak dan najti svoje mesto na trgu, ustvarjati boljši proizvod (tj. izdelek ali storitev), iskati izvirnejše tržne poti, neprestano izboljševati tehnologijo in posodabljati proizvodnjo. Preteklo krizno leto je v Sloveniji dramatično povečalo razkorak med podjetji, ki so svoj obstoj gradila na inovativnosti, in tistimi, ki so se naslanjale le na učinkovito izrabo tradicionalnih proizvodnih dejavnikov. Vzpostavitev delovnega okolja, v katerem bodo managerji lahko koristno uporabili ustvarjalne in inovacijske potenciale vseh zaposlenih, se potrjuje kot vse bolj nujen pogoj za konkurenčnost. Knjiga poskuša odgovoriti, kateri so tisti (zlasti sistemski) dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost managementa idej kot mehanizma za ustvarjanje invencij in za njihovo preobrazbo v inovacije v najširšem krogu zaposlenih. Pri tem se avtorja naslanjata na teoretične izsledke in rezultate empirične raziskave.

slovnično ustrezni. Uredništvo ima pravico, da zavrne prispevke, ki ne ustrezajo merilom knjižne slovenščine.

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditiv naj bo natančna, izražanje jedrnato in gospodarno. Zaželeno je raba slovenskih različic strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi dokazani. Razpravna oblika je praviloma prva oseba množine.

Oblika članka. Rokopisi za objavo v reviji morajo biti oblikovno urejeni. Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4, pisava naj bo Times New Roman velikosti 12 pt, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrsticami pa 1,5.

Na prvi strani rokopisa naj bodo navedeni samo naslov članka (v krepki pisavi) ter ime in priimek avtorja (oz. avtorjev), akademski ali/in strokovni naziv, institucija in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Za potrebe vpisa v Cobiss se navede tudi letnica rojstva (v članku ne bo objavljena). Na drugi strani naj bodo povzetka v slovenščini in angleščini (vsak po največ 100 besed) in ključne besede v slovenščini in angleščini (3–5).

Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo oštevilčeni (1, 2, 2.1 itn.) in napisani z malimi črkami v krepki pisavi, poudarki v besedilu naj bodo v ležeči pisavi. Daljši navedki so ločeni od drugega besedila, izpusti pa označeni z oglatim oklepajem.

Opombe pod črto se ne uporabljajo, končne opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Preglednice in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednic ali risb, ki bi bile v celoti povzete po že objavljenih delih.

Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature. Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 2). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

V seznamu literature in/ali virov se bibliografski opisi navajajo po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida:

Catana, S. W. 2003. Vital approach to transition: Slovene multiple case study. *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.

Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.

Mumby, D., in R. Clair. 1998. Organizational discourse. V *Discourse as social interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.

Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:

Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.

University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. Chicago in London: University of Chicago Press.

Oddaja članka. Članek se pripravi v programu ms Word ali L^AT_EX, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov mng@fm-kp.si.

Postopek za objavo članka. Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe. Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo priporočila recenzentov in članov uredništva. Člankov, ki ne ustrezajo merilom uredniške politike, uredništvo ne bo obravnavalo.

Avtorske pravice. Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji Management avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji. Svoje besedilo avtor pozneje lahko objavlja, vendar mora pri tem vedno navesti prvotno objavo v reviji Management.

Honorar in avtorski izvod. Za prispevke avtorjem ne izplačujemo honorarjev. Avtor prejme pet izvodov revije, v kateri je bil objavljen njegov članek, ter naročnino na en letnik revije.

LETNA NAROČNINA

39 € za fizične in 49 € za pravne osebe.

NAKLADA 1000 izvodov.

INFORMATION FOR AUTHORS is available online on the website www.mng.fm-kp.si.



Univerza na Primorskem
Fakulteta za management Koper
www.mng.fm-kp.si

