



Društvo
**SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT**

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XIV, številka 1-2, oktober 2022

Poslanstvo revije

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

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

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

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

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XIV, številka 1-2, oktober 2022

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober), razen v primeru dvojne številke.

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

doc. dr. Katerina Božič

Luka Eržen

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

prof. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

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

Kazalo

- 3 Uvodnik številke, posvečene prof. dr. Rudiju Rozmanu**
- 4 Zbrane misli in zahvale prof. dr. Rudiju Rozmanu**
- 12 Življenjska pot in delo prof. dr. Rudija Rozmana s poudarkom na znanstvenem preučevanju managementa in organizacije**

Razmišljanja

- 20 A tribute to professor Rudi Rozman**
Jon Aarum Andersen

Strokovno-raziskovalni prispevki

- 25 Razvoj korporacijskega upravljanja v Sloveniji**
Matej Lahovnik
- 31 Z izboljševanjem koordinacijskih razmerij do kakovostne organizacije**
Miran Mihelčič
- 41 Novi trendi organiziranja: holakracija, zelenomodra organizacija in decentralizirana avtonomna organizacija**
Melita Balas Rant
- 49 Organizacija poslovnih ekosistemov: primer ekosistema s področja mobilnosti v Sloveniji**
Gabrijel Vetrih, Aleša Saša Sitar
- 59 Vloga načina uporabe sistemov obvladovanja tveganj pri doseganju večje učinkovitosti obvladovanja tveganj**
Darja Peljhan, Mojca Marc
- 68 Analiza organizacijske klime v preučevani organizaciji po izvedbi reorganizacije**
Barbara Purkart, Lidija Breznik
- 80 Hibridno delo**
Polona Šprajc
- 85 Teorijske i empirijske dileme u razgraničenju pojmova i koncepata vezanih za proces menadžerskog odlučivanja**
Neda Vitezić, Metka Tekavčič

Izrazoslovje

- 93 Opredelitev novega načina vodenja in prevajanje angleškega izraza »host leadership«**
Judita Peterlin

Informacije

- 102 Poročilo o 6. izvedeni mednarodni konferenci o managementu in organizaciji (SAM 2022)**
- 106 Povzetki – Abstracts**
- 113 Navodila avtorjem**

Uvodnik številke, posvečene prof. dr. Rudiju Rozmanu



Pričujoča izdaja revije Izzivi managementu je posvečena jubileju prof. dr. Rudija Rozmana, ki je letos praznoval 80 let. Ob visokem jubileju mu iskreno čestitamo. Hkrati mu z izdajo te posebne številke izkazujemo hvaležnost, saj je s svojim delom, angažmajem, pozitivnostjo in neustavljivo voljo pomembno vplival na številne med nami. Naše misli, zahvale in občutke smo strnili v kratke izjave, ki sledijo uvodnemu delu.

Življenjsko pot in dela prof. dr. Rudija Rozmana, s poudarkom na znanstvenem preučevanju managementa in organizacije, smo (zgoščeno) povzeli na naslednjih straneh.

Osrednji in glavni del vsebine te izdaje pa namenjamo izboru prispevkov, povezanih s področji, ki jih je preučeval in raziskoval naš cenjeni jubilarant. Prispevki se nanašajo na področje upravljanja podjetij, organizacijo in organizacijske izzive ter obvladovanje tveganj, obravnavajo pa tudi ustrezne pristope k izrazoslovju in prevajanju angleških izrazov.

Verjamemo, da bodo bralci pridobili zanimiv uvid v aktualnost obravnavanih tem ter tudi veliko idej za prakso, ki se jim bodo utrnile ob prebiranju prispevkov.

Doc. dr. Lidija Breznik, odgovorna urednica

Doc. dr. Aleša Saša Sitar, sourednica

Doc. dr. Melita Balas Rant, sourednica

Izr. prof. dr. Nina Tomaževič, sourednica

Zbrane misli in zahvale prof. dr. Rudiju Rozmanu

Spoštovani prof. dr. Rudi Rozman, srečala sva se pred 30 leti na podiplomskem študiju pri predmetu Ravnanje proizvodnje. Kar ne morem verjeti, da so od najinega prvega srečanja pretekla tri desetletja. Pomenili ste mi veliko pozitivno in strokovno avtoriteto. Z vsem spoštovanjem sem prisluhnil vaši umirjeni, prepričljivi in razumljivi misli. Imam občutek, da ste danes enaki kot takrat, ko sva se prvič srečala.

Verjel sem, da bom pridobil veliko novega znanja, če vas prosim za mentorja pri doktorski disertaciji. Od leta 2003 do 2009 sem z vami redno sodeloval in doktorska naloga je počasi nastajala, se razvijala, dopolnjevala, popravljala in končno dozorela do trenutka, ko sem jo uspešno zagovarjal. V vsem tem večletnem procesu sva ves čas korektno sodelovala. V vsak del in vsako iteracijo naloge ste vložili veliko truda in z moje strani predlagano vsebino vedno natančno pregledali in ocenili. Najini dogovori so vedno natančno držali in nikoli vas nisem čakal po nepotrebnem.

Kar težko si predstavljam, da ste na tak korekten in dosleden način sodelovali z vsemi študenti, vedno na videz lahko in s pozitivno energijo, toda strokovno in dosledno. Verjamem, da vam ni bilo vedno tako lahko in enostavno, kot je bilo videti navzven.

Od leta 2009 sodelujeva v okviru uredniškega odbora revije Izzivi managementu. Pri tem sodelovanju sem lahko opazil, da ste avtoriteta s strokovnega in človeškega vidika tudi med profesorji in ne samo med študenti.

Prof. dr. Rudi Rozman, čestitam vam za vaše življenjsko delo. Veliko dobrega in koristnega smo številni prejeli od vas. Želim vam še veliko let trdnega zdravja in da bi se lahko ukvarjali z vsebinami in bili med ljudmi, ki jih imate najraje in ki vam dajo pozitivno energijo in izpopolnjenost.

Dr. Milan Jelovčan

Malo znano dejstvo je, da sem prav zaradi prof. Rozmana prvič prišel v stik s strokovnim in akademskim svetom. Kot nosilec predmeta Analiza organizacije je namreč v tretjem letniku dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti uredil,

da smo se najbolj zavzeti študenti lahko udeležili posveta s področja managementa in organizacije, ki ga vsaki dve leti organizira Društvo slovenska akademija za management. Poleg izleta s kolegi na sonce v Portorož sem bil dejansko na ta način prvič soočen z raziskovalnim delom in sem z zanimanjem poslušal ugotovitve in razprave akademikov in managerjev, ki so sodelovali na posvetu. Nedvomno je prav ta dogodek, če že ne neposredno, pa vsaj posredno prispeval k moji poznejši odločitvi za akademsko pot.

S prof. Rozmanom sicer nisva imela ogromno neposrednega sodelovanja, saj sem se katedri in društvu dejavneje priključil prav v njegovih zadnjih strokovno aktivnih letih. Prav gotovo pa se v vse pore raziskovanja in razprav na področju managementa in organizacije čuti njegov vpliv, ki naprej živi prek akademikov, ki jih je neposredno vzgojil, društva, revij in delovanja matične katedre na EF. Njegova strokovna zapuščina v smislu delovanja SAM in njegovih aktivnosti, napredka slovenskega raziskovanja managementa in organizacije ter izrazoslovja na področju je nesporna. Poleg tega bi poudaril dodaten element, ki preveva iz delovanja in rezultatov prof. Rozmana – in to je predvsem pozitiven, tvoren namen ustvariti nekaj dobrega in pomenljivega. Za to mu je lahko hvaležen vsak raziskovalec in strokovnjak, ki se ukvarja z »našimi« tematikami. Jaz pa mu želim čim več zdravih let opazovanja svoje zapuščine!

Izr. prof. dr. Matej Černe

Many years ago professor Rozman and I were attending the same research conference in Paris. We happened to meet and then started to discuss some of the presentations of the day. It appeared that we shared some of the issues of the presentations. A few years later we met again. This time we met at a management research conference in Oxford. Again, we discussed some of the presentations in depth. We found that we had observed that several presentations on research by the conference participants lacked relevance for managers of today. We found that we assessed several presentations the same way and soon realized the reason for this. Scholars were addressing

or seeking to solve problems that managers do not have. We discussed this issue and concluded that the reasons for writing and publishing scientific works being the fact that these scholars did have no other work experience what the academics institutions had given them. Professor Rozman and myself did soon found out that we both had the very same work experience – working in the industrial sector and having had managerial positions before we achieved our doctor degrees and senior academic positions at universities. When I was offered and accepted a visiting professorship at the University of Ljubljana professor Rozman and I were able to continue discussing the problems of executive managers and how to engage in research which could be beneficial to managers both in the public and private sector. Often, we discussed the prevalence of scientific articles published – even in highly rated journal – which were totally irrelevant for the managers of today.

Prof. dr. Jon Aarum Andersen

Profesorja Rozmana sem spoznala, ko sem bila kot mlada asistentka prepričana, da je kabinetsko znanje, ki sem ga delila s študenti, dovolj za moje suvereno vključevanje v poslovno okolje, ki je potrebovalo poslovnoekonomska znanja. Fakulteti se je pridružil v letih, ko je že imel bogate izkušnje z delovanjem v velikih poslovnih sistemih, ki jih je prelival v različne članke in učbenike, predvsem pa je z njimi bogatil razprave na fakulteti in v poslovni javnosti. Ko je prišel, sem ravno odhajala v tujino, kjer sem pripravljala doktorat, in ko sem se vrnila, sem imela novega mentorja, Rudija Rozmana. Sprva sva imela zelo različne poglede na to, kaj moram narediti, in predvsem, kako naj se tega lotim, a sva se sčasoma razumela vse bolje. Čeprav v indeksu nisem imela nobene njegove ocene, je bil Rudi moj dragoceni učitelj. Učil me je strpnega dialoga in predvsem tega, da je treba svoja stališča zagovarjati argumentirano. Naučil me je veliko, pa ne samo mene, ampak cele generacije študentov, ki se ga bodo spomnile po njegovi iskrici in zgodbah, ki so slikovito opisovale to, kar se je bilo treba iz njih naučiti. Ni nas učil le vsebine, ampak tudi tega, kakšen odnos je treba imeti do soljudi.

Profesorju Rozmanu gre zahvala, da se je organizacijska teorija v zadnjih desetletjih ponovno trdno zasedla v programe Ekonomke fakultete, enako tudi, da so v njih našle mesto nujne vsebine s področja managementa. Vzgojil je vrsto naslednikov

na Katedri za management in organizacijo in ob tem dopustil, da je šel vsak svojo pot, čeprav se z njo morda kdaj ni strinjal. Vedno je trdno stal za svojimi stališči in bil pri tem nepopustljiv, nikoli pa ni nikogar oviral, če se z njim ni strinjal. S svojim delom je vtisnil močan in trajen pečat poučevanju in razvoju disciplin analize poslovanja, planiranja, organizacije in managementa na Ekonomski fakulteti in v Sloveniji.

Prof. dr. Metka Tekavčič

S prof. dr. Rudijem Rozmanom (v nadaljevanju: Rudi) imava po mojem mnenju skupno zdravo radovednost, naklonjenost znanstvenim izzivom in intelektualno tekmovalnost. Sam sem si slednjo privzgojil že ob učenju v osnovni šoli, nižji gimnaziji in ekonomski srednji šoli ob reševanju in objavljanju križank in rebusov ter igranju taroka, pozneje pa še bridža. Vse tri šole sem obiskoval v Ljubljani v letih od 1949 do 1961. Dodatno je na mojo tekmovalnost vplivalo igranje šaha in s tem povezana udeležba na šahovskih turnirjih za pionirje in mladince na republiški ravni do avgusta leta 1959.

Bralec se utegne vprašati, kaj ima takšen uvod opraviti z opisom tistega dela moje življenjske poti, ki ga je zaznamovalo tudi sodelovanje in druženje s kolegom Rudijem. Lahko zapišem, da ne tako malo.

Po vpisu na Ekonomsko fakulteto v Ljubljani leta 1961 sem se ob popolnoma odličnem spričevalu na srednji šoli samozavestno vključil v študij na fakulteti in kmalu doživel prvo streznjenje ob slabši oceni iz kolokvija iz predmeta Politična ekonomija. Študija predmetov sem se nato lotil s še večjo resnostjo in mi je tako uspelo pri izpitih iz prvih treh predmetov dobiti tri odlične ocene. Seveda se je s tem obudila moja tekmovalnost in začel sem spraševati, kako uspešno so opravljali izpite kolegi in kolegice v letniku pred menoj. Odgovor je bil, da med študenti višjega letnika izstopa z ocenami kolega Rudi. Tako sem postal pozoren nanj.

V tretjem letniku sem v odsotnosti prof. Cvete Mlakar na njen predlog kot eden izmed štirih kolegov za leto dni prevzel predavanja in vaje iz predmeta Teorija cene, vsak od nas za približno četrtno študentov drugega letnika. Vključil sem se tudi v izvršilni odbor študentske organizacije na fakulteti in postal član njegove študijske komisije. Predsednik te je bil Rudi, ki je – to sem izvedel na sestankih komisije – v tem času prevzel tudi vaje iz predmeta Socialno-ekonomska statistika pri prof. dr. Mari Bešter.

Fakulteta je bila na pomlad leta 1964 pozvana, naj pošlje pet – praviloma najbolj uspešnih in aktivnih – študentov na srečanja takih študentov iz vseh jugoslovanskih ekonomskih fakultet na enotedenski seminar pri Institutu ekonomskih nauka v Beogradu, ki ga je takrat vodil najbolj znani jugoslovanski ekonomist prof. dr. Branko Horvat. Ta je bil, če se ne motim, enkrat celo kandidiran za Nobelovo nagrado za ekonomijo. Meni je kot izvoljenemu članu sveta fakultete po predlogu asistenta Viljema Merharja pripadlo vodenje naše »delegacije«. V njej so bili tudi Franci Arh, Jože Gričar, Slavko Mihelič in Rudi.

V razpravah na seminarju smo bili ljubljanski študenti med aktivnejšimi. Udeležba na tem seminarju je po mojem spominu tako močno vplivala na Rudija, da se je po opravljeni diplomski, verjetno leta 1967, odločil za magistrski študij na omenjenem inštitutu v Beogradu, kjer je pri matematičnih predmetih pokazal vrhunsko znanje. Po magisteriju leta 1970 je na predlog prof. Horvata odšel za en semester na študij na Cornell University, ZDA, k prof. Vaneku, enemu glavnih preučevalcev samoupravljanja v podjetjih. Ta je namreč hotel iz »prve roke« izvedeti čim več o samoupravljanju v slovenski teoriji, pravnem urejanju in (predvsem) praksi.

Rudijev vpis na magistrski študij v Beogradu, verjetno leta 1967, je bil zame tudi eden izmed razlogov, da sem se leta 1968 tudi sam vpisal na magistrski študij iz poslovanja in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V obdobju med letoma 1969, ko se je Rudi zaposlil v Železarni Jesenice, in 1979 z Rudijem nisva imela praktično nobenega stika. Je pa že takrat sodeloval z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, ta pa z Indiana University v Bloomingtonu. Tja je odšel za en semester in potem tudi prevzel svoj prvi predmet na fakulteti. Vedel sem tudi, da se je poročil z Lučko (Tatjana) Miklič, kolegico iz letnika za menoj, ter da dela na odgovornem mestu v Železarni Jesenice.

Ne bom rekel, da je šlo za naključje, ampak najina usmerjenost v strokovno in znanstveno delo je leta 1978 privedla do tega, da sva se spet srečala pri projektu TOZD in uspešno gospodarjenje. Rudi je kot zaposlenec pri ITEO – Inštitutu za trženje, ekonomiko in organizacijo, nosilcu projekta, 2–3 leta vodil projekt, sam pa sem bil kot zaposlenec na Gospodarski zbornici Slovenije, financerju projekta, član usmerjevalne skupine projekta. Zato sva v tem času precej sodelovala. Projekt je trajal več kot tri leta, torej tudi še potem, ko sem leta 1981 kot docent odšel na delo na takratno Fakulteto za elektrotehniko Univerze v Ljubljani.

Rudi je po delu pri omenjenem projektu odšel na delo v SOZD Slovenske železarne, le nekaj deset metrov od mojega doma, in leta 1990 doktoriral na Ekonomski fakulteti ter se tam tudi zaposlil. Začel je predavati in razvijati več predmetov ter vzgajati sodelavke in sodelavce.

Obdobje med letoma 1981 in 1995 bi lahko, ko gre za najino sodelovanje, znova označil za »izgubljeno«. Po letu 1995 pa so se stvari temeljito spremenile. V tem času sem namreč prevzel vodenje sekcije za analizo poslovanja in organizacije pri Zvezi ekonomistov Slovenije, ki naj bi pripravila vsakoletne posvete o tej temi. V članstvo v odboru za posvetovanja je ob dr. Slavki Kavčič, dr. Danijelu Pučku, dr. Metki Tekavčič privolil tudi Rudi. Zlasti dr. Kavčičeva in Rudi sta mi bila pri pripravi in izvedbi desetih posvetov, ki sem jih usmerjal v letih od 1996 do 2005, v veliko pomoč. Rudi je leta 2005 za menoj tudi prevzel vodenje sekcije.

V letih od 2002 do 2007 sva se z Rudijem skupaj udeleževala tudi srečanj, ki jih je organiziral EGOS – Evropska skupina za organizacijske študije. Šlo je poleg Ljubljane (2004) za srečanja v Lyonu, Københavnu, Bergnu in na Dunaju. Pritegnil me je tudi kot člana komisij ob kar nekaj doktoratih, povezanih s teorijo organizacije prof. Lipovca, pri katerih je bil mentor.

Rudi se je aktivneje kot jaz udeleževal posvetovanj EURAM (Maastricht, Warwick, Oslo); sam sem bil skupaj z njim le na posvetovanju v St. Andrews. Prav udeležba na teh posvetovanjih je verjetno pripomogla k njegovi zamisli o ustanovitvi Društva slovenska akademija za management (SAM).

Oba, skupaj s soprograma ekonomistkama, sva se začela pogostejše družiti tudi ob različnih izletih po Sloveniji in ob osebnih jubilejih. Najini pogovori so potekali o organizacijskih in ravnateljevalnih problemih ter problematiki delovanja SAM, pogovori vseh štirih pa seveda tudi o drugih dogodkih pri nas, potomcih itn. Zato sem v naslov tega prispevka poleg besede »sodelovanje« dodal besedo »druženje«.

Ob problemih, ki so se takrat začeli kazati v delu Zveze ekonomistov Slovenije, in najini večji znanstveni usmerjenosti na področji organizacije in ravnateljevanja je Rudi začel aktivnosti za ustanovitev SAM. Pri tem se je pogosto posvetoval z menoj. Bil je in je še vsa leta neutrujen »motor« aktivnosti, povezanih z ustanovitvijo društva in njegovim delovanjem. Oba danes po skoraj 15 letih delovanja društva obžalujeva, da je vsebina delovanja društva doživela težko razumljiv hladen odziv pri nekaterih, ki bi lahko veliko prispevali k njegovi uspešnosti.

Naj zaključim, da je sodelovanje z Rudijem, ki ga v znanstvenem delu odlikujeta velika poglobljenost in sistematičnost, še kako vplivalo tudi na nekatere vidike mojega znanstvenega dela. Oba sva nekako – vsaj ko gre za področje organizacije – učenca prof. Filipa Lipovca, v čigar delih vidiva izstopajoč dosežek in prispevek slovenske organizacijske znanosti k zakladnici svetovnega znanja s področja organizacije. Verjetno si tudi on, tako kot jaz, želi, da bi generacije za nama znale ceniti njegovo delo tako, kot ga ceniva midva.

Prof. dr. Miran Mihelčič

Profesor Rozman ima največ zaslug za razvoj slovenske organizacijske znanosti v devetdesetih letih, ko je zevala vrzel med Slovenijo in bolj razvitimi družbami. Meni je predstavljal zgled odličnega predavatelja, ki nam je kazal, kako zahtevne vsebine na študentom zanimiv in luciden način predstaviti v predavalnici, kjer se je več kot očitno počutil kot riba v vodi. Tudi zaradi vedno zabavnih primerov, dovtipov in anekdot, ki so se nanašale na poslovno-organizacijske vede in prakso, je bil zelo priljubljen med študenti ter bil tudi med najbolj zaželenimi mentorji na Ekonomski fakulteti.

Prof. dr. Matej Lahovnik

Prof. dr. Rudi Rozman se mi je v spomin vtisnil že kot študentu Ekonomske fakultete, saj je znal teme o organizaciji, managementu in upravljanju podati na razumljiv in mnogokrat zabaven način. Po moji zaposlitvi na fakulteti sem z njim začel sodelovati tesneje, in sicer kot asistent na vajah pri njegovih predmetih. K še pristnejšemu sodelovanju je prispevalo tudi dejstvo, da sta bili najini pisarni v najbolj jugovzhodnem delu fakultete le nekaj metrov narazen, zato sva si včasih vzela čas tudi za kakšno kavo, pogovor o istrski Barbarigi, odbojki ali pa športu na sploh. S prof. Rozmanom sva korak naprej v najinem sodelovanju naredila leta 2004, ko me je povabil k aktivnemu sodelovanju v Sekciji za poslovne analize v okviru Zveze ekonomistov Slovenije, katere glavna dejavnost je bila organizacija letnega posveta z naslovom Sodobni vidiki analize poslovanja in organizacije v Portorožu. Leta 2007 mi je prof. Rozman zaupal celo vodenje te sekcije, skupaj z drugimi člani

pa smo nato portoroške posvete uspešno organizirali vse do leta 2012. Leta so minevala, nato pa je nekega poznojesenskega dne prof. Rozman potrkal na vrata moje pisarne in me presenetil: »Tomaž, mislim, da bi bil ti primeren predsednik Društva slovenska akademija za management.« Spomnim se, da sem se najprej poskušal iz tega izvleči, saj sem vedel, da bo stopiti v čevlje prof. Rozmana, ki je društvo ustanovil in vse od ustanovitve tudi uspešno vodil, težko oz. časovno zahtevno. A ker je prof. Rozman znal biti tudi zelo prepričljiv, sem na koncu privolil in tako sva leta 2016 začela sodelovati tudi v okviru društva. Po vsem tem najbrž ni treba posebej poudarjati, da me je prof. Rozman ogromno naučil in z mano delil nešteto svojih strokovnih in življenjskih izkušenj, za kar sem mu neizmerno hvaležen. Prof. Rozman, veliko zdravja, osebnih uspehov in sreče vam želim še mnogo mnogo let.

Prof. dr. Tomaž Čater

Prof. Rozmana poznam že dolgo. Najprej sem ga spoznal kot predavatelja. Izjemno všeč mi je bilo njegovo celovito podajanje snovi, pri tem se je izjemno trudil, da bi slušatelji videli večjo sliko, a bili zelo pozorni tudi na vse pomembne detajle. Pri teh je bil zelo natančen in dosleden. Podobno je deloval tudi kot mentor pri doktoratu, kjer mi je poleg usmerjanja in pomoči zelo pomagal tudi pri širšem razumevanju tematike in odpiranju novih vprašanj ter iskanju odgovorov nanje. Zelo mi je ostala v spominu njegova kritična miselnost, ko je v vsaki stvari iskal možnosti za izboljšave. Vse to se zrcali tudi v njegovih člankih in drugih objavah.

Posebej močan vtis pa je name naredil z ustanovitvijo in vodenjem Društva slovenska akademija za management (SAM), kjer je pokazal svojo popolno predanost preučevanju managementa ob hkratnem vizionarstvu in sposobnostjo izjemno učinkovitega operativnega delovanja. V okviru SAM je učinkovito in ambiciozno iskal rešitve za vse izzive, ki jih ni (bilo) malo. Čeprav je iz aktivne vloge v društvu pred časom že izstopil, vseskozi izraža skrb za njegov razvoj in je še vedno zelo prisoten v njegovem delovanju. Spomnim se, ko me je imenoval za enega prvih urednikov mednarodne revije DRMJ, ko je bilo ogromno izzivov povezanih z usmeritvijo, pridobivanjem člankov in vključitvijo v baze. S svojo preudarnostjo in izkušnjami ter izkazanim zaupanjem mi je pri tem delu zelo veliko pomagal.

Prof. Rozmana sem v vsem tem času imel priložnost spoznati kot človeka, ki mu je mar za druge ljudi, za dobre odnose, ob tem pa je zelo zahteven do sebe in drugih. Goji pozitiven pogled na življenje, se pogloblja v detajle in skrbi za makropogled. Je vztrajen, zaupanja vreden in predan človek.

Prof. dr. Jože Kropivšek

Moja profesionalna pot je zaznamovana z managementom, saj sem praktično vso svojo delovno dobo managerka, najprej 20 let v gospodarstvu, zadnjih 15 let v javnem sektorju, zdravstvu. Nekje na sredini moje managerske poti se mi je zazdelo, da mi nekaj manjka, da sem se nekako izpela in da potrebujem nov zagon. Takrat sem po naključju na enem izmed strokovnih srečanj srečala svojega profesorja iz študija ekonomije prof. dr. Rudija Rozmana. Ko sem mu v prosti debati opisala svoje občutke o »managerski izpraznjenosti«, mi je kot iz topa izstrelil: »Pojdi delat doktorat!« Čprav se mi je njegova izjava takrat zdela kot z lune, sem nekaj let za tem res doktorirala pod njegovim mentorstvom. Raziskovala sem svoje področje managementa in vodenja, in to z velikim navdušenjem in zagnanostjo, in – kar je še pomembneje – znova sem našla smisel in moč za managiranje. Za vse to sem neizmerno hvaležna prof. Rudiju. Njegova odkrita spodbuda in pripravljenost na mentoriranje, ki je bila res izjemna, je bila zame življenjsko pomembna lekcija, ki si jo bom zapomnila za vse življenje. Prof. Rudi ni bil le mentor in profesor, bil je tudi oster in kritičen mislec na področju raziskovanja managementa in organizacije. Koliko ustvarjalne debate in miselnih iskric je bilo med nama, ko sva razčiščevala »njegovo ravnateljevanje« in »moje managiranje!« Mislim, da sem in bom ostala managerka in predavateljica s področja managementa in organizacije največ po njegovi zaslugi. On je bil tisti, ki mi je v kritičnem trenutku znal ponuditi orodje za nekaj novega, ustvarjalnega. Zato prof. Rozman zame ni le profesor, mentor, je nekdo z avtoriteto in močjo, ki ga neizmerno cenim in spoštujem. Je kot globok vodnjak, ki kar ne presahne z močjo, ustvarjalnostjo in energijo – in mu niti 80 let ne pride do živega ... Zato še na mnoga leta, »moj« prof. Rudi ...

Doc. dr. Milena Kramar Zupan

Leta 1991 sem se na študij na Ekonomski fakulteti vpisala kot študentka prve »poosamosvojitvene« generacije z novimi programi in predmeti. V drugem letniku sem izbrala smer Organizacija in vodenje in prav Vaši predmeti so pritegnili največ mojega zanimanja – tako zaradi sistematičnosti in jasnosti razlage kot zaradi profesionalnega ter odprtega in prijaznega odnosa do študentov. Teorijo ste vedno podkrepili z bogatimi izkušnjami iz prakse, kar je predavanja naredilo še bolj zanimiva. Izbrala sem Vas tudi za mentorja pri diplomskem in magistrskem delu ter pozneje pri doktorski disertaciji. Po magisteriju sem sicer za sedem let »pobegnila« v prakso, čeprav ste želeli, da bi na fakulteti ostala kot asistentka, a sem imela možnost izkoristiti dobrobiti kadrovske štipendije in svoja teoretična znanja dopolniti z izkušnjami, ki jih lahko ponudi samo zanimivo, kakovostno in hitro razvijajoče se poslovno okolje. Splet okoliščin je privedel do tega, da sem se po dobrih šestih letih obrnila na Vas z vprašanjem, ali veste za kakšno delovno mesto v akademskem okolju, in prav takrat ste bili seznanjeni s tem, da na sosednji fakulteti iščejo asistenta. Tako sem se vrnila v akademski svet, se pridružila »Vašemu« društvu SAM in pod Vašim mentorstvom tudi doktorirala. Do Vaše upokojitve in pozneje sva sodelovala v društvu, pa vsako leto si še vedno obljubiva, da napiševa učbenik, kajne? A se nama zaradi zasedenosti obeh ta izziv vsako leto zamakne ... Bova, bova.

Ob pogledu na zadnjih 30 let moje študijske in karijerne poti torej ugotavljam, da ste pomembno – celo odločilno – vplivali na obe poti in da sem neskončno hvaležna za vse, kar sem se lahko (na)učila od Vas. Ste vzor tako z vidika znanosti/stroke kot tega, kaj pomeni biti dosleden, načelen ter sistematičen pedagog in mentor, pa tudi vztrajen in pozitivno naravnani vodja in sodelavec društva, predvsem pa Človek v vseh pogledih. Najlepša hvala za vse in vse dobro tudi ob vseh naslednjih podvigih!

Izr. prof. dr. Nina Tomaževič

Dragi prof. Rozman, dragi Rudi!

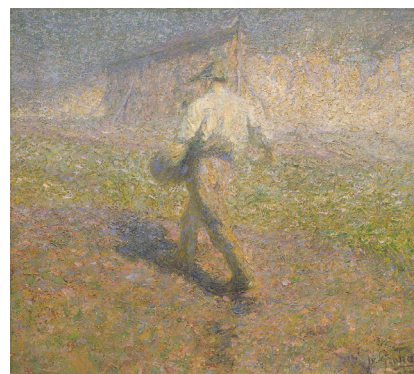
Najprej iskrene čestitke ob osemdesetletnici, ko se lahko s ponosom oziraš na svoje ustvarjanje in prispevek k razvoju področja managementa in organizacije v Sloveniji in širše. Verjetno bi ti bilo ljubše, če bi namesto managementa napisala ravnateljevanje, a moram priznati, da se s tem prevodom managementa nisem nikoli čisto spoprijateljila. Cenim pa tvoja prizadevanja,

da bi z uporabo slovenskega izraza krepili naš strokovni jezik. Najini področji dela sta si blizu, a hkrati dovolj daleč, da nisva imela veliko skupnih projektov. A nikoli ne bom pozabila skupnih trenutkov, bodisi na sestankih, na kavi ali ob srečanju na hodnikih. Vedno si bil iskren in iskrov, z nasmejanimi očmi izpod izrazitih obrvi. Včasih sicer malo po gorenjsko trmast, ampak vselej spoštljiv do vseh drugače mislečih. Verjetno so k temu prispevale tvoje izkušnje iz gospodarstva, saj si bil takrat, ko sem se kot asistentka zaposlila na Ekonomski fakulteti, eden redkih, ki ni prehodil zgolj akademske poti. Morda zato večja sproščenost in takojšnje vzajemno tikanje, kar nam je mladim veliko pomenilo, saj je prispevalo k občutku enakosti in vključenosti. Če k temu dodam še pragmatičnost, ki je marsikdaj pomagala rešiti kakšen zaplet, so te tvoje lastnosti tiste, ki bi jih morali v akademskem okolju bolj ceniti in razvijati. Hvala, ker si nam pokazal, kako ni treba biti vedno resen, da te jemljejo zares!

Prof. dr. Nada Zupan

Prof. Rudija Rozmana sem spoznal pred približno 15 leti prek prof. Mirana Mihelčiča, ki je bil iniciator moje vključitve v SAM. Sam sem nekajkrat predaval študentom na strojni fakulteti o temi ekonomike poslovanja kot gost. Ker delam v mednarodnem podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., naše podjetje pa proizvaja svetlobno opremo (žaromete, svetilke) za avtomobilsko industrijo, se je prof. Rozman zelo zanimal za to, kako potekajo poslovanje, naročanje, planiranje, usklajevanje in prodaja svetlobne opreme. Osebo najbolj cenim njegovo izkušnost, strokovnost, prijaznost, zanimanje in zaupanje, ne glede na temo, o kateri smo se pogovarjali, debatirali. S svojim strokovnim pristopom in izkušnjami je znal »team« vedno motivirati, ga spodbujati ter ga na koncu pripeljati do zelenega in zastavljenega cilja. Predvsem je znal prisluhniti govorniku/sogovorniku. Žal sem zaradi prezasedenosti in številnih službenih potovanj osebno premalo sodeloval v debatnih srečanjih in druženjih. Seveda pa prof. Rozmanu želim še veliko uspešnih, predvsem pa zdravih let, obenem pa mu čestitam ter se mu zahvaljujem za vso pozitivno energijo, moštveni duh, ki ga je delil z vsemi člani SAM, predvsem pa spodbujal društvo k nadaljnjemu delovanju.

Matej Štempelj



Ivan Grohar, Sejalec, 1907, olje na platnu.
Hrani Narodna galerija Ljubljana.

Spomini na prof. dr. Rudija Rozmana seveda segajo v moja študijska leta na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zelo lepi so, prijazni, ker je bil pač zelo prijazen profesor. Tikal nas je, počutili smo se mu blizu. Toda še lepši so vezani na leta ustvarjalnega, kar zanosnega snovanja slovenske akademije za management, danes Društva slovenska akademija za management.

Prekrasni časi. Vizija, načrti, neustavljiva volja. S prof. dr. Miranom Mihelčičem sta skrbela za dinamiko, nič se namreč nismo ustavljali, in sistematično, vse je usklajeno vodilo v jasn cilj. Proti koncu leta 2004 smo imeli ustanovno sejo društva in od tam smeli koraki v svet: povezovanje s tujimi akademijami za management, konference, debatni večeri, reviji. Za nas ni bilo ovir. Vse se je dalo, vse hotelo. Z Narodno galerijo Ljubljana smo se dogovorili, da smemo za promocijske namene našega društva uporabiti Sejalca, prečudovito impresionistično delo slikarja Ivana Groharja. Čutili smo močno vez s kmetom, ki seje semena na zorano njivo na zgodnje megljeno jutro.

In tu se ustavlja moja misel. Prof. dr. Rudi Rozman je vedel, da je dozorel čas za slovensko akademijo za management; vedel je, da je njiva zorana. In ni odlašal z načrti; lovil je zgodnje megljeno jutro. Bil je sejalec. Velike roke, trden korak. Veliko semen, nič plev. Kakšen zgled za mlade rodove.

S hvaležnostjo gledam na to prečudovito sodelovanje in prijateljstvo. In z veseljem na bogato letino sejalec.

Prof. dr. Adriana Rejc Buhovac

Prof. dr. Rudija Rozmana sem spoznala kot brucka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani leta 1993, ko sem pri njem obiskovala predavanja pri predmetu Ekonomika in organizacija podjetja. Že v naslednjem letu sem se priključila izvedbi omenjenega predmeta kot demonstratorica pri vajah, pozneje pa sem s prof. dr. Rozmanom sodelovala tudi pri izvajanju vaj in seminarjev pri predmetih s področja organizacije in managementa. Prof. dr. Rozman je bil mentor pri izdelavi mojega diplomskega dela, kjer sva se kot ena prvih v Sloveniji lotila proučevanja zunanjega izvajanja dejavnosti. Leta 1998 sem se na Ekonomski fakulteti tudi zaposlila in s prof. dr. Rozmanom sva postala sodelavca na Katedri za management in organizacijo. Z veseljem se spomnim, kako me je znal ustrezno motivirati za sodelovanje pri projektih, seminarjih, delavnicah, konferencah in posvetih. Vedno je bil na voljo za pogovor in nasvet, kar je predvsem na začetku akademske kariere odločilnega pomena za razvoj mlade raziskovalke in asistentke na fakulteti. V vseh teh letih je pomembno vplival na razvoj moje akademske in strokovne kariere kot mentor in sodelavec, s katerim sem vedno lahko debatirala o aktualnih temah. Več let sva sodelovala tudi v izvršilnem odboru slovenske akademije za management. Prof. dr. Rozmana zelo cenim in hvaležna sem mu za vse njegove misli, mnenja, komentarje in skupne debate. Želim mu veliko lepega.

Prof. dr. Darja Peljhan

Prof. dr. Rudi Rozman je med drugim:

- bil eden pionirjev pri uvajanju optimizacij v proizvodnji, njegov članek seže v leto 1970, ko so se sicer začele uvajati metode operacijskih raziskav v podiplomske študijske programe in v poslovno prakso v slovenskem prostoru. Predvsem je uporabljal in uvajal metode linearnega programiranja v industriji – in metodo mrežnega programiranja v projektne vodenju.
- sposobnost uvajanja metod operacijskih raziskav v funkcije managementa je sposobnost in posebnost, ki se kaže v njegovem sistemskem pristopu pri obravnavanju in reševanju managementa poslovnih sistemov,
- ves čas in še danes spremlja in plemeniti razvoj managementa v svetu in v domačem okolju,
- odličen, prijazen in priljubljen svetovalec, pedagog in prijatelj.

Prof. dr. Srečko Devjak

Spoštovani profesor, vse najboljše!

Počaščena sem, da vam lahko ob tem okroglem jubileju voščim in zaželim vse dobro. S svojim edinstvenim pristopom, požrtvovalnostjo, izjemnim čutom za ljudi ter naravnostjo k doseganju odličnosti, tako v strokovnem kot akademskem smislu, ste nam mnogim bili in ste še vedno vzornik in mentor. Ne morem opisati, kakšen pozitiven vpliv imate na naše delovanje in razumevanje sveta. Najino sodelovanje se je sicer začelo intenzivneje v okviru Društva slovenska akademija za management. S prof. dr. Kovačem sta me angažirala v uredniškem odboru revije Izzivi managementu. Z veseljem sem sprejela, če se spomnite, kdo bi zavrnil, lepa priložnost za strokovno rast in udejstvovanje v krogu spoštovanih profesorjev. V zadnjih letih naših skupnih aktivnosti smo bili aktivni, uresničevali smo zadane cilje in vizijo ter uvajali izboljšave. Soočali smo se tudi s spremembami – veliko je bilo pozitivnih sprememb, nekaj pa tudi žalostnih trenutkov, saj smo se v tem obdobju nepričakovano poslovili od prof. dr. Kovača. To nam je pustilo pomemben pečat in nas opomnilo, znova, da nič ni večno in da je treba živeti in ceniti trenutke, ko smo (še) tu. Zato spoštovani prof. dr. Rozman, hvala vam za vse spodbude, pozitiven odnos in podporo. Hvala vam za angažma in strokovnost ter prispevek na raziskovalnem in akademskem področju. Hvala vam, da nas stalno opominjate, da moramo razvijati in krepiti slovenski jezik. Hvala vam, da ste nam vedno na voljo, za pomoč in usmeritve. Hvala!

Doc. dr. Lidija Breznik

Prof. Rozmana sem spoznala že kot študentka na Ekonomski fakulteti. Njegova predavanja so me vedno navdušila. Ko me je povabil, da postanem njegova asistentka pri predmetu Upravljanje in ravnanje podjetja, sem bila zelo počaščena. In sprejela sem izziv. Kot mentor je vedno znal prisluhiti, usmerjati, svetovati, spodbujati in motivirati. Zelo cenim najine pogovore, ki so bili vedno navdih za nove ideje, predvsem pa spodbuda za poglobljen razmislek o vsaki temi. Njegov analitičen pristop in logičnost v razlagah sta me vedno prepričala. Prof. Rozman, iskrena hvala za vse pogovore, pomoč, nasvete o akademskih pa tudi drugih temah. Želim vam še mnogo zdravih in uspešnih let.

Doc. dr. Aleša Saša Sitar

Če se ozrem na svoj dodiplomski in podiplomski študij in se vprašam, kateri profesor mi je spodbudil navdušenje, humor, solze sreče, vedrino, spodbudo, zavzetost za študij, upanje, moč, vizijo in je vplival na moje poslanstvo, je odgovor jasn: profesor Rudi Rozman! To so skrite silnice izmenjave ne samo med menoj in profesorjem, ampak med številnimi študenti, ki so poslušali predavanja prof. Rozmana. Imela sem to srečo, da sem po čudnem spletu okoliščin postala njegova asistentka, prof. Rozman pa je bil moj mentor pri magisteriju in doktoratu. Bil je zelo strog, discipliniran, uvideven mentor. Pri svojem delu je vedno izhajal iz celote in mi osvetlil razumevanje konceptov, ko mi še niso bili povsem jasni. Poleg tega me je opolnomočeval tudi na drugih področjih mojega življenja. Ob novici o moji zanositvi se je nasmehnil in želel vse dobro; vedno me je podpiral, ko sem se znašla pred težkimi odločitvami. Ena izmed teh je bil moj odhod na IEDC Bled. Signaliziral mi je možne izzive pri tej odločitvi, ki pa jih najbrž nisem dobro razumela. Naučila pa sem se nekaj. Prof. Rozman ima modrost, ki ji je vredno prisluhniti – in se od njega učiti, učiti, učiti. Hvala za vse znanje, priporočila in nasvete. Veliko zdravja in aktivnosti v nadaljnjem poteku življenja želim.

Doc. dr. Melita Balas Rant

Profesorja Rozmana sem prvič srečal ob prelomu tisočletja na eni od konferenc združenja za projektni management. Kot nadobudni manager projektov, ki je še iskal svoje mesto v krogu poklicnih kolegov, sem takrat željno srkal znanje in priporočila izkušenejših projektnih managerjev in drugih strokovnjakov. In profesor je bil eden tistih, ki jih je bilo res užitek poslušati. Prav živo se spomnim iskriave strokovne debate, v kateri je z mirno, a pronicljivo diskusijo spravljal ob živce preostale sogovornike. Dostojanstveno, z dejstvi in argumenti, ob upoštevanju večplastnosti situacij ter množice vplivnih dejavnikov, z vprašanji, kot je »kaj pa, če ...?«

V enem od pogovorov ob kavi sem se mu ponudil za asistenta, pa mi je svetoval, naj se raje držim gospodarstva. No, nekaj let pozneje, ko mu je uspelo uvesti specialistični študij projektnega managementa, pa me je povabil k sodelovanju. Vzornik je postal mentor, ne le pri pripravi doktorske disertacije, tudi širše – pri razumevanju poslovnega sveta, raziskovanju in poučevanju. Lahko bi rekel, da so se mnoge stvari, za katere sem mislil, da jih dobro poznam, najprej zelo zameglile, a potem postale veliko bolj jasne.

Seveda se nisva vedno strinjala v vsem, a mi ni nikoli vsiljeval svojega mišljenja ali me tretiral kot nevednega študenta ali učenca. Vedno sem imel občutek, da sem enakovreden poklicni kolega. Vrlina, ki žal manjka mnogim profesorjem, ki v svoji majhnosti gradijo »veličino« na distanci in argumentu moči.

Še vedno pa najbolj uživam v njegovih razpravah na strokovnih srečanjih. Njegova hudomušna razmišljanja, razlage in kritike res izstopajo v času, ko se veliko več raziskuje zavoljo objav člankov kot zaradi zvedavosti, razčiščevanja dilem in iskanja rešitev za prakso in ko je metoda raziskave mnogokrat pomembnejša od ugotovitev. Ja, takih profesorjev ne delajo več.

Rudi, vse najboljše ob jubileju in še na mnoga leta!

Izr. prof. dr. Aljaž Stare

S prof. dr. Rudijem Rozmanom sem se prvič srečal na prelomu tisočletja, ko sem se kot podiplomski študent udeležil predavanj o ravnanju in pozneje še o teoriji organizacije. Poleg vsebine predavanj sta me pritegnila predvsem njegov strukturiran pristop ter jasno, jedrnat, smiselno in ne nazadnje tudi spodbudno podajanje snovi, podprto s primeri iz prakse. Prof. dr. Rudi Rozman je odličen mentor, ki je vedno znal izpostaviti zanimiva, včasih tudi izzivalna vprašanja in me s tem usmeriti ter spodbuditi v poglobljeno raziskovanje proučevanih področij. Pogovori z njim so tudi zaradi njegove pronicljivosti vedno zanimivi, vsebinsko jasni ter velikokrat začnjeni s prefinjenim humorjem. V čast in zadovoljstvo mi je bilo njegovo mentorstvo pri specialističnem, magistrskem in doktorskem delu, sodelovanje pri pisanju intervjujev in člankov ter sodelovanje na konferencah in udeleževanje v okviru Društva slovenska akademija za management. Prof. dr. Rudi Rozman je s svojimi poslovnimi, pedagoškimi in življenjskimi izkušnjami ter seveda z raziskovanjem in teoretičnim znanjem pomembno vplival na razvoj slovenske teorije organizacije; poleg tega pa vse to tudi nesebično prenašal na kolege.

Dr. Vojko Toman

Življenjska pot in delo prof. dr. Rudija Rozmana s poudarkom na znanstvenem preučevanju managementa in organizacije

Milan Jelovčan

Prispevek je posvečen prof. dr. Rudiju Rozmanu ob njegovem življenjskem jubileju – 80-letnici.¹ V njem bomo na kratko prikazali njegovo življenjsko pot, glavna področja njegovega preučevanja, kratko vsebino nekaj pomembnejših del in glavne prispevke k razvoju upravljalno-ravnateljevalne in organizacijske znanosti. Delo prof. dr. Rudija Rozmana spada v širše področje ravnateljevanja, upravljanja in organizacije, ki ga sistematično povezuje in mu dodaja svoj pečat.

Prof. dr. Rudi Rozman se je rodil 5. marca 1942 na Jesenicah. Po končani osnovni šoli in nižji gimnaziji v Žirovnici ter višji gimnaziji na Jesenicah se je leta 1960 vpisal na Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Posebej so ga pritegnila predavanja iz Analize poslovanja prof. dr. Filipa Lipovca, pri katerem je tudi izdelal diplomsko delo *Primerjava uspešnosti v nemški in slovenski literaturi* in ga uspešno zagovarjal marca leta 1965. Sodelovanje s prof. dr. Filipom Lipovcem je vplivalo na njegovo strokovno in znanstveno delo.

Po zagovoru diplomskega dela se je zaposlil v Železarni Jesenice, katere štipendist je bil. Ob delu in s podporo podjetja se je leta 1968 vpisal na podiplomski študij managementa in organizacije na Institutu ekonomskih nauk v Beogradu. Magistriral je leta 1970 z delom *Sistem planiranja in priprave proizvodnje v podjetju*. Medtem je v Železarni prevzel vodenje Oddelka za plan in analize, nekaj let pozneje pa Sektorja za ekonomiko. V Železarni Jesenice je ostal vse do leta 1978. Tega leta se je za dobri dve leti zaposlil v Institutu za tržne raziskave, ekonomiko in organizacijo (ITEO) pri Gospodarski zbornici Slovenije. Vodil je nekaj večjih projektov in raziskav; prevzel je tudi vodenje velikega projekta,

ki ga je usmerjal GZS, z naslovom TOZD in uspešno gospodarjenje. Leta 1981 se je zaposlil v Slovenskih železarnah kot vodja planske službe, kjer je skrbel zlasti za pripravljanje strateških in letnih planov ter zahtevnejših analiz. Na teh področjih je strokovno usklajeval članice SŽ. Sodeloval je tudi v Združenju črne in barvne metalurgije, zlasti pri usklajevanju priprave planskih dokumentov združenja. Podobno je sodeloval pri pripravi strateškega plana občine Jesenice. Že v času zaposlitve v Železarni Jesenice je sodeloval v Šoli za poslovodne kadre pri GZS, kjer je pokrival zlasti področje managementa, posebej planiranja v njem, ter v Mednarodnem institutu za podjetja v javni lasti (ICPE); že v času zaposlitve na Ekonomski fakulteti je sodeloval v skupnem (mednarodnem) magistrskem programu EF/ICPE.

Ob izvajanju opisanih del je pripravljaval doktorsko disertacijo *Sistem planiranja poslovanja podjetij*, uspešno jo je zagovarjal leta 1989. Leto zatem se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Leta 2002 je pridobil naslov rednega profesorja za management in organizacijo, leta 2011 se je upokojil in leta 2018 mu je Univerza v Ljubljani podelila naziv zaslužnega profesorja.

Posebej omenimo vlogo prof. dr. Rudija Rozmana pri pobudi za ustanovitev **slovenske akademije za management**, njegovo delo v organizacijski pripravi in vsebinskem usmerjanju, sodelovanje v njenih dejavnostih ter njenem vodenju vse od pobude leta 2004 do leta 2016. Skupščina SAM ga je nagradila s častnim članstvom.

Strokovno in znanstveno delo jubilaranta je v določeni meri povezano z omenjenimi prelomnicami. Vendar je v njegovem delu zaznati vse več povezovanja področij, sočasno razvijanje več področij, zato bomo njegovo delo prikazali po glavnih dejavnostih: po področjih preučevanja z omembo in kratko vsebino nekaj najpomembnejših del, spoznanj in prispevkov k razvoju znanosti in prakse.

1 Prispevek je avtor gradil delno iz prispevka dr. Aleše Saše Sitar in dr. Aljaža Stareta, ki je bil izdan ob 70-letnici prof. dr. Rudija Rozmana, ter na podlagi pogovora s prof. dr. Rudijem Rozmanom.

1. Analize poslovanja, planiranje, operacijske raziskave in management proizvodnje

V Železarni Jesenice je začel delati v oddelku za plan in analize, ki je bil sestavni del večjega sektorja za ekonomiko. Njegovo delo je bilo najprej izdelava ekonomskih ali poslovnih analiz, ki so bile glede na takraten razvoj gospodarjenja pri nas, posebno v večinoma inženirskem okolju, povsem na začetku. Ko je v nekaj letih postal vodja tega oddelka, je pripravo analiz nadaljeval, hkrati pa spodbujal k strokovnemu delu tudi sodelavce. Uvedel je sistem odpiranja delovnih nalog, pripravo njihovega programa, predvsem pa pisnih poročil, ki so dobila standardno obliko in predstavljala urejeno »knjižnico« poročil o analizah. Kmalu so analize postale podlaga za odločanje o ključnih zadevah, npr. investicijah, proizvodnem programu in podobno. Med analizami so bile pogoste analize stroškov različnih procesov, proizvodov, obratov ipd. ter redne analize poslovanja in njegove uspešnosti. Med zahtevnejšimi analizami omenimo izdelavo stroškovnih krivulj za nekatere obrate, kar je verjetno edini primer v slovenskih podjetjih v tistem obdobju, in uporabo agregatnih indeksov za analiziranje struktur, obsega in cen proizvodov. Tudi letni in srednjeročni plani so postali bolj povezani in v procesu logični in sistematični. Obenem so pogostejše temeljili na že izdelanih poslovnih analizah, tako rednih kot občasnih. Sistematične so bile tudi analize izvajanja planov.

V analizi poslovanja je v praksi preizkusil in uporabil vrsto spoznanj in metod, ki jih je spoznal pri svojem diplomskem in podiplomskem študiju. V svojih analizah in analizah sodelavcev je vztrajal pri strokovno-znanstvenem pristopu: jasni opredelitvi predmeta analize, analizi kot metodi spoznavanja in jasnem namenu analize. Pozneje je uporabo analize razširil tudi na druge predmete preučevanja, npr. organizacijo, okolje ipd. Primerjal je podobnosti in razlike med analiziranjem in raziskovanjem. Spoznanja o analiziranju so vključena v širša dela o planiranju in managementu; posamezne dele analiziranja pa obravnava zlasti v prispevkih za posvetovanja Zavoda SRS za družbeno planiranje in posvetovanja Zveze ekonomistov Slovenije, Sekcije za poslovne analize.

Velik vpliv na njegovo poznejše delo je imel že omenjeni podiplomski študij, posebno predmeta Operacijske raziskave in Ekonomska analiza. Po zaključku podiplomskega študija je v Železarni

Jesenice uvedel uporabo mrežnega programiranja za planiranje in kontrolo projektov. Med prvimi primeri uporabe so bili projekti remontov in investicij ter uporaba linearnega programa za določanje asortimana proizvodnje v posameznih obratih in za problem mešanice – zasipa v plavžih.

Poleg uporabe in koristi novih pristopov v praksi je bilo rezultatov tega dela več. Prof. dr. Rudi Rozman je napisal več člankov v revijah, prispevke za posvetovanja in leta 1971 dve poglavji v knjigi Elektronski računalniki. Z operacijskimi raziskavami je seznanil svoje sodelavce in jih usposobil za njihovo uporabo; tako so imeli na enem od slovenskih simpozijev o operacijskih raziskavah prav sodelavci Železarne Jesenice največ prispevkov. K uporabi mrežnega programiranja je pripomogla tudi okoliščina, da so mednarodne finančne institucije zahtevale za velike investicijske projekte tudi rokovni plan projekta, izdelan na podlagi mrežnega programiranja. Sam je bil najbolj zadovoljen z izdelanim primerom uporabe linearnega programiranja za razmeroma zahteven metalurški proces, v katerem mu je uspelo sicer nelinearno krivuljo povprečnih stroškov proizvodnje surovega železa posredno izraziti z linearno funkcijo. Leta 1970 ga je prikazal na posvetovanju iz uporabe operacijskih raziskav, nekaj pozneje pa objavil v slovenskem Metalurškem zborniku.

Večji uporabniški pomen kot sama priprava modelov linearnega programiranja je imelo vključevanje operacijskih raziskav v planiranje in analize. Te so se nanašale na pojave, povezane v poslovanju, ne samo na posamezne izolirane dele. Npr. uspeh proizvoda ni bil odvisen le od posamičnega proizvoda, temveč tudi od drugih proizvodov in poslovnih tvorcev. Upoštevani so bili mejni stroški in mejni prihodki k pokrivanju stroškov, stabilnost in občutljivost rešitev ipd. Z uporabo modelov so analize in plane izdelovali bolj kakovostno, celoviteje, hitreje; lahko so analizirali predvideno vplivanje sprememb in občutljivost poslovanja zanje ipd.

V tem obdobju je začel prof. dr. Rudi Rozman sodelovati v širši raziskovalni nalogi, ki jo je v okviru RCEF vodil prof. dr. Ivan Turk. Pri tem je leta 1971 izdelal raziskavo managementa proizvodnje v podjetjih, ki vsebinsko sledi knjigam o »**Operations managementu**« v ameriški literaturi, s katerimi se je seznanil predvsem med svojim bivanjem na »Indiana University« v Bloomingtonu, Indiana, v manjši meri tudi na »Cornell University« v Ithaci, New York, kjer je sodeloval v zvezi s samoupravljanjem podjetij. Omenjena raziskava

je bila temelj za gradivo predmeta **Management proizvodnje**, ki ga je začel kot zunanji sodelavec predavati na Ekonomski fakulteti. Predmet, ki je bil prej inženirsko zasnovan, je spremenil v managerski predmet. Čeprav podoben ameriški zasnovi učbenikov o managementu proizvodnje, je bil bolj sistematičen, razdeljen na planiranje proizvodnje kot dela strateškega in taktičnega planiranja, tehnološki del planiranja in kontrole proizvoda in procesa, in operativni del planiranja in kontrole kot samostojne funkcije v različnih zvrsteh proizvodnje. Vanj je bila vključena uporaba operacijskih raziskav in drugih kvantitativnih metod. Osnova tej členitvi je njegovo spoznanje v praksi, ki ga je razvil in posplošil v odločanje glede na predmet, cilj in nosilce in prikazal tudi pozneje v svoji doktorski disertaciji. Predmet **Organizacija proizvodnje**, pozneje preimenovan v **Ravnanje proizvodnje** in **Management proizvodnje**, je predaval najprej kot zunanji sodelavec, potem pa kot zaposlenec Ekonomske fakultete.

Njegovo delo v obdobju 1965–1974 je bilo povezano predvsem s poslovnimi analizami, pripravami planov in v povezavi s tem ali ločeno tudi s področjem operacijskih raziskav. Njegova spoznanja so prikazana v člankih in prispevkih za različna posvetovanja; celoviteje jih kaže že omenjena širša raziskava o ravnanju ali managementu proizvodnje. Pozneje je na področju proizvodnje razvijal posamezne dele in izboljševal svoja predavanja. Ni pa bilo to področje več v središču njegovega raziskovanja.

Že tukaj naj omenimo, da je bil prof. dr. Rudi Rozman mentor pri številnih diplomskih in magistrskih delih ter doktorskih disertacijah. Zlasti v doktorskem raziskovanju so doktorandi raziskovali njegova področja tako, da so podrobneje obravnavali določene dele, v določenih konkretnih situacijah, potrjevali ugotovitve novih spoznanj ipd. V tem smislu je vključeval doktorande v široko področje raziskovanja in analiziranja zlasti managementa in organizacije. V povezavi s proizvodnjo omenimo dve disertaciji. Prva, avtor je dr. Borut Rusjan, se nanaša na *Analizo proizvodnje kot sestavni del oblikovanja proizvodne strategije*, druga pa na ožje področje ravnanja s kakovostjo, avtorica je dr. Franka Piskar, naslov pa *Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti*.

K preučevanju posameznih vidikov analiziranja poslovanja se je prof. dr. Rozman vrnil pozneje, ko so prof. dr. Miran Mihelčič, prof. dr. Slavka Kavčič in prof. dr. Rudi Rozman organizirali in usmerjali

delovanje na njihovo pobudo ustanovljene **Sekcije za analizo poslovanja pri Zvezi ekonomistov Slovenije**. Sekcija je začela organizacijo vsakoletnih posvetovanj, povezanih z analizo poslovanja in analizo organizaciji. Prof. dr. Rudi Rozman je sodeloval v organiziranju posvetovanj, pogosto pa je tudi pripravil in predstavil prispevke.

2. Planiranje podjetij

V planih, narejenih ob izdelavi investicijskega programa za hladno valjarno v Železarni Jesenice, je prof. dr. Rudi Rozman razvil zamisel za povezovanje vseh delnih planov v zbirnih planih: planu dobička, planu sredstev in virov ter planu gotovinskih tokov. To in vrsto drugih zamisli na podlagi teorije, uporabljene v praksi, in teorij, spodbujenih s primeri v praksi, je prof. dr. Rudi Rozman razvijal in predstavljal zlasti na slovenskih posvetovanjih o planiranju v podjetjih v organizaciji Zavoda SR Slovenije za družbeno planiranje, Zveze ekonomistov Slovenije in Društva ekonomistov Maribor. Od leta 1974, ko je prvič sodeloval z obširnejšim prispevkom, je na posvetovanjih stalno sodeloval vse do leta 1993, ko posvetovanja prenehajo. Prispevki so objavljeni v zbornikih posvetovanja oziroma IB reviji za planiranje. Objave prispevkov s področja planiranja dosežejo vrh z objavo članka **Developing a Practical Planning System for a Steel Business** v reviji Long Range Planning leta 1986.

Leta 1974 je sodeloval na mednarodnem otvoritvenem posvetovanju v okviru nastajajočega Mednarodnega centra za javna podjetja (ICPE) v Ljubljani z referatom o planiranju v podjetjih. Ostal je zunanji sodelavec ICPE in sodeloval v izobraževanju kadrov iz Namibije in nekaterih drugih afriških držav, kjer je vodil seminarje o planiranju in managementu na sploh v Somaliji, Tanzaniji in Gani. V okviru sodelovanja je tudi prvič, in večkrat pozneje, obiskal Indijo, kjer je Ekonomska fakulteta za uveljavljene in tudi perspektivne managerje v veliki državni korporaciji v naftni industriji vrsto let izvajala magistrski program.

V obdobju 1971–1978 je v Železarni Jesenice vodil sektor za ekonomiko, v katerem so bili poleg oddelka za plan in analize še organizacijski oddelek, računalniški oddelek, oddelek za nagrajevanje in še nekateri oddelki kot podpora managementu. Sodeloval je v razvijanju organizacije, sistema nagrajevanja, pri planiranju in analizah, sistemu upravljanja, uvajanju premakljivega delovnega časa, uvajanju računovodskega sistema ipd. V večji meri je še vedno neposredno sodeloval zlasti pri

planiranju v okviru samoupravnega sporazumevanja in dogovarjanja. Začelo se je njegovo delo na področju upravljanja in »managementa« podjetij.

Leta 1978 se je za dobri dve leti zaposlil v Institutu za tržne raziskave, ekonomiko in organizacijo (ITEO) pri Gospodarski zbornici Slovenije. Vodil je nekaj projektov in raziskav ter prevzel vodenje velikega projekta *TOZD in uspešno gospodarjenje*, ki ga je usmerjal GZS. V projektu se je postavil bolj na stran vključenih podjetij, ki so iskala smiselne in koristne rešitve in niso slepo sledila zahtevam politike in politikov. Motilo ga je veliko nepoznavanje gospodarjenja pri politiki in počasi, v dobrih dveh letih, je ugotovil, da trenutno delo ne more roditi večjih sadov, zato je začel razmišljati o odhodu.

Novi direktor Slovenskih železarn (SŽ), ki je iskal ustrezen kader, ga je povabil v SŽ. Zaposlil se je v SŽ kot vodja planske službe in skrbel predvsem za pripravljane strateških in letnih planov ter zahtevnejših analiz. Na teh področjih je strokovno usklajeval delo članic SŽ. Sodeloval je v Združenju črne in barvne metalurgije Slovenije, kjer je usklajeval pripravo planskih dokumentov združenja. Podobno je sodeloval pri pripravi strateškega plana občine Jesenice. Poudarek v njegovem delu je bil na planiranju, tokrat predvsem strateškem, in analizah, pa tudi na preučevanju in odločanju o organizaciji. V večji meri je spoznaval ravnateljstvo (management) in organizacijo večjih, sestavljenih podjetij – korporacij. Poleg opravljanja svojega rednega dela je sodeloval na posvetovanjih in seminarjih o planiranju, seminarjih v okviru ICPE ipd. Občasno se je ukvarjal tudi s sorodnimi, ožjimi področji, npr. vrednostno analizo, organizacijo podjetij ipd. Ob tem je pripravljal doktorsko disertacijo o **Sistemu planiranja poslovanja podjetij**, ki jo uspešno zagovarjal leta 1989.

Na tej osnovi je leta 1993 napisal še knjigo **Planiranje poslovanja podjetja**. V tej so številna spoznanja iz njegovega dotedanjega raziskovanja in prakse, tako kot v sami disertaciji. Delo je sistematično strukturirano in predstavljeno. Začenja se s predstavitev planiranja in glavnimi zvrstmi, med katerimi obravnava planiranje celotnega poslovanja. Planiranje celotnega poslovanja prikaže kot usklajevanje (poslovnih funkcij in/ali poslovnih enot) ter njegov razvoj. V delu obravnava strateško in letno planiranje. Pozornost posveti procesu planiranja, logiki tega procesa in podrobni obravnavi posameznih faz. Te preučuje predvsem za poslovno-funkcijsko organizirana podjetja; posebej pa obravnava še planiranje v poslovenotno planiranih podjetjih (korporacijah). Z obravnavo organizacije in problemov v planiranju zaključuje to, lahko rečemo, temeljno delo o poslovnem planiranju v podjetjih.

3. Management, upravljanje, projektni management

Leta 1990 se je zaposlil na Ekonomski fakulteti. Znova je predaval predmet **Management (ali ravnanje) proizvodnje**. Ob tem je prevzel še predmet **Ekonomika podjetja**, za katerega sta s kolegom pripravila program in napisala pregleden in sistematičen učbenik, po katerem so učili še vrsto let. Sestava učbenika je pregledna in logična. Izvira iz uspešnosti podjetij, ki se kaže v primerjavi dobička in donosa z vloženim kapitalom ali sredstvi. Dobiček in donos sta povezana predvsem s prihodki na eni in s trošenjem sredstev – stroški na drugi strani. Sredstva pa so predvsem povezana z njihovim sodelovanjem v poslovnem delovanju. Tako so v knjigo vključena poglavja o uspešnosti, prihodkih, stroških in vezanih sredstvih. V povezavi z ekonomiko podjetja svetuje dr. Metki Tekavčič pri izdelavi doktorske disertacije z naslovom *Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa*.

Hkrati je začel razvijati nove predmete, saj je šlo za čas uveljavljanja managementa. Izdelal je program novega predmeta **Management**; za osnovo in učno gradivo je uporabil knjigo **Management**, ki jo je napisal leta 1993 z dvema kolegoma. Gre za eno izmed prvih – če ne prvo – širših del o managementu pri nas, ki je služilo na Ekonomski fakulteti kot učbenik okoli 15 let. Predmet Management je razvil po vzoru zahodnih, zlasti ameriških učbenikov. Prilagodil ga je slovenskemu okolju, svojemu razumevanju ravnateljstva in v njem povezal tudi svoja spoznanja iz prakse. Praksa mu je omogočala spoznavanje dejanskih problemov, ki jih je reševal na znanstven način. Zato so njegova predavanja obogatena z vrsto zanimivih primerov. Tako ta knjiga kot že omenjena knjiga o planiranju sta izšli v zbirki Manager.

Prof. dr. Rozman je področje managementa razvijal naprej, zlasti še v povezavi z raziskovanjem organizacije združb. Svoja spoznanja je skupaj s soavtorjem prof. Kovačem združil v pripravi nove, obširnejše in novejšim spoznanjem o organizaciji prilagojene knjige **Management**, ki je izšla pri GV Založbi leta 2012. Leta 2017 so jo z nekaj malega spremembami ponatisnili. Avtorja v njej sledita upravljalno-ravnavalnemu procesu, ki ga je prof. dr. Rozman razvil v okviru sodobne organizacijske teorije. Management sta avtorja v uvodnem delu celovito opredelila. Prikažeta ga vsebinsko kot usklajevanje, po procesu kot odločanje in po namenu kot zagotavljanje smotrnosti. Ta zadnji vidik podrobneje obravnavata v poglavjih o planiranju poslovanja, planiranju organizacije (organiziranju),

uveljavljanju organizacije (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje), kontroli poslovanja in kontroli organizacije. Takšna členitev je posledica ločevanja med poslovanjem in organizacijo. V uvodnem delu avtorja obravnavata tudi upravljanje, zlasti njegovo razmerje z managementom. Delo je sistematično, logično sestavljeno, sodobno (avtorja prikažeta in utemeljita glavne razlike v primerjavi z običajno sestavo knjig o managementu) in zanimivo.

V želji po izboljšanju učinkovitega in uspešnega delovanja združb (organizacij) v zdravstvu, kjer pogosto za slabosti upravičeno krivijo management in organizacijo, sta se prof. dr. Rozman in prof. dr. Kovač, ob vključitvi še dveh priznanih avtorjev s področja zdravstva, lotila priprave knjige **Management v zdravstvenih organizacijah**. Ta je leta 2019 izšla pri GV Založbi. V besedilu je konkretnije povezana z značilnostmi zdravstvenih organizacij. Vključuje tudi obširnejše poglavje o managementu kakovosti v zdravstvu in vrsto konkretnih primerov iz zdravstvenih organizacij, ki so jih pripravili sodelavci in sodelavke iz prakse. V managerskem delu je knjiga izboljšana verzija prejšnjih knjig.

Omenimo še nekaj doktorskih disertacij, v katerih so doktorandi pod mentorstvom prof. dr. Rozmana raziskovali različne vidike managementa: dr. Jože Kropivšek je izdelal disertacijo z naslovom *Globalizacija poslovnega okolja in njen vpliv na oblikovanje organizacijskih značilnosti lesnoindustrijskih podjetij*; dr. Milan Jelovčan je raziskoval *Poslovno-organizacijski model globalnega trgovskega podjetja s primerom slovenskega trgovskega podjetja Merkur*; dr. Drago Ferfolja pa *Prilagajanje podjetij globalizaciji svetovnega gospodarstva s primerom podjetij elektroindustrije Slovenije*.

Prof. dr. Rudi Rozman je nekaj let predaval tudi predmet **Analiza poslovanja**, v katerem je povezoval svoje primere iz prakse. Pozneje je predmet zaradi zasedenosti s predavanji drugih predmetov (Management proizvodnje, Ekonomika podjetja, Management) prepustil drugim. Sam pa je začel razvoj še enega predmeta, ravnanja s projekti oziroma projektnim managementom. V poznih devetdesetih letih je bila na tem pomembnem področju v ospredju Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru. Prof. dr. Rudi Rozman je projektni management sicer predaval v okviru predmeta Management proizvodnje. Leta 1998 pa je EF sodeloval v mednarodnem kongresu, ki ga je v Ljubljani organiziral IPMA (International Project Management Association), kar mu je dalo spodbudo za samostojen predmet iz ravnanja s projekti. Prof. dr. Rudi Rozman se je vključil v delo slovenskega združenja za projektni management (ZPM), napisal več člankov

o ravnanju s projekti, sodeloval pri več mednarodnih posvetovanjih IPMA in EURAM (European Academy of Management), sodeloval pri ustanovitvi mednarodne revije SENET (South-east Network Review), na fakulteti pa razvil predmet **Projektni management**, ustanovil sekcijo mladih projektnih managerjev, uvedel dan projektnega managementa, razvil program specialističnega študija projektnega managementa in napisal gradivo za učbenik. Na področju ravnanja s projekti je svetoval pri izdelavi doktorskih disertacij *Izvajanje strateškega plana s projekti* dr. Mileni Sedovnik in dr. Aljažu Staretu pri disertaciji *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta*.

V preučevanju projektnega managementa je precej pozornosti posvetil pripravi planov in kontroli projektov ter vzrokom, da projekti pogosto ne dosežejo svojih ciljev. Problem je podoben problemu v izvajanju strategij, ki pogosto niso ustrezno izvedene. Tako je v preučevanju ugotavljal, da strategije niso izvedene, ker njihovo uveljavljanje ni podprto s projekti oziroma projektno organizacijo. Predlagal je ne samo vsakoletno dopolnjevanje strateških planov, marveč tudi pripravo okvirnega programa projektov kot priloge k strateškemu planu. Strategije težijo k uspešnosti (npr. donos in dobiček v primerjavi z vlaganji), projekti pa k učinkovitosti (stroški, rok, kakovost). Tako je jasno prikazal razmerje med strategijami in projekti.

Leta 2008 je v sodelovanju s kolegom doc. dr. Aljažem Staretom pripravil učbenik *Projektni management*. V njem so vključena spoznanja iz že omenjenih člankov in posvetovanj, pridobljena v teoriji in praksi ter pri preučevanju delov projektnega managementa. Osnovnim opredelitvam in vrstam projektov sledi prikaz priprave rokovnega plana z upoštevanjem povezanosti in trajanja aktivnosti, pa tudi razpoložljivih sredstev in kadrov, stroškov in tveganj. Obravnavana sta tudi organizacija projektov in njihovo mesto v organizaciji podjetja, opredeljeni sodelujoči ter značilnosti vodenja projektov.

4. Ravnateljevanje, upravljanje, organizacija: teorija, analiza in oblikovanje

Po letu 1990 so se na univerzi krepila prizadevanja za večje vključevanje slovenske ekonomske in organizacijske znanosti ter poslovnih ved v mednarodno sodelovanje. Prof. dr. Rozman, kot že omenjeno, je sodeloval v okviru posvetovanj IPMA. Še tesneje pa je njegovo vključevanje povezano z organizacijo

EGOS (European Group of Organization Studies) in pozneje, po njenem nastanku, z EURAM (European Management Academy). S prispevki in z vodenjem posameznih sekcij je sodeloval v vrsti posvetovanj obeh organizacij. Leta 2004 je pripravil in vodil mednarodno posvetovanje EGOS v Ljubljani.

Proti koncu devetdesetih let se je posvetil organizacijskim problemom. Od prof. dr. Filipa Lipovca je prevzel predmet **Teorija organizacije**, ki ga je predaval po Lipovčevem delu *Razvita teorija organizacije*. Večkrat omenja, da je verjetno vsebina in izdaja te knjige največji dosežek (profesorjev) Ekonomske fakultete od njenih začetkov do danes. V vsebinskem delu ga opazneje ni spreminjal; študentom ga je poskušal približati poljudno in s primeri. Poglobljeno je obravnaval upravljanje, napisal je več prispevkov za posvetovanja in člankov o njem, tako v domačih kot tujih revijah, sodeloval in vodil je sekcije o tej temi v okviru EGOS in EURAM ter svetoval dr. Alešu Krisperju pri doktorski disertaciji *Sistem poročil v podjetju* in dr. Nadji Zorko pri izdelavi doktorske disertacije z naslovom *Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih*.

Dolgoletno sodelovanje s prof. dr. Filipom Lipovcem je poudarilo skrb za uporabo slovenskih izrazov, ki jih je na različne načine poskušal utemeljiti in razširiti. Zlasti je zagovarjal rabo izrazov ravnanje in ravnanje kot najustreznejših slovenskih prevodov tujke »management«. Še pomembneje pa je, da je prek sodelovanja spoznal metodičen pristop k pisanju različnih prispevkov. Medtem ko predmeta **Teorija organizacije** ni spreminjal, ampak le dopolnjeval z različnimi svojimi prispevki v revijah in na posvetovanjih, pa je v celoti spremenil in postavil nov predmet **Analiza in oblikovanje organizacije**. Jasno ga je ločil od drugih organizacijskih predmetov in zasnoval specifičen pristop, ki ga sicer v knjigah s tem naslovom ne najdemo. Prilagodil ga je sodobnemu razumevanju organizacije, ki poudarja pomen razmerij med ljudmi, kar je izjemno zahtevno. Obenem mu je analiziranje omogočilo spoznavanje organizacije (upošteva podobnost z analizo poslovanja), poznavanje situacijske teorije mu je temelj za določitev ustrezne, optimalne organizacije podjetja, oblikovanje organizacije pa pomeni pot za spremembo obstoječe v novo, boljšo organizacijo. Tako je predmet sistematično spoznaval organizacijo, določal optimalno organizacijo v konkretnem primeru in obravnaval poti (spreminjanja) za njeno doseganje.

Leta 2011 je v soavtorstvu s prof. dr. Miranom Mihelčičem in prof. dr. Juretom Kovačem, s katerima tudi sicer več sodeluje, pripravil učbenik **Sodobne organizacijske teorije**. V njem so predstavili več

teorij (npr. situacijska, populacijsko-ekološka ipd.), ki razlagajo organizacijo ali pa njeno spreminjanje.

Predanost prof. dr. Rudija Rozmana oblikovanju, razvijanju in poučevanju predmetov s področja managementa in organizacije velja tako za dodiplomski kot podiplomski študij. Prof. dr. Rudi Rozman je bil nosilec specialističnega študija poslovanja in organizacije, specialističnega študija projektnega managementa ter magistrskega programa managementa v sodelovanju z ICPE, ki se je izvajal tudi v Indiji v njihovi državni naftni korporaciji. Bil je član komisije za magistrski in doktorski študij in član senata, predstojnik katedre za management in organizacijo, poleg tega pa je sodeloval še v komisiji za strateški razvoj fakultete. Pri oblikovanju programov in načrtov predmetov, pa tudi pri njegovem delu na sploh, se pokažejo njegov sistematični pristop, povezan s poznavanjem vrste predmetov, metodičnost in smisel za poenostavitve in razumljivost.

V svojem raziskovalnem delu se je prof. dr. Rudi Rozman posvečal managementu projektov, upravljanju podjetij, predvsem pa vse bolj organizaciji ter njenim aktualnim problemom, npr. razmerju med vodenjem in ravnanjem, ravnanju z zaposlenimi in njihovimi zmoglostmi, učenju povezanih posameznikov, ravnanju z znanjem, ravnanju s tveganji itd. Pri tem je predmete, ki sicer večinoma nastajajo na praktični osnovi, gradil na »slovenski« teoriji organizacije in jih naredil znanstvene z uporabo teorije organizacije, s katero je dosegel razumevanje in odmevnost na mednarodnih posvetovanjih EURAM, EGOS, EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), IPMA in SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism).

V zadnjih letih pred upokojitvijo se je prof. dr. Rudi Rozman veliko posvečal kakovosti študija na Ekonomski fakulteti. V tem obdobju je sodeloval pri pripravi strateškega plana fakultete, kritično obravnaval izdelavo dispozicij za magistrska in podobna dela, prikazal, kako bi morali sestavljati učne programe, kritično obravnaval študij po bolonjski reformi in predlagal spremembe.

5. Organizacija in management

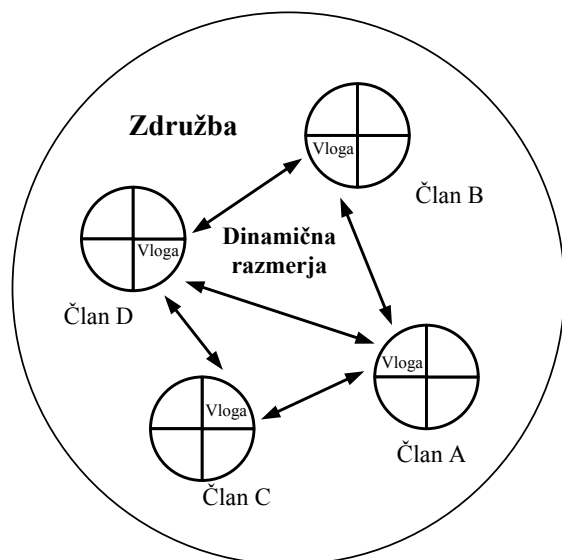
Prof. dr. Rudi Rozman se je srečeval z organizacijsko znanostjo, predvsem s teorijo organizacije, že ob preučevanju drugih področij. Tako so posamezna organizacijska področja vključena v njegovih delih. Posebej kaže omeniti obravnavo organizacijskih področij v vsakoletnih posvetih, domačih ali tujih, ki jih organizira slovenska akademija za management. Sam sodeluje s prispevki; vedno je član programsko-organizacijskega odbora.

Razumevanje organizacije, ki izhaja iz Razvite teorije organizacije prof. dr. Filipa Lipovca, prof. dr. Rudi Rozman sooblikuje in dograjuje v okviru svojega raziskovalnega, pedagoškega in svetovalnega dela. Vodi ga misel, da vse bolj utemeljuje organizacijo kot svojo znanost, torej ne v okviru sociologije ali drugih znanosti ali ved. Zato jo razmeji v primerjavi z drugimi znanostmi in vedami, pri čemer doseže visoko stopnjo strinjanja pri nekaterih profesorskih kolegih.

Prof. dr. Filip Lipovec organizacijo opredeli kot predmet preučevanja samostojne znanosti: organizacija je skup dinamičnih, smotrnost zagotavljajočih razmerij med člani združbe. Tako opredeljena organizacija se spreminja v procesu usklajevanja med člani. Klasična opredelitev organizacije, kot jo preučujejo predvsem sociologi in psihologi, je drugačna: organizacija je strukturirana združba članov, ki sodelujejo za doseganje ciljev združbe. Prof. dr. Rozman dopolni teorijo zlasti v procesnem delu; predvsem pa z njo razlaga različne sodobne organizacijske pojave. V tem delu raziskujejo tudi doktorandi. Teorijo je povezal in prikazal v članku **Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences**, ki ga je objavil v prvi številki mednarodne revije SAM »Dynamic Relationships Management Journal« spomladi leta 2012.

Na kratko prikažimo bistvo te teorije. Prof. dr. Rudi Rozman razumevanje organizacije poenostavljeno in sistematično prikaže v treh slikah. Prva slika pove, kaj organizacija je (glej sliko 1). Organizacijo prikaže kot sistem dinamičnih, smotrnost zagotavljajočih razmerij, vzpostavljenih med vlogami posameznikov v združbi.

Slika 1: Slikovna predstavitev organizacije



Druga slika razloži bistvo organizacijskih struktur, kot usklajevanje enovitih struktur, tehnične, motivacijske, oblastne in komunikacijske strukture v ravnalno ali složeno strukturo (glej sliko 2). Z njo so tako za vsakega člana združbe določene zadolžitve, odgovornost, oblast in mesto v komuniciranju.

Slika 2: Ravnalna ali složena organizacijska struktura

D1	---	O1	---	A1	---	K1
D2	---	O2	---	A2	---	K2
D3	---	O3	---	A3	---	K3
...	---	...	---	...	---	.
Di	---	Oi	---	Ai	---	Ki
...	---	...	---	...	---	...
Dn	---	On	---	An	---	Kn

Tretja slika prikaže bistvo organizacijskega (upravljalno-ravnalnega) procesa, opredeljenega po namenu in razdeljenega na planiranje in kontrolo poslovanja ter planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije (glej sliko 3). Planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije poimenuje tudi organiziranje, ki zagotavlja smotrno izvedbo poslovanja in doseganje ciljev združbe.

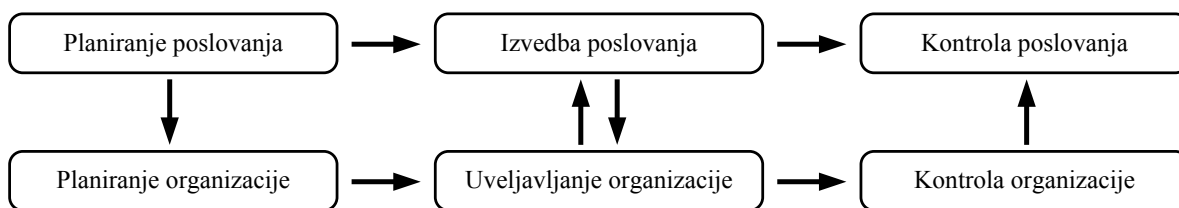
Podrobneje razdela in utemelji upravljalno-ravnalni proces v smislu organizacijskih procesov, določenih po svojem namenu: zagotavljanju smotrnosti. Hkrati pa organizacijski proces obravnava kot proces usklajevanja (vsebina in metoda organizacije) in odločanja (proces, po katerem upravljalno-ravnalni proces teče). Posebno vlogo daje tudi konfliktom in njihovem procesu. V upravljalno-ravnalnem procesu posebno pozornost nameni dvojni vlogi ravnanja s kadri: personalni funkciji in ravnanju z zmožnostmi zaposlenih. To razlikovanje si lahko razložimo le s teorijo, ki poslovanje loči od organizacije.

Upravljalno-ravnalni proces se na prvi pogled povsem ujema s procesom managementa, vendar prof. dr. Rozman pokaže, da je organizacijska znanost, kot jo razume, temeljna znanost, na kateri v veliki meri temelji veda o managementu. Medtem ko prva opisuje organizacijske pojave, managerska veda uči managerje, kako naj ravna v praksi.

Posamezna organizacijska področja raziskujejo doktorandi. Raziskovanje pokaže, da z omenjeno teorijo logično razložimo vse v družbi in združbah prisotne organizacijske pojave. Na tej osnovi dosežejo doktorandi razumevanje sodobne teorije organizacije in uporabijo razumevanje organizacije za izhodišče svojih raziskav v

Slika 3: Upravljalno-ravnanjski proces

Raven združbe



Raven posameznika

doktorskih disertacijah, v katerih poglobljajo posamezne aktualne probleme in iščejo rešitve zanje, s čimer tudi potrdijo veljavnost Lipovčevega, Rozmanovega in Mihelčičevega razumevanja organizacije. Dr. Milena Kramar Zupan v disertaciji *Razmerje med managementom in vodenjem*, dr. Marija Judita Samsa v disertaciji *Okoljsko odgovorno ravnanje slovenskih podjetij*, dr. Nina Tomažević v svoji doktorski disertaciji obravnava *Družbeno odgovornost in odličnost javne uprave*, dr. Davorin Kralj *Kazalnike ravnanja z okoljem s primerom slovenskih podjetij*, dr. Melita Rant obdela situacijsko teorijo v doktorski disertaciji z naslovom *Ustreznost sprememb v organizaciji združb z vidika dinamičnega organizacijskega ravnotežja: primer slovenskih podjetij*, dr. Aleša Saša Sitar *Vpliv organizacije na povezano učenje posameznikov v združbah*, dr. Aleksandra Stjepanović Vračar *Razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti v velikih podjetjih s poudarkom na slovenskih podjetjih*, dr. Viktor Vračar preuči *Dejavnike uspešnosti asimetričnih povezav s primerom velikih slovenskih podjetij*, dr. Vojo Toman je doktoriral na temo *Ustvarjanje vizije in njen vpliv na uspešnost slovenskih podjetij* in dr. Oliver Tsuruta

na temo *Contemporary organizational structures in some Swiss financial services providers*.

Posebej omenimo še razmišljanja o prihodnosti organizacije (vsaka dobra teorija mora to omogočiti), povezana z družbenim razvojem gospodarjenja. Ker gre za spreminjanje družbe, prof. dr. Rozman poleg upravljanja kot najbolj družbeno povezanega procesa vključi še dva ekonomska pojavi: lastništvo in temeljni cilj podjetij. Ti trije elementi v veliki meri določajo družbeno-ekonomski način gospodarjenja. V članku **Is there another way to the future but a utopian one?**, objavljenem v reviji DRMJ spomladi leta 2013, ugotavlja znamenja spreminjanja kapitalističnega delniškega upravljanja podjetij v upravljanje deležnikov, predvsem zaposlenih; spreminjanje temeljnega cilja dobička oziroma dobičkovnosti v družbeno odgovornost ter omejevanje zasebne lastnine ter njeno spreminjanje v »družbeno«. Meni, da se uveljavlja nov družbeni način gospodarjenja, ki ga zahtevajo spremembe; povezan pa je tudi s spreminjanjem ljudi, saj spremembe zahtevajo tudi uveljavljanje altruizma na račun egoizma.

Prof. dr. Rudi Rozman je s svojim bogatim delom veliko prispeval k razvijanju sodobnih pogledov na organizacijo, upravljanje in ravnanje, tako v slovenskem kot svetovnem merilu, tako v teoriji kot praksi. Velik prispevek ima njegovo znanstvenoraziskovalno delo, zlasti pa še poučevanje, tako na univerzitetnem kot magistrskem in doktorskem študiju. Čeprav je bil naš namen v uvodniku predvsem opisati strokovno in znanstveno pot in delo prof. dr. Rudija Rozmana, prikazati pa na kratko tudi vsebino njegovih ključnih del, vseeno ne moremo mimo tega, da je bil eden najbolj priljubljenih profesorjev Ekonomske fakultete in da se je v celoti posvetil svojim študentom. Bil je mentor številnim študentom, zanimiv predavatelj, raziskovalec, ki si je vedno prizadeval za resnico, razumljivost, logičnost in sistematičnost. Je strokovna avtoriteta na svojem področju.

Ob visokem življenjskem jubileju mu kolegi in kolegice iskreno čestitamo. Veseli nas, da smo lahko z njim sodelovali, in želimo si, da se bomo srečevali tudi v prihodnjih letih.

A tribute to professor Rudi Rozman

Jon Aarum Andersen

e-mail: jon.andersen@oru.se

Abstract

In this article it is argued that the professional background of organizational and management researchers to a large extent explain what problems they address and the value of their works. The purpose of management, corporate governance and organizational research is to solve problems that owners, board of directors, managers and subordinates have. The classical writers on organizations where academics with managerial experiences which do explain the impact the classical contributions still have when managers address organizational problems. The classical writers addressed real problems and changes that managers need to solve. A large number of contemporary scholars, however, address problems that neither owners, managers nor subordinates have. Research published by professor Rozman does, however, address real working life problems.

Keywords: management, corporate governance, effectiveness, organizational functions

1. Introduction – Managerial experience vs. theoretical foundations

It is evident that the background of scholars largely explain what problems they try to solve and what kind of academic work they produce. The classical writers based their works on problems and challenges they faced when in managerial positions. Today we find two kinds of background of those who publish scientific articles: (1) Scholars with work experiences from public or private organizations in addition to academic qualifications and (2) scholars with academic qualifications and no managerial experience. It is evident that the work experiences of scholars largely explain what problems they address and the relevance of their research for owners, board of directors and managers. This fact does explain the content of their academic works which they produce. The contributions of some classical works on organization are presented in order to stress that research efforts ought to address real problems.

The research problems that professor Rudi Rozman has addressed over the years are clearly a consequence of his experience – from corporations and consultancy in management positions before achieving his doctor degree. His research publications clearly address problems that owners and managers face (e.g. Rozman, 2006, 2007, 2000, 2012). The writer of this tribute has similar experiences from consultancy work and management positions in the private and public sectors prior to the

achievement of a doctor degree. The main issue here is that Rozman's research is motivated by his experience from organizations and having had managerial positions.

2. Classical contributions based on work experience

2.1 Introduction

When organization and management theories emerged some hundred years ago a few persons addressed the problem of managing large companies being those who themselves worked in these industries. When recently reading one of my own textbooks on organization theory I found that the classical writers (e.g. Fredrick Winslow Taylor, Henry Fayol, Luther Gulick and Chester I. Bernard) - to mention a few - had their own personal experiences from managerial positions as the basis for their theoretical works. These contributions have had a considerable positive effect on the industrial sectors and the working conditions of employees.

2.2 Fredrick Winslow Taylor

"The writer has great sympathy with those who are overworked, but on the whole greater sympathy with those who are underpaid." (Taylor, 1911/1967, p.18f).

Fredrick Winslow Taylor (1856-1917) was admitted to Harvard University but due to an eye deficiency was unable to study. He started his work experience when eighteen years old as an apprentice for a model carpenter and later as a mechanical worker. Some years later he was employed as a factory worker at the Midvale Steel Company and was later promoted to chief engineer. During these years Taylor developed and tested what he called the "task system" which was later called the "Taylor system" or "scientific management." Taylor conducted precise experiments in order to specify the best way to complete work tasks and the time required. He analyzed materials, tools, and work sequences and specified the division of work between managers and workers. Taylor's experiments became the foundation of scientific principles being the foundation of Scientific Management.

2.3 Luther Gulick

"... The most difficult task of the chief executive is not command, but it is leadership, that is, the development of the desire and will to work together for a purpose in the minds of those who are associated in any activity." (Gulick, 1937, p. 37).

Luther Gulick (born 1892) was professor at Columbia university (USA) and dean of the Institute of Public Administration. In the 1930-ies he was asked by the government to summarize the knowledge on administration and addressed the tasks and activities of managers. Gulick specified the tasks of managers in terms of activities being: planning, organizing, recruiting, directing, co-ordination, reporting and budgeting. Hales (1986) pointed out that there are striking similarities between contemporary research and Gulick's classical descriptions.

2.4 Chester I. Bernard

"... Their cooperation has no reason for being except as it can do what the individual cannot do. Cooperation justifies itself, then, as a means of overcoming the limitations restricting what the individual can do." (Barnard, 1938/1968, p. 23).

Chester I. Barnard (1886-1961) studied economics at Harvard University without fulfilling his education. He was employed at the Department of statistics, New Jersey Telephone Co. In 1927 Barnard became

the managing director of the company and had also a top position in a public organization. When working as a top manager he was continually occupied in understanding and describing organizational activities and social relationships between employees described as the "contribution-reward balance" which was the topic of his book from 1938.

3. Contributions based on work experience - Rudi Rozman's contributions

Rozman (1986) addressed planning systems based on the fact that a complex system of planning had been developed within Slovenian Steelworks with the aim of being rational, simple and above all having a positive influence on enterprises. The article starts with basic ideas which can be expressed as co-ordination of business functions, and of business units developed in the corporate planning and a two-phase process of planning. These basic ideas and the organization of planning together with an outline of problems form the first part of the article. The system of planning - above all the approach to long-range planning - is presented more in detail in the article.

In his article from year 2000 professor Rozman studied the relationship between the organizational functions of governance and management. He argued that this relationship is one of the most crucial ones for the effectiveness of corporations. Different countries have developed different ways of organizing the governing function in order to protect the interests of the owners, while leaving managers enough freedom to take managerial decisions and actions. Many symptoms in corporations show a decrease in the role of governance and ownership. Rozman (2000) discussed reasons for that decline and suggested solutions to bring back the power to the owners.

Rozman (2006) is an article on corporate governance in Slovenian corporations in which he analyzed the present model of corporate governance in enterprises. This is a two-tier model, which follows the characteristics of the German model. The author discussed the two issues within this model of corporate governance: the role of the supervisory board and the role of workers' representatives within the supervisory board. Professor Rozman also discussed some broader issues relevant for understanding corporate governance.

Rozman (2012) is a theoretical contribution in which organizations are regarded as a set of dynamic relationships between members of a social unit which assure the existence and development of a formed social unit and reasonable achievement of the social unit's goals. The author tested its validity by showing that the whole theory is explained by organizational elements, all based on a rationality-assuring relationship; emphasizing that all organizational phenomena are logically explained. An organization is determined as a set of dynamic relationships. By comparing the theory with other theories of organization and comparing organization science with other sciences, the author presented the concept of dynamic relationships being a solution to problems discussed in organization theory. Whether this is a new theory or a version of established organization theory remains to be seen.

4. Additional contributions based on academic achievements

4.1 Servant leadership and transformational leadership

Initially it is important to stress that Greenleaf (1970) never intended servant leadership to be a theory on management and formal leadership in organizations. He never defined the concept of servant leadership; but Greenleaf (1970, p. 7) asked: "... do those who served grow as persons, do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants?"

Burns (1978) identified two types of political leadership being "transactional" and "transformational" based on a historical and study of *political* leaders without any references to private or public organizations. Bass (1985), however, applied and redefined Burns' concepts and argued that Burns' theory were applicable for formal private and public organizations.

Based on the four categories of construct clarity, two competing alternatives are identifiable in the scholarship of both servant and transformational leadership. There are thus 16 versions of each theory. The concepts of transformational and transactional leadership are now defined in so many different ways and consequently measured differently that general conclusions about the validity of empirical studies and the usefulness of these theories cannot be drawn. Some versions of transformational theory strive to be universal while others assume contingency. The transformational theory is no longer a specific theory of leadership but many theories.

Consequently, the field will be better off when it abandons the charismatic-transformational leadership concept when studying management of formal organizations. The theories on servant and transformational leadership have collapsed under the weight of unwieldy and bewildering expansion. It ended in bidding servant leadership and transformational leadership farewell (Andersen, 2009 & 2018).

4.2 Intuition in managers

A large number of psychologist have influenced management theory especially related to the personality of managers. Karl Gustav Jung is regarded by many as the father of this academic discipline. Jung (1971) pointed out that in real life the personality types are not found in the pure forms. The typology rests on two elements (attitudes and functions) and is often presented by using three dimensions in the human psyche: (1) attitudes – extrovert and introvert, (2) perception functions – sensing and intuition; and (3) judgement functions – thinking and feeling. The prevalence of inconsistencies in Jung's works regarding descriptions and explanations of types has, however, created problems for contemporary management researchers.

Contemporary researcher of management has applied the typology theory of Jung and claim that it is almost complete in the sense that it touches on both functions of perception and both functions of judgement and their relationship to each other (Keegan, 1984). In management and leadership theory the contribution of Jung has been applied in order to describe the way in which managers make decisions. Jung's theory has stood the test of time in the fields of psychology and psychiatry (*ibid.*). In the field of management development the typology presented by Jung gives a genuine insight into the question why persons succeed or fail in their decision making, and how they do it (Keegan, 1984). A study of Andersen (1994) found - when data was collected on the four decision-making styles of 209 managers in eight Swedish corporations – that 32 % of the managers used intuition while only 19% of the managers used feeling when making decisions. The way in which managers were making decisions did not, however, explain the effectiveness of managers (Andersen, 2022).

The fact remains that Jung's work on personality and intuition still stimulate researcher

of today (e.g. Liebowitz, 2020). In management, however, the focus is not on how and why managers act and make decisions, but on the implementation and organizational consequences of the decisions taken.

4.3 Subordinates vs. followers

The amount of literature based on the notions of follower and followership has increased enormously over the years. Andersen (2019) questioned the value of this research from a managerial leadership perspective. Despite the growing attention of researchers, definitions of follower and of followership do not seem to have emerged (Crossman & Crossman, 2011). These terms remain neither theoretically nor empirically defined. Follower and followership are still just descriptive terms. These terms can be approached from either the perspective of the leader or that of the follower (Crossman & Crossman, 2011) or from the perspective of researchers (e.g. Carsten *et al.*, 2010). Scholars use "followership" in a number of ways: as the opposite of leadership in a leadership-followership continuum; as a direct or indirect influential activity; or as a role or a group noun for those influenced by a leader (Crossman & Crossman, 2011).

The very existence of followers in formal private and public organizations is contested. It is timely to ask the following questions: Is the term follower just another word for subordinate? Are some followers while others are subordinates? Are there different kinds of followers? Ultimately, does followership exist?

All knowledge is conceptually mediated and thus conceptually dependent. A concept must reflect something that is found or exists. How can we know that this is the case when studying followership? Here is Pirsig's (1999, p. 206) answer: "If you can't define something you have no formal rational way of knowing that it exists. Neither can you really tell anyone else what it is. There is, in fact, no formal difference between inability to define and stupidity."

5. Conclusion

This tribute to professor Rozman stresses the importance of work experience when doing research especially when choosing research problems. Organizational and management problems can only be solved by research based knowledge of what problems and challenges owners, board of directors, managers and subordinates have. It appears that

the number of researchers do address problems that *they* have are increasing, rather the problems that *organizations* and *people* affiliated to organizations have.

References

- Andersen, J.A. (2009). When the servant-leader comes knocking ... *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1), pp. 4-15.
- Andersen, J.A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (3), pp. 762-774.
- Andersen, J.A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (3), pp. 762-774.
- Andersen, J.A. (2019). On "followers" and the inability to define. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (2), pp. 274-284.
- Andersen, J.A. (2019). Intuitive managers across organizations and gender. pp. 67-82. In J. Liebowitz (Ed.). *Developing Informed Intuition for Decision Making*. Taylor & Francis, Boca Raton.
- Andersen, J.A. (2022). Explaining organizational effectiveness – Leadership styles *vs* motivation profiles and *vs* decision-making styles. Supporting or competing dimensions? *Dynamic Relationships Management Journal*, In print.
- Bernard, C.I. (1938). The functions of the executive. Harvard University Press, Boston.
- Carsten, M.K., Uhl-Bien, M., West, B.J., Patera, J.L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- Crossman, B. & Crossman, J. (2011). Conceptualizing followership – a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.
- Gulick, L. (1937). Papers on the Science of Administration. Institute of Public Administration, New York.
- Hales, C.P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*. Vol. 23, pp. 88-115.
- Jung, C.G. (1933/1992). *Modern Man in Search of a Soul*. Ark Paperbacks, Routledge, London.
- Jung, C.G. (1964). *Man and his symbols*. Aldus Books, London.
- Jung, C.G. (1971). *Psychological types*. In H.G. Haynes (trans.) and revised by R.F. Hall. The collected works of C.G. Jung (vol. 6). Princeton University Press, Princeton, N.J.

- Rozman, R. (1986). Developing a practical planning-system for the steel business. *Long Range Planning*, 19 (2), pp. 90-100.
- Rozman, R. (2000). The organizational function of governance: Development, problems and possible changes. *Management: journal of contemporary management*, 5 (2), pp. 94-110.
- Rozman, R. (2006). Some Organizational Corporate Governance Issues in Slovenian Enterprises. *EBS Review*, 21, p. 104-116.
- Rozman, R. (2012). Slovenian organization theory and its ties with associated theories and science. *Dynamic Relationships Management Journal*, May, pp. 2-25.
- Taylor, F.W. (1911/1967). The principles of scientific management. W.W. Norton & Co., New York.

Jon Aarum Andersen has two master degrees (Master of Science in Economics and Business Administration, Master of Science in Social Anthropology from Norway and, Doctor of Economics (Ph.D.), Lund University, Sweden. He has published 44 international research articles and chapters in eleven scientific encyclopaedias and scholarly books. Additionally, he has 25 publications which include university level textbooks, chapters in Scandinavian textbooks and journals.

Razvoj korporacijskega upravljanja v Sloveniji

Matej Lahovnik

e-pošta: matej.lahovnik@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek obravnava razvoj upravljanja v Sloveniji po spremembi družbenopolitičnega sistema v zadnjih tridesetih letih. Namen prispevka je prispevati k razumevanju dejavnikov, ki so vplivali na značilnosti upravljanja v Sloveniji. V prispevku prikazujemo tudi razvoj teorije upravljanja v svetu in ključne izzive za upravljanje podjetij v času po koronakrizi. Na razvoj upravljanja v prvem desetletju po osamosvojitvi leta 1991 je zelo vplivala specifična lastniška struktura, ki je izhajala iz načina lastninskega preoblikovanja podjetij. V drugem desetletju, pred finančno krizo leta 2008, so se zgodile pomembne institucionalne spremembe in lastniška konsolidacija. V tretjem desetletju, po vstopu v OECD leta 2012, pa prihaja do naravne institucionalne konvergence upravljanja podjetij z razvitimi državami, ki imajo daljšo tradicijo upravljanja. Podjetja, v katerih bodo organi upravljanja upoštevali dolgoročne interese ključnih udeležencev in jih vgrajevali v strateške odločitve, bodo uspešnejša od tistih, ki poudarjajo le kratkoročni interes delničarjev. Upoštevanje vseh ključnih udeležencev podjetja ni le moralni imperativ, temveč strateška nujnost v globalnem svetu, kjer konkurenčne prednosti temeljijo na znanju zaposlenih in razvoju strateških partnerstev.

Ključne besede: upravljanje, tranzicija, lastninjenje, udeleženci, izzivi

1. Uvod

Problematika korporacijskega upravljanja je zelo aktualna v razvitih gospodarstvih, še posebej pa v posttranzicijskih, saj je prav obdobje koronakrize pokazalo, kako pomemben je trajnostni vidik upravljanja podjetja. V literaturi lahko najdemo različne poglede na odnos med upravljanjem in managementom, ki izhajajo iz ločitve teh dveh procesov, ko lastniki (principali) pooblastijo zastopnike (agente), da v njihovem imenu sprejemajo odločitve o poslovanju podjetja. Skupni imenovalac med delničarsko teorijo upravljanja in teorijo udeležencev je gotovo v predpostavki, da dolgoročni uravnotežen konkurenčni razvoj podjetja ni mogoč, ne da bi bili uresničeni interesi relevantnih udeležencev v podjetju. Je pa bistvena razlika v pogledu, kdo so relevantni udeleženci in kakšna naj bo prioriteta zadovoljevanja teh interesov. Praviloma vedno velja tudi določen kompromis med interesi udeležencev v podjetju. To se kaže že pri določitvi strateških ciljev podjetja.

Namen prispevka je spoznati in prispevati k razumevanju dejavnikov, ki so vplivali na značilnosti upravljanja v Sloveniji v zadnjih tridesetih letih. Cilji so predstaviti razvoj upravljanja v Sloveniji, glavne

značilnosti institucionalne ureditve z njenimi slabostmi v treh zaporednih obdobjih, predstaviti trende za prihodnost in predlagati nekaj izboljšav. Metoda analize prispevka je komparativna ter temelji na znanstveni deskripciji in sintezi različnih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Prispevek je sestavljen iz treh delov. V prvem se osredotoča na razvoj teorije upravljanja v svetu v zadnjih petdesetih letih. Drugi del obravnava razvoj upravljanja v Sloveniji v času po spremembi družbenopolitičnega sistema, pri čemer razčlenjujemo ta proces na tri faze. Osredotočamo se na vpliv privatizacije, prevzemov podjetij, zakonodaje in nekaterih drugih tako formalnih kot tudi neformalnih institucij na upravljanje podjetij v Sloveniji. Prispevek zaključujemo s prikazom nekaterih poglobitvenih izzivov za upravljanje podjetij v Sloveniji v času po koronakrizi.

2. Razvoj teorije upravljanja v svetu

Čikaška šola za pravo in ekonomijo je razvila pogled na podjetje kot stičišče pogodb, s katerimi različni udeleženci regulirajo medsebojne transakcije. Ta pristop izpostavlja, da je premoženje podjetja last lastnikov, ki imajo ključno vlogo kot

principali. Managerji kot agenti delničarjev imajo le pogodbeno določene pravne obveznosti do preostalih udeležencev. Pravice zaposlenih, kreditodajalcev ali na primer odjemalcev so torej omejene na pogodbeno pravno razmerje (Allen, 1992). Širjenje odgovornosti managerjev v smislu družbene odgovornosti naj bi bilo nesprejemljivo. Milton Friedman celo navaja, da naj bi bilo načelo, da so managerji dolžni usmerjati svoja prizadevanja v zagotavljanje »čim več denarja delničarjem, kot je to mogoče«, eno najpomembnejših načel svobodne tržne družbe. Le malo trendov naj bi bilo sposobno tako temeljno spodkopati bistvo svobodne tržne družbe kot kakršnikoli odklik od tega načela (1962). Če namreč privzamemo, da so managerji dolžni pri svojih odločitvah upoštevati širši družbeni interes, pridobijo dodatno moč, ki je ni mogoče nadzorovati, oziroma postanejo nekakšen subjekt javnega interesa (Hayek, 1979). Ta pristop temelji na predpostavki, da se s tem, ko se uresničuje interes delničarjev, uresničuje tudi javni interes in da managerji ne smejo postati nekakšni apostoli javnega interesa, ker bi bilo to v temeljnem nasprotju s principi kapitalističnega gospodarstva.

Teorija različnih interesnih skupin oziroma teorija udeležencev (»stakeholder theory«) pa izhaja iz povsem drugačne predpostavke. Filozofske nastavke teorije interesnih skupin v obliki vzajemnosti in kooperativnosti lahko najdemo že v 19. stoletju (Monks in Minow, 1995), na podlagi česar so tudi nastale nekatere prve kooperative v 20. stoletju. Dejanske podlage teoriji pa je v svojem delu Teorija rasti podjetja (1959) podala Edith Penrose, ki je opredelila podjetje kot sklop sposobnosti in virov ter v središče postavila odnose med člani znotraj združbe in zunanjimi udeleženci. Na podlagi takšnega pristopa so se razvili tudi sodobni pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja podjetij, ki vključujejo spremljanje nefinančnih kazalnikov (Kaplan in Norton, 1996). Celovit pristop k merjenju uspešnosti poleg finančnih obsega tudi druge učinke poslovanja. Merjenje teh učinkov pa se seveda nanaša na interese drugih interesnih skupin v podjetju, kot so zaposleni, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost in država. Razvoj korporacijskega upravljanja tako izziva splošno sprejeto teorijo podjetja oziroma ločevanje javnih in zasebnih interesov. V zadnjem obdobju močno pridobiva pomen proučevanje institucionalnih logik pri korporacijskem upravljanju, saj vse več raziskav kaže, da prav te odločilno vplivajo tako na način kot rezultate korporacijskega upravljanja (Hamidi in Machold, 2020; Aguilera et al., 2018; Friedland, 2018; Haxhi in Aguilera, 2017). Zato pri obravnavi razvoja upravljanja v Sloveniji namenjamo posebno pozornost

institucionalnim dejavnikom, ki so pomembno vplivali na upravljanje podjetij pri nas. Pričakujemo lahko, da bo v prihodnosti še večji poudarek na vključevanju ključnih interesnih skupin v oblikovanje vizije, poslanstva in strategije podjetja, ker je potrební pogoj za trajnostno rast podjetja prav vključevanje udeležencev.

3. Razvoj upravljanja v Sloveniji

3.1 Vpliv institucionalnih sprememb na upravljanje v prvem obdobju tranzicije po letu 1991

Koncept privatizacije v Sloveniji je bil kompromis med različnimi predlaganimi koncepti in je omogočil različne načine lastninske transformacije (Lahovnik, 1992). Podjetja so najpogosteje uporabila interno razdelitev delnic zaposlenim v zameno za lastniške certifikate, ki je bila omejena na 20 odstotkov družbenega kapitala podjetja in interni odkup delnic s 50-odstotnim popustom, ki je bil omejen na 40 odstotkov družbenega kapitala podjetja. Zaposleni so na začetku tranzicije v večini primerov postali z investiranjem svojih certifikatov in nakupom delnic po zelo ugodni ceni pomembni lastniki podjetja. V več kot treh četrtinah podjetij so notranji lastniki postali celo večinski lastniki delnic (slika 1).

Zelo razpršena lastniška struktura na eni strani in neurejena prevzemna zakonodaja na drugi sta bili podlaga za nastanek problema agentov v številnih podjetjih. Raziskave so pokazale, da management sprejema drugačne odločitve, kadar obstajajo aktivni lastniki podjetja kot pa kadar ni aktivnega lastnika (Tosi, Katz in Gomez, 1997). Zunanji lastniki slovenskih podjetij so bili zaradi načina lastninjenja večinoma investicijske družbe in oba (para)državna sklada. V tem obdobju slovenske tranzicije smo bili priča konsolidaciji lastniške strukture s prevzemom kontrolnih deležev, kar je v nadaljevanju tranzicije vplivalo na upravljanje podjetij.

Slika 1: Delež lastninsko preoblikovanih podjetij v večinski notranji in zunanji lasti



Vir: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj (marec 1998)

V Sloveniji se je v mnogo primerih prav v povezavi s problemom agenta lastništvo skoncentriralo v rokah managementa. Kot podlago za to so managerji pogosto uporabili družbe pooblaščenke, v katerih so notranji lastniki združili svoje lastniške deleže, da bi lažje obvladovali upravljanje podjetja. Sredi politično-ekonomske tranzicije sprejeti zakon o prevzemih (1997) je vseboval določbo, da so družbe pooblaščenke izvzete iz določil tega zakona, tako da so lahko neomejeno povečevale lastniški delež v ciljnim podjetju, ne da bi bile zavezane dati ponudbo za prevzem. Družbe pooblaščenke so za odkupovanje delnic prevzemne tarče pogosto uporabljale prosti denarni tok, ki ga je management z različnimi mehanizmi prelil v družbo pooblaščenko iz tarče. Tako je tarča posredno kupovala samo sebe.

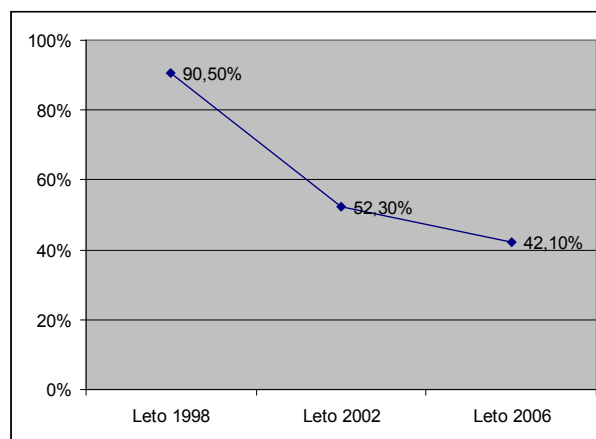
Vzporedno s tem procesom pa so managerji v številnih podjetjih najprej v družbah pooblaščenkah postopoma in v odsotnosti ustrezne regulative razmeroma poceni pridobili večinski delež z odkupom delnic od notranjih lastnikov. Družbe pooblaščenke so imele pogosto v svojih statutih določeno vinkulacijo delnic. Management je z vinkulacijo delnic pridobil vzvod, s katerim je nadzoroval konsolidacijo lastniške strukture in neposredno določal, kdo lahko pridobi določen upravljavski delež v družbi pooblaščenki ter prek nje v ciljni družbi in kdo ne. Zato je ta proces konsolidacije lastniške strukture slovenskih podjetij v korist managementa potekal pogosto nepregledno in v škodo malih delničarjev. Neučinkovitost regulatornih in pravosodnih institucij v obdobju tranzicije je bila pravi »humus« za slabe prakse korporacijskega upravljanja in nepregledne managerske odkupe podjetij v Sloveniji (Lahovnik, 2013).

Učinkovitost upravljanja in predvsem razmerje med nadzorniki in managerji je smiselno presojati tudi z vidika, ali managerji pri presojanju investicijskih odločitev upoštevajo pri izračunu tehtanih povprečnih stroškov kapitala oportunitetni strošek lastnih virov. To je namreč potreben pogoj za povečevanje vrednosti delničarjem podjetja, saj se ekonomska dodana vrednost ustvari le, če je notranja stopnja donosnosti investicije višja od tehtanih povprečnih stroškov kapitala, vključujoč lastne vire.

V raziskavi o strateškem obnašanju slovenskih podjetij v obdobju tranzicije, ki smo jo izvedli na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, se je pokazalo, da v prvem obdobju tranzicije celo v 90,5 % analiziranih podjetij niso ocenjevali stroškov lastniškega kapitala oziroma so jim pripisovali ničelno vrednost. Če pa so že ocenjevali stroške lastniškega kapitala, so jim praviloma pripisovali nižjo vrednost od stroškov dolgoročnega dolga (več o tem glej v Mramor et al., 1999).

V letih pred vstopom v EU, torej v naslednjih štirih letih, so začeli lastniki slovenskih podjetij precej aktivneje upravljati podjetja tudi v smislu izpostavljanja zahtevane stopnje donosa na lastne vire, saj se je delež podjetij, kjer stroškov lastnih virov pri presoji investicij ne upoštevajo, močno zmanjšal (slika 2). V več kot tretjini podjetij so managerji celo privzeli, da znašajo oportunitetni stroški lastnih virov 10 % ali več. To pomeni, da so implicitno določili zahtevani donos lastnikov v višini netvegane obrestne mere in jo povečali za določeno premijo za tveganje (glej sliko 2).

Slika 2: Delež managerjev, ki pri presoji investicijskih odločitev ne upoštevajo interesov lastnikov kapitala



Vir: Lahovnik, Transformations in Business and Economics, 2010

3.2 Vpliv managerskih odkupov pred finančno krizo leta 2008 na upravljanje podjetij

Drugo desetletje razvoja upravljanja v Sloveniji je bilo v znamenju vala managerskih odkupov. Praviloma so bili izvedeni z zelo visokim finančnim vzvodom. Številni so temeljili na nerealni predpostavki o konstantni visoki rasti denarnega toka prevzetega podjetja, s katerim so managerji želeli financirati prevzem. Slovensko gospodarstvo je tudi zaradi tega svetovno gospodarsko krizo pričakalo s precej višjim finančnim vzvodom, kot ga je denimo imelo še leta 2004. Po podatkih Umarja se je v obdobju od 2004 do 2007 vrednost kreditov nefinančnim institucijam podvojila (Umar, 2009). Po eni strani je bila to posledica procesa nominalne konvergence oziroma upadajočih obrestnih mer zaradi uvedbe evra, po drugi strani pa tudi posledica razmeroma nepregledne intenzivne lastniške konsolidacije, ki je temeljila na denarnem toku prevzetih podjetij. V celi

vrsti srednjih in velikih podjetij so uprave velik del prostih denarnih tokov namesto za razvojne projekte namenile za konsolidacijo lastniške strukture, zato je prišlo do izčrpanja podjetij in v nekaterih primerih celo do nelikvidnosti ali celo nesolventnosti.

Zato je z novelo zakona o prevzemih (ZPre-1A, 2008) od leta 2008 v zakonu o prevzemih izrecno zapisana določba, da mora prevzemnik agenciji za trg vrednostnih papirjev dokazati, da za plačilo vrednostnih papirjev, na katere se nanaša prevzemna ponudba, ni kakorkoli, posredno ali neposredno, dal ali se zavezal dati v zastavo ali zavarovanje vrednostnih papirjev ali druge oblike premoženja ciljne družbe, ki niso v lasti prevzemnika.

Managerski odkupi v Sloveniji so zato bili v mnogo primerih povezani z uporabo slabih praks korporacijskega upravljanja in manifestacija problema agenta (Lahovnik, 2013). Povezani so bili z uporabo previsokega finančnega vzvoda, kar je povzročilo naraščanje »stroškov finančne stiske« in je imelo v času velike gospodarske krize usodne posledice za marsikatero podjetje. Managerji so pri tem presenetljivo pogosto in v nasprotju s temeljnim finančnim pravilom financirali nakupe vrednostnih papirjev s kratkoročnimi krediti, kar kaže ne le na problematiko upravljanja podjetij in nedelo nadzornikov v teh podjetjih, ampak tudi na zelo slabo upravljanje finančnih institucij v tem obdobju. Ne le uprave bank in kreditni odbori, tudi nadzorniki v teh institucijah bi morali financiranje prevzemov podjetij s kratkoročnimi krediti preprečiti, saj se je s tem nesorazmerno povečala izpostavljenost finančnih institucij.

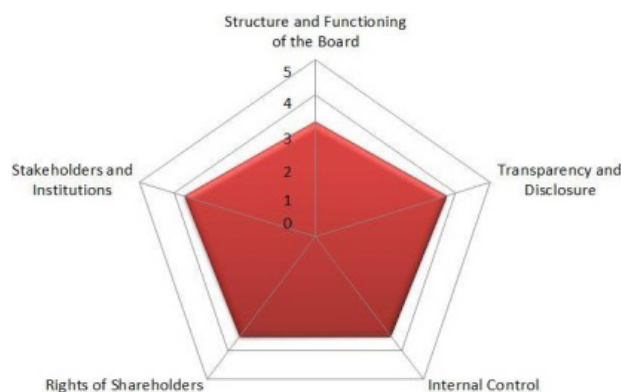
Značilnost večine managerskih odkupov je bila relativno velika nepreglednost, saj je prihajalo do izkoriščanja notranjih informacij. Uprave in nadzorni sveti niso sledili dobrim praksam korporacijskega upravljanja (pregledno obveščanje, javne dražbe in iskanje alternativnih ponudb za prevzem, uporaba neodvisnih svetovalcev in cenilcev ...) bodisi zaradi pomanjkanja znanja bodisi zaradi prepletenosti interesov med člani uprav in nadzorniki.

3.3 Institucionalna konvergenca upravljanja po vstopu v OECD leta 2012

Slovenija je imela v času tranzicije velik institucionalni zaostanek pri uvajanju dobrih praks korporacijskega upravljanja. Institucionalna konvergenca z vstopom v EU leta 2004 in leta 2012 še v OECD pa je dokončno odpravila zakonodajno in regulatorno vrzel. Zaradi vstopa v OECD je Slovenija vzpostavila določene standarde korporacijskega

upravljanja, ne le zakonodajne, ampak tudi v obliki kodeksov korporacijskega upravljanja. Ocenjevanje korporacijskega upravljanja EBRD se sicer nanaša na pet ključnih področij: (1) struktura in delovanje nadzornega sveta; (2) transparentnost in ustreznost razkritja informacij; (3) notranje kontrole; (4) pravice delničarjev ter (5) vključevanje deležnikov in drugih institucij v upravljanje (slika 3). Na teh področjih je v zadnjih letih Slovenija naredila napredek, saj vse javne delniške družbe, ki kotirajo na borzi, redno izvajajo samoocenjevanje korporacijskega upravljanja in o tem tudi poročajo v svojih letnih poročilih. Trdimo lahko, da je prišlo do procesa naravne institucionalne konvergence korporacijskega upravljanja, saj se je vrzel med značilnostmi upravljanja v državah z daljšo tradicijo in Slovenijo kot posttranzicijsko državo precej zmanjšala (Lahovnik, 2019). Normativni zakonodajni okvir in kodeksi upravljanja so povsem primerljivi z najrazvitejšimi gospodarstvi, še vedno pa je zaslediti vrzel pri učinkovitosti delovanja institucij.

Slika 3: Korporacijsko upravljanje v Sloveniji



Vir: EBRD, Corporate Governance Assessment 2016

Opomba: na petstopenjski skali vsake izmed osi predstavlja ocena 1 zelo šibko skladnost s standardi OECD, 5 pa zelo močno skladnost s standardi OECD. Ekstrem vsake izmed osi predstavlja standard najboljše prakse glede na določen dejavnik po principih OECD. Bolj poln je pentagram, bližje standardom OECD je institucionalna ureditev korporacijskega upravljanja in korporacijske prakse v določeni državi.

4. Trajnost in družbena odgovornost

Koronakriza močno vpliva na paradigmo korporacijskega upravljanja. Še večji poudarek je na trajnosti oziroma sonaravnem razvoju, pri čemer trajnostne strategije ne smemo razumeti le v odnosu do naravnega okolja, ampak v odnosu do vseh ključnih interesnih skupin. Sistemska teorija organizacije pojmuje organizacijo kot sistem, ki je sestavljen iz

povezanih delov (podsistemov). Ti podsistemi imajo svoje cilje, ki pa so podrejeni ciljem celote. Sistem je ločen, a povezan z okoljem ter tako odprt. Uravnotežena povezava med organizacijo in poslovnim okoljem je tako eden izmed potrebnih dejavnikov doseganja konkurenčne prednosti. Ne nazadnje podjetje vse vire črpa iz poslovnega okolja in jih pretvarja v poslovnem procesu v poslovne učinke.

Družbeno odgovorno poslovanje je postalo ključni element strategije poslovanja. V sodobnem poslovnem okolju ni mogoče dosegati trajnejših konkurenčnih prednosti, če podjetje uravnoteženo ne zadovoljuje ciljev vseh ključnih udeležencev v podjetju, kot so poleg lastnikov še zaposleni, kupci, dobavitelji, javnosti, lokalna skupnost in država. Če privzamemo, da uspešna dolgoročna strategija podjetja vedno izhaja iz njegovega poslanstva, poslanstvo podjetja pa vključuje tudi družbeno odgovorno poslovanje, lahko postavimo tezo, da je družbeno odgovorno poslovanje postalo potreben pogoj za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti.

Uspešna podjetja bodo zato morala sproti in strokovno učinkovito vključevati interese ključnih deležnikov v strateške in operativne odločitve. Po noveli ZGD (2017) morajo velika podjetja javnega interesa podati izjavo o nefinančnem poslovanju. Podjetja morajo opisati izvajanje politik glede okoljevarstvenih, socialnih in kadrovskih zadev, spoštovanja človekovih pravic ter boja proti korupciji in podkupovanju. Podjetja, zavezana k reviziji, morajo v izjavo o upravljanju družbe vključiti opis politike raznolikosti v organih vodenja in nadzora. Politika raznolikosti se ne nanaša le na spol, ampak tudi na starost, izobrazbo in poklicne izkušnje.

Namen poslovanja podjetja ne more biti omejen le na zadovoljevanje potreb lastnikov, ustanoviteljev podjetja, temveč je namen poslovanja podjetja širši. Podjetje mora torej praviloma delovati v korist lastnikov, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in družbe kot celote. Temu primerno se prilagaja tudi vsebina poslanstva podjetij. Podjetja v svojih rednih letnih poročilih namenjajo vse več pozornosti vprašanju o družbeno odgovornem poslovanju in trajnosti poslovanja. Vse več institucionalnih finančnih investorjev, denimo banke, hranilnice, zavarovalnice, investicijske družbe in vzajemni skladi, vlagajo izključno v panoge in podjetja, ki niso sporni z vidika družbene odgovornosti. Tržni mehanizem na trgih kapitala tako samodejno navaja podjetja k družbeno odgovornemu upravljanju in poslovanju ter k oblikovanju trajnostne strategije.

5. Sklepne ugotovitve

Na razvoj korporacijskega upravljanja v Sloveniji je močno vplival razvoj formalnih in neformalnih institucij po osamosvojitvi oziroma po prehodu v demokracijo in tržni sistem. Moderna institucionalna teorija predpostavlja, da je ustrezna institucionalna struktura v določeni družbi ključna za normalno delovanje tržnih mehanizmov. Drugače rečeno, za uspešen razvoj upravljanja je ključna učinkovitost institucij, tako formalnih (zakoni, pravila, pravosodje, regulatorji ...) kot neformalnih (norme obnašanja, etična pravila, navade ...). V Sloveniji so se formalne institucije dokončno oblikovale šele v prvih dveh desetletjih tranzicije, medtem ko je vprašanje neformalnih institucij, kot so etična pravila in norme obnašanja, zelo aktualno še danes. Na posameznikovo ravnanje v organih upravljanja vpliva verjetnost, ali bo nezaželeno vedenje oziroma nespoštovanje predpisanih pravil sankcionirano ali ne. Nizka učinkovitost regulatornih in pravosodnih institucij je še vedno »humus« za spodbujanje spornih praks korporacijskega upravljanja pri nas. To je posebno problematično, ker ima Slovenija med vsemi članicami EU največji delež državne lastnine v gospodarstvu.

Različna poslovna (post)tranzicijska omrežja, ki svojo poslovno uspešnost gradijo na povezavah med politiko in gospodarstvom, imajo tako odlično podlago za svoje delovanje. Svetovna finančna kriza pred 13 leti je razgalila vse slabosti slovenskega (post)tranzicijskega modela upravljanja podjetij prek formalnih in neformalnih omrežij. Namesto da bi se med nadzorniki in upravami uveljavil kritičen nadzorniški odnos, so se med njimi pogosto oblikovale različne neformalne koalicije skupnih interesov, ki so tvorile nekakšno »small happy family« slovenskega sistema upravljanja domačih podjetij in bank. Če želimo presekati stare neučinkovite tranzicijske vzorce upravljanja, mora država storiti vsaj troje: uvesti učinkovit pravosodni sistem, zagotoviti delovanje politično neodvisnih regulatorjev trga in predvsem z dejanskim umikom države iz gospodarstva odpreti Slovenijo zasebnemu kapitalu, idejam in ljudem.

Literatura in viri

- Aguilera, R. V., Judge, W. Q. in Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*. 43(1), 87–109.
- Allen, W. T. (1992). Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation. *Cardozo Law Review*. 14(2), 261–282.

- Bridoux, F. in Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*. 35(1), 107–125.
- Ferrero, I., Hoffman, M. W. in McNulty, R. E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society Review*, 119(1), 37–59.
- Friedland, R. (2018). Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. *Organization Studies*. 39(4), 515–542.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hamidi, Y. D. in Machold, S. (2020). Governance, boards and value co-Creation: Changing perspectives towards a service dominant logic. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.001>
- Haxhi, I. in Aguilera, R. V. (2017). An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance. *Journal of Management Studies*. 54(3), 261–303. doi: 10.1111/joms.12247
- Hayek, F. A. (1979). The Political Order of a Free People. *Law, Legislation, Liberty*. 3(1), 81–85.
- Hoerisch, J., Freeman, R. E. in Schaltegger, S. (2014). Links, Similarities, Dissimilarities and a Conceptual Framework. *Organization and Environment*. 27(4), 328–346.
- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lahovnik, M. (2019). Primerjalna analiza korporacijskega upravljanja med Slovenijo in Hrvaško: študija primera. *Economic and Business Review*. 21(4), 141–148.
- Lahovnik, M. (2013). *Združitve in prevzemi podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lahovnik, M. (2010). Corporate Governance in Slovenia after Sixteen Years of Transition. *Transformations in Business and Economics*. 9(2), 118–127.
- Lahovnik, M. (2009). Kaj vlada lahko oziroma česa ne more narediti z vidika reševanja podjetij iz krize? V: 15. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 6–12.
- Lahovnik, M. (1992). *Privatizacijski modeli v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mason, C. in Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*. 119(1), 77–86.
- Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj Republike Slovenije, (marec 1998), Ljubljana.
- Monks, R. A. G. in Minnow, N., (1995). *Corporate Governance*, Blackwell, Oxford.
- Mramor, D., Groznik, P. in Valentinčič, A. (1999). Stanje in dileme poslovnih financ v Sloveniji. V *Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij*, ur. J. Prašnikar. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Parmar, L. B., Freeman, R. E., Harisson, S. J., Wicks, C. A., Purnell, L. in S. de Colle (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*. 4(1), 403–445.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. in Matten, G. (2014). A New Theory of the Firm for a Globalized World. *Business Society*, 53(2), 143–156.
- Tosi, H., Katz, J. in Gomez, L. M. (1998). Disaggregating the agency contract: The effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making. *Academy of Management Journal*, 40(3), 584–602.
- UMAR. Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2009. *Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij*. Uradni list Republike Slovenije, št. 55/92, 7/93, 31/93 in 43/93, Ljubljana.
- Zakon o prevzemih*. Uradni list Republike Slovenije, št. 47/1997 in 1/2008. Ljubljana.

Prof. dr. Matej Lahovnik je redni profesor za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot gostujoči raziskovalec se je izpopolnjeval na Indiana University – Kelley School of Business in Caledonian Business School, Glasgow University. Je avtor ali soavtor številnih znanstvenih prispevkov na področjih strateškega managementa, prevzemov in korporacijskega upravljanja. Dvakrat je bil minister za gospodarstvo v Vladi Republike Slovenije. Med pogajanjem za vstop Slovenije v OECD je vodil pogajalski skupini za področji korporacijskega upravljanja in investicij. Poleg znanstvenega, pedagoškega in strokovnega dela piše tudi kolumne v slovenskih medijih o aktualnih družbeno-političnih dogodkih.

Z izboljševanjem koordinacijskih razmerij do kakovostne organizacije

Miran Mihelčič

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

Povzetek

V vsakodnevnem jeziku smo, ko gre za področji organizacije in ravnanja, pogosto priča površnemu poimenovanju določenih pojmov s teh dveh področij. Vzrok za to je, da kljub nedvomnemu pomenu obeh področij ter razvite organizacijske znanosti večina ljudi le površno pozna njuno vsebino. Raba besed »organizacija« in »koordinacija« pri tem ni izjema. Pojma sta sicer močno povezana, a ima vsak od njiju v delovanju ljudi, še zlasti pa združb, vendarle povsem določeno mesto. Avtorji z obeh področij se v njihnih opredelitvah sicer razlikujejo, a jih praviloma ne enačijo. Predstavljamo nekaj možnih opredelitev in skušamo ponuditi čim bolj celovito sliko. Veliko dela je v zvezi s tem opravil prof. dr. Rudi Rozman. Koordinacijo ali koordiniranje opredeljujemo kot eno od silnic organizacije ali organiziranja. Ob sklicevanju na opredelitev organizacije kot sestave razmerij najprej predstavljamo temeljne vrste organizacijskih razmerij, med njimi so seveda tudi koordinacijska. Sledi podrobnejša predstavitev vrst koordinacijskih razmerij, nekaterih njihovih vidikov s kakovostnimi stanji, ki naj bi bila usmeritev ravnateljem pri izboljševanju teh razmerij.

Ključne besede: združba, organizacija, koordinacija, organizacijska razmerja, koordinacijska razmerja

1. Uvod

V dneh, ko sem se odločal za vsebino prispevka, s katerim želim poudariti pomen dela prof. dr. Rudija Rozmana (v nadaljevanju: Rozman), me je kar nekoliko stresla površnost, s katero v slovenski javnosti obravnavajo področje organizacije. Na prvem programu TVS so v januarju 2022 eno od nosilk prizadevanja v boju proti pandemiji novega koronavirusa namreč predstavili z nazivom »vodja koordinacije in organizacije cepilnega centra«. Zame je bil to še en neprijeten dokaz, kako malo je v Sloveniji cenjeno strokovno in seveda tudi znanstveno delo s področij organizacije in ravnanja (angl. management). Podobno ali morda le malo bolje jo ob politiki v samostojni Sloveniji glede vrednotenja odnesejo žal tudi številne druge znanosti in stroke, posledice pa se kažejo v nazadovanju naše države v primerjavih z drugimi državami.

Namen tega prispevka je zato najprej opozoriti bralce na potrebo po uporabi takega izrazja, ki naj ne bi le izkrivljalo vsebine organizacijske znanosti, ampak naj bi uporabnike zapisanega usmerilo tudi k razumevanju nekaterih nalog organizacijske funkcije

ravnanja, nato pa še razjasniti povezavo med pojmom »organizacija« in »koordinacija«. Dobro razumevanje nalog je namreč prepotrebno za učinkovito delovanje nosilcev te funkcije na vseh organizacijskih ravneh v združbah, kot so podjetja, zavodi, društva itn.

Izboljšano razumevanje organizacijske znanosti, oprte na razvito teorijo organizacije (Lipovec, 1987), narekuje tudi cilj tega prispevka, to je ponuditi nosilec ravnanja določeno usmeritev glede izboljševanja koordinacijskih razmerij kot ene od sestavin organizacije združb. To usmeritev bomo podprli ne le z navedbo vrst koordinacijskih razmerij, enovitega in zloženih, ter nekaj vidikov za vsakega od njih, ampak tudi z navedbo njihove ciljne kakovosti.

Za utemeljitev ponujenih usmeritev bomo po kratki razpravi o pomenu pravilnega izrazja najprej predstavili nekaj opredelitev organizacije in koordinacije iz literature, predvsem tiste, ki jo je proučeval Rozman, in jih smiselno soočili. Z metodami primerjanja, izločevanja in osamljenja bomo med njimi poiskali tiste, ki nam bodo pokazale paleto zahtev za učinkovito koordiniranje ali usklajevanje.

V skladu s tem bosta razpravi o izrazju in predstavitvam omenjenih opredelitev najprej sledila razvrstitve teh opredelitev ter utemeljevanje najbolj logičnih povezav med organizacijo in koordinacijo. V nadaljevanju se bomo posvetili predvsem vrstam koordinacijskih razmerij in nakazali njihovo možno »vejenje«. Zaključek gradiva vsebuje konkretizacijo napotkov ravnateljem pri njihovem delu in to, kot že povedano, s predstavitvijo zaželenih stanj nekaterih vidikov koordinacijskih razmerij.

2. Pomen, potreba in zmožnost razlikovanja vsebine nekaterih izrazov

Oba z Rozmanom si v svojih gradivih ne le s področij organizacije in ravnateljstva, ampak tudi sicer prizadevava uporabljati in tudi uveljavljati teoriji organizacije ustrezne strokovne izraze. Ti so včasih skoraj nujno »poslovenjeni« tuji izrazi, čeprav se da pogosto z vsaj nekaj truda bralcu ponuditi tudi povsem izvirne slovenske izraze.

Prav zato se oba z nezadovoljstvom soočava s primeri napačne bodisi vsebinske bodisi jezikovne rabe pri ljudeh, ki bi si morali glede na svoje položaje nujno pridobiti potrebno znanje o izrazju z omenjenih področij. Če govorim o neustrezni vsebinski rabi, naj spomnim le, da nekateri pravilno govorijo o »organizaciji podjetja«, že v naslednjem stavku pa besedo »organizacija« uporabijo prav za podjetje ali katero izmed drugih formalnih združb, npr. za zavod, policijo, vojsko itn.

V najinih delih, tako vsaj upam, ne delava teh napak, se pa kateri od naju včasih zateče k rabi poslovenjenega tujega izraza, drugič pa k rabi izvirnega slovenskega izraza. V tem pogledu sem verjetno nekoliko večji čistun od Rozmana, sem ter tja pa me tudi on v svojih besedilih spomni na kakšno lepo slovensko besedo.

O rabi izrazov sem se sam zadnjič aktivneje oglašil na srečanju »Izbrane teme managementa in organizacije«, ki je 13. decembra 2019 potekalo v počastitev in spomin kolega prof. dr. Jureta Kovača. Glede na takratno razpravo sem se vključil vanjo s pripombo, da smo v slovenskem jeziku za besedo »komuniciranje« včasih uporabljali besedo »občevanje«, npr. »občevala sta v francoskem jeziku«. Ob začudenju nekaterih navzočih, ki so ob omembi tega izraza imeli v mislih drug podton uporabljene besede, sem jih spomnil na izraz »ekskomunikacija«, za katero v slovenščini nesporno uporabljamo besedo »izobčenje«.

Prav ta izraz omenjam zato, ker v zadnjih letih ob besedovanju o javnem dogajanju skoraj ne moremo preslišati pogoste rabe besede »komunikacija«. V ogromni večini primerov bi bila seveda na mestu raba besede »komuniciranje« kot okrajšave za pošiljanje, izmenjevanje in prejemanje sporočil. Beseda »komunikacija« ob natančnem razumevanju pomeni »tok sporočila«, »komunikacije« pa so »tokovi sporočil«. Naj omenim še to, da sem kot učitelj na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani ob začetku predavanj študente praviloma pobaral, kateri je izvirni slovenski izraz za »informacijo«. Le redki so se spomnili na besedo »obvestilo«.

Srečujemo pa se tudi s primeri enakovredne rabe poslovenjenih in izvirnih slovenskih izrazov, ko gre bolj ali manj za osebno naklonjenost avtorja določenemu izrazu. Pri Rozmanu tako prevladuje raba izraza »planiranje« nad meni ljubšim izrazom »načrtovanje«. Iz njegovih del se sicer da razbrati, da je zanj načrtovanje tehnični, planiranje pa družbeni pojem. Pri pripravi tega besedila pa sem ugotovil pogostejšo rabo besede »usklajevanje« pri Rozmanu, medtem ko sam v večini primerov uporabljam besedo »koordiniranje«.

Prav prejšnji primer natančnega razlikovanja med besedama »komuniciranje« in »komunikacija«, ki sem ga zasledil pri najinem vzorniku prof. Filipu Lipovcu (1987, 101), mi narekuje, da skušam vsaj približno nakazati možne razlike glede vsebine še nekaterih navidezno istopomenskih izrazov.

V javnosti je kot primer problematike jasnega razlikovanja na področjih organizacije in ravnateljstva najbolj izpostavljena beseda »management« ali »menedžment«, kot so jo poslovenili uradni skrbniki za slovenski jezik – slovenisti. Drugače od najbolj korektnih slovenskih prevodov te besede, in sicer ravnateljstva kot **ene od organizacijskih funkcij** ter ravnateljstva kot **nosilca te funkcije**, nam zgolj osamljena beseda »management« ne ponuja jasnega odgovora, za katero od omenjenih vsebin pravzaprav gre.

Razumevanje razlike med besedama »organizacija« in »organiziranje« naj nam v slovenščini ne bi delalo preglavic, nasprotno pa je beseda »organization« v angleščini lahko razumljena na več načinov; največkrat kot oblika združbe, nato kot urejena zgradba te, včasih pa celo kot sopomenka za besedo »organizing«.

Pravi izziv pa vsaj zame pomeni poskus doslednega razlikovanja med besedama »koordinacija« in »koordiniranje«, pri katerem vsaj do zdaj nisem imel veliko uspeha. Le kot možnost naj bralcem omenim, da je besedo »koordiniranje« najbrž logično prevajati z besedo »usklajevanje«, medtem ko bi beseda »(dosežena) koordinacija« lahko pomenila skladnost stikov ali skladnost součinkovanj (ali interakcij).

3. Organizacija in njene opredelitve

Ljudje imajo ob uporabi besede »organizacija« v mislih zelo različne vsebine. V nekaj naslednjih odstavkih sledim razmišljanju Lipovca (1987, 21–35), ki je iz pogostosti različnih izvedenk iz besede »organizacija« sklepal, da si ljudje s pojmom »organizacija« predstavljajo, kot že povedano, različne stvari. Opazimo lahko, da v pogovornem jeziku in publicistiki uporabljamo besedo »organizacija« v treh pomenih.

V prvem uporabljamo to besedo predvsem v pomenu vzpostavljanja organizacije, torej v pomenu organiziranja. Pri tem govorimo o organiziranju ali organizaciji dela, predstave, razstave in podobno. Ob omenjanju organizacije dela naj omenimo še poimenovanje iste vsebine z besednima zvezama »tehnična organizacija« in »urejanje dela«.

Ta beseda nam je, ko gre za drugi pomen, v samoupravnem socializmu služila tudi kot oznaka splošnega pojma za »organizacije združenega dela«, danes pa jo številni uporabljajo za označevanje podjetja, bolnišnice, šole, policije, armade, stranke, društva in druge človeške združbe. Tako Schermerhorn in drugi (1991, 12) opredeljujejo **zdržbo** (v izvirniku: *organization*) kot **skup ljudi, ki ob vzpostavljeni delitvi dela delajo skupaj, da bi uresničili skupen namen**. Ta opredelitev obsega široko področje bratovščin, klubov, skupin zločincev, prostovoljnih združb, verskih teles, pa tudi take enote, kot so že prej omenjena podjetja, poslovalnice, zavodi, upravni organi in podobno.

V tretjem pomenu rabimo besedo »organizacija« v duhu tistega, kar zdržbo, npr. podjetje, tvori. Zdržbo (ljudi), kot smo že omenili, seveda tvorijo skupki ljudi. Izraz »zdržba« se pogosto uporablja tudi v biologiji; govorimo npr. o zdržbi rastlin ali zdržbi (visoko organiziranih) mravelj ali čebel. Pri tej rabi zato dodajamo še neko besedo, npr. organizacija podjetja, organizacija državne uprave ali urada, organizacija kluba, organizacija ministrstva, organizacija knjige in podobno.

Ob uporabi zaporedja prvega, tretjega in drugega pojma »organizacije« bi ob ponavljanju istega izraza prišli do nesprejemljive besedne zveze »organizacija **organizacije**«. Lahko pa to zvezo podamo v razumljivejši obliki takole: **urejanje organizacije zdržbe**. S prehodom na tretji pomen pa še ni podan odgovor na **vprašanje, kaj za razliko od zdržbe tvori organizacijo**.

Odgovor je iskati v smeri dejstva, da je za uresničevanje skupnega namena vključenih ljudi še kako pomembno vedeti, kateri ljudje naj bi bili po zgledu mravelj ali čebel sposobni v zdržbi ustvarjati prava sodelovalna razmerja in kako to možnost,

zlasti s preizkušanjem novih »prišlekov« v zdržbo, povečati, če ne celo zagotoviti. Ob omenjenem preizkušanju se kaže vprašati, ali se zavedamo dejstva, da je kakovost součinkovanja in razmerij med člani zdržb v nekem obdobju vsaj delno pogojena že s (preteklim) sprejemanjem (novih) članov v (z)družbo. Vsako součinkovanje lahko namreč pomeni začetek organiziranja nečesa, kar je v danem trenutku najbrž nemogoče natančno opredeliti.

To spoznanje kaže imeti pred očmi, ko se je Lipovec srečal z opredelitvami (organizacije) tistih avtorjev, med njimi zlasti H. Koontza in C. O'Donnella (1968), ki so ustvarili podlago za četrti, »**razmernostni ali razmerijski**«, način opredelitve organizacije. Po njunem pojmovanju je **organizacija zgradba delov, od katerih (naj) ima vsak svojo nalogo in ki so v nekem razmerju drug z drugim zaradi uresničevanja ciljev**. To opredelitev lahko enačimo s t. i. sistemsko opredelitvijo organizacije, ko to opredelimo kot zgradbo med seboj povezanih sestavin, ki so podrejene celoti in doseganju cilja celote. S to opredelitvijo gre sicer za nekakšen prehod iz prejšnjih razumevanj v sodobnega, vendar se v njem še vedno poudarja organizacija kot zdržba; razmerjem se prizna pomembnost, a še ne postanejo samostojen predmet proučevanja.

Ustrezen korak naprej od te opredelitve kot doslej najbolj bistvene izvede Lipovec (1987, 35) z naslednjo splošno opredelitvijo organizacije kakršnekoli oblike (človeške) zdržbe: **organizacija je sestava medsebojnih razmerij med ljudmi** (ki s to povezavo v sestavo postanejo člani s tem nastale zdržbe), **ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine**.

Oglejmo si zdaj še nekaj zanimivih opredelitev organizacije, nastalih po tem, ko je Lipovec že postavil svojo. Douma in Schreuder (1991, 174) opredeljujeta organizacijo »kot splet pogodb, koalicijo udeležencev oziroma ravnateljsko (v izvirniku: *administrative*) sestavo, ki vzpostavlja enotnost in je zakonito priznana kot taka«. Po Steayertu in Bownu (1994, 124) »je organizacija bolj (kot dojeta slika sodelujočih) neprestan proces pogajanja, v katerem ljudje medsebojno součinkujejo in vplivajo drug na drugega, da bi skupaj opredelili družbeno stvarnost«. Blizu njima je Ackroyd (2002, 74–75), ko ugotavlja, da je organizacijska sestava tisto, kar se izoblikuje iz neprestanih (v angl. *ongoing*) razmerij med ljudmi v zdržbi, razmerja v zdržbi pa odražajo kompromise med skupinami. Podobno Hosking in Morley (1991) menita, da »se člani skupine pogajajo o tem, kaj sestavlja *delujočo organizacijo* tu in zdaj«.

Rozman v svojih delih (2006, 3) navaja še nekaj opredelitev, npr. da »so organizacije (pravzaprav združbe; op. M. M.) zbrane skupine ljudi, ki delajo skupaj na usklajen in urejen način za doseg enega ali več ciljev« (Barney in Griffin, 112, 5), pa »organizacijo kot zavestno ustvarjeno ureditev za doseganje ciljev s skupnimi sredstvi« (Thompson in McHugh, 1995, 3) in organizacijo kot »zbir posamičnih prizadevanj, usklajevanih za doseg učinkov, ki ne bi mogli biti doseženi le z delovanjem posameznika« (Pfeffer in Salancik, v: Pfeffer, 1997, 7).

Bralec naj bo ob tem pozoren predvsem na Lipovčevo ter na zadnjo od navedenih opredelitev, Pfefferja in Salancika. Sam sem Lipovčevo opredelitev razširil v naslednjo: »(Namerna) organizacija združbe je preplet dinamičnih (razsežnosti) razmerij in z njimi povezanih vsebin med člani združbe, ki se porajajo, preoblikujejo in izginjajo v procesih povezovanja, sodelovanja in tekmovanja ter se udeležujejo v organizacijskih sestavah oziroma omrežjih, vlogah in sistemih, da bi zagotovili obstoj ter razvoj zaželenih značilnosti in smotrno uresničevanje ciljev združbe.«

Še nekaj za vztrajne dvomljivce o Lipovčevi opredelitvi organizacije in s tem zanikanju njene vsebine! Težko bi našli koga, ki pod izrazoma »reorganizacija« ali »reorganiziranje« ne bi razumel spreminjanja razmerij v neki združbi. Čemu potem ugovarjati izrazoma »organiziranje« in »organizacij« bodisi kot aktivnosti za oblikovanje razmerij ali učinku tega oblikovanja?

4. Koordinacija in njene opredelitve

Ob prej omenjeni dilemi glede doslednega razlikovanja med besedama »koordinacija« in »koordiniranje« se vsaj pri besedilih v angleščini ne moremo nadejati razjasnitve. Zato naj bralec tudi pri mojih navedbah razprave o koordinaciji ali koordiniranju iz gradiva Rozmana (2006) v angleščini, ko gre za natančnost prevajanja, vzame oba izraza kot pogosto zamenljiva.

Rozman najprej predstavi Fayolovo (1949, 103) opredelitev koordinacije kot »harmonizacije vseh aktivnosti, ki naj omogočijo delovanje podjetja in njegove uspešnosti«, pri čemer doda, da je Fayol obravnaval koordinacijo kot funkcijo ravnateljevanja. Nato omeni Mooneyja (1947, 5), za katerega je koordinacija prvo načelo organizacije. Po Koontzu in O'Donnellu (1976, 50–51) naj bi bila koordinacija srž ravnateljevanja in ne neka posebna funkcija. Opozori tudi na stališče Marcha in Simona (1958, 26),

ki sta poudarila, da se problem koordinacije pojavi takrat, ko razdelimo dele aktivnosti v izvedbo več posameznikom ali organizacijskim enotam. Rozman (2006, 9) ob tem dodaja, da so te aktivnosti pri tako razumljeni koordinaciji znane vnaprej in natančno opredeljene, pri čemer so ravnatelji sproti obveščeni o poteku oziroma stanju teh aktivnosti.

Po predstavitvi stališč teh in še nekaj avtorjev Rozman (2006, 10) izvede trditev, da (v združbah; dodal M. M.) koordiniramo cilje, interese in druga razmerja, ter med drugim navede, da sta struktura in proces nagrajevanja orodji organizacije. Zaključí, da je koordinacija sicer nevtralna aktivnost, je pa nujna ne le za druge aktivnosti, ampak za vsa razmerja, strukture in procese. V povezavi z upravljalno-ravna(teljeva)lnim procesom je koordinacija tista, ki zagotavlja doseg cilja.

V gradivu (2000, 36, 37) Rozman ponovi, da morajo biti razmerja med potrebami, nagradami, cilji in interesi koordinirana, cilj koordiniranja pa je smotrno doseganje ciljev delovanja. Doda še misel Wrena (1994, 261–263), ki obravnava koordinacijo kot recipročen proces, ta pa naj bi vključeval vse odgovorne sodelujoče. Zaključí z mislijo (2000, 39), da je organizacija kot sistem zagotavljanja smotrnih razmerij predmet proučevanja organizacijske znanosti, koordinacija pa je srž in metoda organizacije.

V sodelovanju s Kovačem (Rozman in Kovač, 2017, 29) spomni na Lipovca (1987, 124–132), za katerega gre pri usklajevanju tako za usklajevanje tehnično razdeljenega dela (tehnične strukture) in usklajevanje motivacijske strukture. Vključuje namreč tudi usklajevanje oblasti in komunikacijske strukture (z njihovimi razmerji; dodal M. M.).

Rozmanovo obravnavanje koordinacije je tako kot moje pod nespornim vplivom Lipovčeve (1987, 128) opredelitve tega pojma, po kateri je koordinacija:

- **povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja z okoljem in medsebojno ter:**
- **usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času (med preteklostjo in sedanjostjo, odvisno od okolja),**
- **da bi čim bolj smotrno uresničevali cilj delovanja.**

S **koordinacijo oživljamo (zamišljeno) organizacijo:** možna razmerja iz načrtovanih spremenimo v stvarna ali dejanska. V združbi je zato potrebna **ukazovalna koordinacija**. Šele s koordinacijo dejansko povežemo posamezne delovne naloge, posamezna razmerja in (vsebinske) sestave ali strukture v celoto, ki smotrno deluje za uresničevanje skupnih ciljev.

Seveda pa v praksi koordiniranje ni vedno načrtno; to še zlasti takrat, ko se potreba po nekem ukrepanju pojavi nenadoma in je treba hitro najti rešitev. Naj to ponazorim s primerom druge vrste **koordinacije: samoiniciativne ali spontane prostovoljne**, ki nastopi ob vodoravnem komuniciranju med ljudmi.

V času najinih počitnic z ženo na grškem otoku Kreti je bil organiziran izlet turistov z več avtobusi v sotesko Samaria. Po prihodu na nadmorsko višino 1.250 metrov smo morali turisti izstopiti iz avtobusov ter se peš podati na približno 5–7 ur hoda navzdol do nekega pristanišča. Tu nas je čakala ladja, saj je bilo pristanišče praktično nedostopno za avtobuse. Z ladjo smo se nato odpeljali do drugega pristanišča, kjer so nas čakali avtobusi. Po vkrcanju na naš avtobus in kakih 100 m vožnje je bil avtobus nenadoma »kaput«, kot je zgroženo ugotovil nemški vodnik in v obupu vil roke, saj smo bili v nočni temi še približno 100 km oddaljeni od zaželenega cilja. Popolnoma drugače se je na problem odzval grški šofer, izstopil je in ustavil avtobuse, ki so bili še za nami, in po kratkem pogovoru s šoferji drugih avtobusov dosegel, da smo se turisti z našega avtobusa razporedili na tri ali štiri druge avtobuse, ki so nas potem varno pripeljali do cilja.

V navedenem primeru je koordinacija uspela zato, ker so se sodelujoči (šoferji) odgovorno zavedali pomena doseganja ciljev skupnega (turističnega) delovanja (za otok), kar je (nujen) pogoj prostovoljne koordinacije.

Podobne razmere imamo v letih 2020–2022 zaradi pandemije koronavirusa v Sloveniji, saj morajo v zdravstvenih zavodih že ob nekajodstotni odsotnosti nekaterih zaposlencev z dela preostale dnevno prerazporejati na določena delovna mesta ali delovišča. Gre pa vendarle za določeno razliko od »grškega« primera, saj mora v teh primerih sprotna koordinacija ob siceršnji formalni organizaciji zavodov praviloma potekati od vrha navzdol. Prav zato je (bil) v slovenskem zdravstvenem sistemu v navedenem obdobju zaposlen tudi »koordinator zagotavljanja covidnih bolniških postelj«.

Naj omenimo še to, da ukazovalno koordinacijo med drugim členimo na dve zvrsti: hierarhično in listinsko. Razlikujemo tudi nevtralnno in namerno koordinacijo. O prvi npr. govorimo ob (tehnični) uskladitvi zmogljivosti naprav v proizvodjalnem obratu, o drugi pa, ko uskladitev razmerij med člani združbe podredimo doseganju nekega družbenega cilja, bodisi ekonomskega bodisi socialnega. Tu bi lahko govorili o načrtnem ustvarjanju družbe ali družbenem inženirstvu (angl. social engineering).

Avtorji (Bengtsson in drugi, 2007, 139) razlagajo tudi, da imamo na razpolago štiri oblike koordiniranja (vzpostavitev mrež, določanje zaporedja aktivnosti, oblikovanje skupin in nakazovanje možnih povezav), s katerimi lahko obvladujemo bistveno različne okoliščine, s katerimi se soočamo pri organiziranju.

5. Organizacija in koordinacija

Ko povzamemo tisti del vsebine iz prejšnjih dveh poglavij, ki nakazuje povezavo med organizacijo ter koordinacijo, lahko ugotovimo, da se s tema pojmomoma srečujemo:

- kadar gre za skupine ljudi, ki delajo ali bi vsaj morale delati skupaj na usklajen in urejen način za doseg enega ali več ciljev,
- saj ti ljudje s svojim delovanjem medsebojno součinkujejo in vplivajo drug na drugega,
- pri čemer gre za zbir posamičnih prizadevanj, usklajevanih za doseg učinkov, ki ne bi mogli biti doseženi le z delovanjem posameznika,
- pa je zato treba zagotoviti harmonizacijo vseh aktivnosti, ki naj omogočijo delovanje združbe, npr. podjetja, in njene učinkovitosti ter uspešnosti,
- pri čemer je koordinacija nevtralna aktivnost, je pa nujna ne le za druge aktivnosti, ampak za vsa organizacijska razmerja, strukture in procese,
- pa je zato koordinacija tako srž kot orodje ravnanja ter hkrati pomembno načelo in kot proces metoda organizacije (Lipovec, 1987, 350).

Z navedeno predstavitevjo potrjujemo že navedeno Rozmanovo (2006, 10) trditev, da koordiniramo cilje, interese in druga razmerja. Koordinacija je bolj kot vsebinski metodološki vidik organizacije, o njej razmišljamo pri ravnanju (načrtovanju, udejanjanju, nadzorovanju) in odločanju.

Navedbe na spletu glede povezav in razlik med organizacijo in koordinacijo so številne, prevladujejo pa tiste, v katerih je »organizacija« obravnavana kot združba. Zato je koristno navesti vsaj eno, ki se smiselno vključuje v predstavljena razmišljanja. Pa še ta (Organization and coordination difference, 2022) ne daje neposrednega odgovora na naslov tega poglavja, saj se, nekoliko prilagojeno, glasi: »Organiziranje je proces določanja in skupinjenja aktivnosti združbe in vzpostavljanja oblastnih (koordinacijskih; dodal M. M.) razmerij med njimi. Koordiniranje pa je usmerjeno urejanje skupinskih naporov za zagotovitev enotnosti delovanja s ciljem uresničiti skupni cilj, pri čemer je treba prepoznati in spraviti skupaj vse zahtevane zmogljivosti (ali prvine).«

6. Organizacijska razmerja

V nadaljevanju se bomo posvetili predvsem organizacijskim razmerjem, pri čemer moramo vedeti, da so ta posledica organizacijskih procesov, povezujemo pa jih lahko v organizacijske strukture. So pa ta razmerja hkrati tudi okvir, v katerem procesi potekajo. Sam opredeljujem (organizacijsko) razmerje kot stanje ali proces trajnejše soodvisnosti med sodelujočimi, pogojen(o) tako z odnosom sodelujočih do drugih in cilja združbe kot z dejavniki razmer (vrednote, interesi, cilji, pogoji, sposobnosti itn.).

Poznamo številne členitve razmerij med ljudmi (več v Mihelčič, 2008, 81–83), vendar bomo v nadaljevanju predstavili le notranja (organizacijska) razmerja v formalnih združbah. V njih se morajo ravnatelji kot organizatorji posvetiti predvsem tistim formalnim vrstam razmerij, v katerih se posamezniki v združbi pojavljajo kot nosilci posameznih organizacijskih vlog in v tem okviru kot nosilci delovnih programov, v teh pa kot nosilci (delovnih) nalog.

Organizacijska razmerja, ki se v združbi pojavljajo na podlagi delovnih nalog – te pa so izvedene iz opravil –, so glede na smiselno zaporedje členitve celotne delovne naloge združbe in združevanja delnih učinkov naslednja:

- razmerja tehnične ali tehnološke oziroma predmetne (v angl. *task*) narave,
- razmerja kadrovske oziroma strokovne narave,
- razmerja koordinacijske oziroma hierarhične ali oblastvene (v angl. *authority* ali *reporting*) narave,
- razmerja komunikacijske narave,
- razmerja motivacijske narave.

Lipovec (1989) je sicer mnenja, da so med navedenimi petimi nesporno izvirna ali enovita le razmerja tehnične, koordinacijske, komunikacijske in motivacijske narave, razmerjem kadrovske narave pa pripisuje le možen položaj zloženih, izvedenih ali sekundarnih razmerij.

Tudi iz navedenega seznama razmerij lahko že povzamemo, da **je koordiniranje** v delu ravnateljev **le ena od nepogrešljivih silnic organiziranja**, saj mora slednje »pokrivati« tudi urejanje preostalih vrst organizacijskih razmerij.

7. Koordinacijska razmerja in njihova vsebina

Urejanje vsakega od navedenih razmerij ima seveda svojo vsebino. Če se osredotočimo na **nalogo ravnatelja pri urejanju enovitega razmerja oziroma**

zloženih razmerij koordinacijske narave, ta izhaja iz potrebe po določanju delitve dela in nato še po združevanju učinkov delnih (delovnih) nalog v skupni učinek združbe, določen z družbeno nalogo združbe. Pri tem člani združbe prevzemajo (z nalogami v programih dela) dolžnosti, odgovornost in (velja za nosilce funkcije ravnateljavanja) oblast oziroma pristojnosti, povezane z razčlenjenostjo delitve celotne delovne naloge združbe ter ravniyo povezovanja in združevanja učinkov delnih nalog v (skupni) učinek združbe.

Razčlenitev te nalog na izvedena, enovito in zložena, razmerja koordinacijske narave nas vodi do naslednjih nalog ravnateljev:

- pri razmerju **izključno koordinacijske** narave: prevzemanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti od nadrejenih nosilcev ter določitev načina, širine in jakosti pooblaščenja (podrejenih) sodelavcev;
- pri razmerju **kadrovsko-koordinacijske** narave: prilagoditev načina usmerjanja članov združbe glede na njihove osebne in izobrazbene značilnosti,
- pri razmerju **tehnično-koordinacijske** narave: določitev skupnih usklajevalcev pri izvajanju opravil in s tem praviloma tudi pri opravljanju nalog,
- pri razmerju **koordinacijsko-komunikacijske** narave: določitev tokov sporočil pri dodeljevanju nalog in pri poročanju o opravljanju nalog; in
- pri razmerju **koordinacijsko-motivacijske** narave: izpopolnitev motivacijskih orodij za učinkovito prenašanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti na sodelavce ter za prispevek opravljenih delnih ali ožjih delovnih nalog k izvedbi širših nalog.

8. Nekaj vidikov koordinacijskih razmerij in njihova ciljna kakovost

8.1 Način prikaza

Naloge, ki jih morajo opravljati ravnatelji pri urejanju navedenih petih razmerij koordinacijske narave, seveda niso enoznačne. V letih izpopolnjevanja »metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb (MUKOZ)«, nastale v letih 1988 in 1989, smo avtorji (Mihelčič in drugi) ob pomoči študentov univerzitetnega in magistrskega študija poiskali, opisali in uredili vsaj po 10 vidikov vsakega od navedenih petih vrst razmerij koordinacijske narave.

In ne samo to, za vsakega od vidikov smo po vzoru EFQM – Evropske fundacije za metodo določanja kakovosti določili šeststopenjsko lestvico od 0 do 5, pri čemer ocena 0 pomeni, da konkretnemu

vidiku v združbi ne posvečajo nobene pozornosti, ocena 5 pa predstavlja idealno popolnost tega vidika. Ob omejenem obsegu tega prispevka seveda ni mogoče prikazati celotnega nabora vidikov petih razmerij koordinacijske narave, zato bomo prikazali le poimenovanja petih vidikov vsakega od razmerij in pri enem od teh tudi naznačeno stanje vidika pri ocenah 0 in 5.

8.2 Vidiki razmerja izključno koordinacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Jakost podpore sodelavcev ravnateljstvu združbe.
2. Nemotenost vzpostavljanja (prečnih) usklajevalnih stikov med člani združbe z različnih organizacijskih ravni, ki niso v neposrednem odnosu nadrejenosti in podrejenosti.
3. Obvladovanje ravnateljstva v smislu nezaželenega in nepotrebnega poseganja v delo preostalih članov združbe.
4. Odpravljanje ovir za odprto sodelovanje članov združbe s predpostavljanimi.
5. Prilagojenost obeh razsežnosti sestave funkcije ravnateljstva uresničevanju nalog združbe.

Pri vidiku pod 5 gre za oceno 0, ko v združbi ne posvečajo nikakršne pozornosti obremenitvi posameznikov (podrejenih in drugih zaposlencev, s katerimi pogosto sodelujejo), zato tudi **dolžino hierarhične lestvice in širino nadzornega razpona** določajo povsem naključno in neodvisno od poslovne politike in organizacijske strategije združbe.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko se v združbi zavedajo, da sta tudi obe razsežnosti sestave funkcije ravnateljstva v »službi« uresničevanja strategij(e) združbe. Zato sistematično spremljajo obremenitve posameznikov glede števila sodelavcev, kar jim omogoča pravočasne in ciljem organizacijske strategije primerne odločitve glede dolžine hierarhične lestvice in širine nadzornega razpona.

8.3 Vidiki razmerja kadrovsko-koordinacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Možnosti članov združbe za sproščeno in ustvarjalno delo pri opravljanju delovnih nalog.
2. Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom »prave ljudi na prava mesta«.

3. Ugodnost članstva v delovnih skupinah, ki pri reševanju določenih problemov medsebojno sodelujejo za doseg kar največjih učinkov.
4. Zagotavljanje ustreznih zaposlencev – članov združbe glede na vizijo, poslanstvo in strategijo združbe.
5. Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.

Pri vidiku pod točko 2 gre za oceno 0, ko združba deluje kot slučajno skrpana skupina ali množica ljudi, v kateri so delovne naloge in programi med posameznike razdeljeni po neznanim sodilu. Ob neopredeljenih zahtevah glede značilnosti nosilcev delovnih programov razporejanje zaposlencev poteka neurejeno. Priča smo številčno in kakovostno izjemno visokemu odstotku napak pri izbiri in razporejanju članov združbe. To tudi zato, ker se pred začetkom njihovega delovnega razmerja članov združbe ni ustrezno preizkusilo.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko je zavest o visoki ravni medsebojne pogojenosti za učinkovito opravljanje delovnih programov z ustreznimi zaposlenci navzoča ne le pri ravnateljstvu, ampak pri skoraj vseh članih združbe. Ob sicer jasno opredeljenih, a prilagodljivih delovnih programih je način razporejanja ustreznih zaposlencev k opravljanju delovnih programov dodobra izpopolnjen, tako da zaradi razporeditev ni motenj v delovnem procesu. V združbi so uveljavljene tudi metode za dinamično in prilagodljivo prerazporejanje zaposlencev, kadar je to potrebno zaradi hitrih sprememb v okolju združbe. Prizadevajo si, da bi bilo to prerazporejanje čim bolj usklajeno z interesi članov združbe.

8.4 Vidiki razmerja tehnično-koordinacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.
2. Odločnost in usklajenost pri odpravljanju tehničnih napak in zastojev, ki ogrožajo opravljanje delovnih nalog.
3. Gospodarnost izrabe delovnega časa združbe.
4. Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.
5. Medsebojna povezanost opravil kot sestavine nalog članov združbe v učinkovito celoto.

Pri vidiku pod točko 1 gre za oceno 0, ko se izvajalci v različnih organizacijskih enotah združbe med seboj sploh ne dogovarjajo o usklajevanju sodelovanja pri ustvarjanju skupnega učinka dela, pa zato pri izvedbi delovanja nastajajo motnje, pomanjkljivosti in škoda. Tudi ravnateljstvo združbe problemu usklajevanja med enotami ne posveča nobene pozornosti.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko se zaposlenci iz različnih organizacijskih enot izvedbe posameznih alternativ za doseg skupnega učinka dela lotevajo odgovorno z željo rešiti ga čim hitreje in čim bolje. Pri obsežnejših nalogah dosledno uporabljajo časovni mrežni načrt z razporedom dejavnosti, katerih uresničevanje v združbi redno spremljajo. Geslo »Čas je denar« je v zavesti skoraj vseh članov združbe, zato ga uresničujejo tudi v praksi. Ob morebitnih zamudah imajo v združbi pripravljen načrt ukrepanja, s katerim prisilijo kršitelje dogovorov, da v skoraj vseh primerih odpravijo posledice nespoštovanja terminov izvajanja dejavnosti.

8.5 Vidiki razmerja koordinacijsko-komunikacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.
2. Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno zaznavanje in razreševanje konfliktov.
3. Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe.
4. Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.
5. Izoblikovanje take vrste stikov med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.

Pri vidiku pod točko 3 gre za oceno 0, ko ravnateljstvo združbe ne dovoljuje pretoka znanj med člani združbe. Kakršnokoli izmenjavanje podatkov in informacij je nezaželeno. Notranjih izobraževanj ni, zaposlenci so prepuščeni sami sebi. Daljše odsotnosti oziroma odhodi zaposlencev, zlasti redkih specialistov, iz združbe zato nujno povzročijo motnje v poteku delovnih procesov. Kljub temu ravnateljstvo združbe ne nasprotuje skrivanju informacij.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko ravnateljstvo združbe organizira notranja izobraževanja ter pomembnejše procese in projekte vedno predstavi vsaj tistim članom združbe, ki se jih tičejo. Z uporabo

sodobnih tehnologij lahko vsak zaposlenec dostopa do potrebnih informacij. Ravnateljstvo v skladu s priporočili organizacijskega učenja in ravnanja z znanjem gradi zbirke znanj in spodbuja ter tudi nagraduje pretok znanja med člani združbe.

8.6 Vidiki razmerja koordinacijsko-motivacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Doslednost predpostavljenih za izboljševanje oziroma oplemenitenje načina dela pri tistih podrejenih nosilcih delovnih nalog, katerih učinki niso ustrezni.
2. Razvitost spodbud za prenašanje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil ravnateljev na njihove sodelavce.
3. Enakomerna obremenjenost članov združbe.
4. Upoštevanje članov združbe, ki učinkovito in ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev.
5. Uveljavljenost motivacijskih orodij pri spodbujanju nastajanja ustvarjalnih pobud in inovacijskih dosežkov pri vseh članih združbe.

Pri vidiku pod točko 4 gre za oceno 0, ko v združbi prevladuje prepričanje, da je vsakdo v tolikšni meri mojster svojega poklica in (delovnega) področja usposobljenosti, da usklajevalne aktivnosti sploh niso potrebne. Člane združbe z usklajevalnimi nagnjenji večina drugih obravnava kot zoprne vsiljivce zoper nedotakljivost vsakogar pri njegovem delu. O spodbujanju usklajevalnih hotenj tudi tam, kjer so sicer nujno potrebna, seveda ni govora.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko je usklajeno opravljanje delovnih nalog s sodelavci vrednota, ki je navzoča pri skoraj vseh članih združbe. Dobro usklajevalce moralno, strokovno in gmotno spodbujajo k stalnemu organizacijskemu inoviranju, kar vse vodi do tega, da so člani združbe, ki ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev, pri svojem delu uspešni, med sodelavci pa ob tem uživajo še polno zaupanje in podporo.

8.7 Uporaba ocen vidikov vseh koordinacijskih razmerij za delo ravnateljev

Ocena (0–5) vsakega od vidikov omenjenih petih vrst koordinacijskih razmerij lahko služi kot opozorilo in hkrati kot usmeritev za delo ravnateljev pri izboljševanju razmerij. Ocene vidikov seveda lahko združimo v skupno oceno vsakega od teh

razmerij, te ocene skupaj pa nam dajo celovito oceno koordinacijske sestave ali strukture. To oceno smo (več v: Mihelčič, 2008, 506–513) poimenovali kazalnik organizacijske doslednosti.

9 Zaključek

Kot ugotavlja Rozman (Rozman, Kovač, 2017, 27), »pridemo z večanjem tehnične delitve dela do stopnje, ko postane usklajevanje ne samo nujno, marveč tudi vse bolj zahtevno. Obenem postaja učinkovitost dela, s tem pa tudi uspešnost delovanja odvisna od usklajevanja.« Tehnična delitev dela v združbi torej sproži potrebo po organiziranju in organizaciji, ta pa se mora v praksi udeležiti v koordiniranju ali koordinaciji.

Če posežemo še v dogajanje izven okvira združbe, ugotovimo, da se potreba po koordiniranju povečuje z ravnijo odvisnosti od (spreminjanja) okolja oziroma jakosti pritiskov iz njega. Vsako od posameznih zvrsti koordinacije, npr. ukazovalno in prostovoljno, opravlja v združbi predvsem funkcija ravnateljevanja, lahko pa tudi, kot smo opisali v primeru ukrepanja grških šoferjev, tudi nosilci različnih neformalnih razmerij in sestav.

Koordinacija (kot igla dejanskega potrjevanja ali sprožanja dogodkov v delovnem procesu, zlasti v njegovem poslovnem delu) zato **dobiva** svojo (kratkoročno) naravnost, utemeljenost in udarnost z (ustrezno) poslovno strategijo (in izvedeno) taktiko združbe, **svojo podprtost, vztrajnostno silo in (dolgoročno) prodornost** pa z **(dobro) vnaprejšnjo organizacijo**. Potrditi se mora v konkretnem časovnem obdobju, dolgem vse od »trenutka« do nekaj let, npr. v primeru projektov, in praviloma v opredeljenem prostoru. Zaradi nenadno spremenjenih razmer in posledično potrebnih sprememb razmerij lahko obsežnejšo koordinacijo delovanja včasih (napačno) dojemamo tudi kot reorganizacijo.

Če se zdaj »poigramo« še z ustreznim poimenovanjem naziva iz uvodnega odstavka, naj bi se ta glasil »ravnatelj(ica) cepilnih centrov« in (ali) »koordinator(ica) cepljenja«. Z enim od teh nazivov bi vsebina dela te osebe dobila tudi pravi strokovni okvir.

Literatura in viri

Ackroyd, S. (2002). *The Organization of Business – Applying Organizational Theory to Contemporary Changes*. Oxford: Oxford University Press.

- Barney, J. B. in Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*, Boston: Houghton Mifflin.
- Bengtsson, M., Müllern, T., Söderholm, A. in Wählin, N. (2007). *A Grammar of Organizing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Douma, S. in Schreuder, H. (1991). *Economic Approaches to Organization*, New York: Prentice Hall.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (prevod iz francoske izdaje). London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Hosking, D. M. in Morley, I. E. (1991). *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Koontz, H. in O'Donnell, C. (1976). *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Function*, Tokio: McGraw-Hill Kogakusha.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Lipovec, F. (1989). Recenzija raziskovalne naloge M. Mihelčiča in sodelavcev »Metodologija ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- March, J. G. in Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljevanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mihelčič, M., Bračko, C., Gabrijelčič, J., Kline, M., Šček, J. in Štucin, I. (1988, 1989). *Metodologija ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb – MUKOZ, raziskovalna naloga*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Neznani avtor: Organization and coordination difference. Pridobljeno 2. 2. 2022, s <https://www.google.si/search?q=organization+abd+coordination+difference&sxsrf>
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Rozman, R. (2000). *Subject and Method of Organization Theory*. Beograd. Management, 31–39.
- Rozman, R. (2006). *Relationships Dynamics: Organizational Conflicts and Coordination Process*. V: *Dynamic Relationships between People as the Connecting Fabrics of Organizations*, 22nd EGOS Colloquium, subtheme 27, Bergen.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2017). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Steayert, C. in Bowen, R. (1994). *Group Methods of Organizational Analysis*. V: Cassel, C. in Symon, G. (ur.), *Qualitative Methods in Organizational Research* (str. 123–146) London: Sage Publications.

Thompson, P. in McHugh D. (1995). *Work Organizations: A Critical Introduction*, 2. izd. Basingstoke: McMillan.

Prof. dr. Miran Mihelčič (rojen 18. 9. 1942 v Ljubljani) je upokojeni (2010) redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Kot univerzitetni diplomirani ekonomist (1965) na Ekonomski fakulteti v Ljubljani se je najprej zaposlil v IMP – Industrijskem montažnem podjetju, Ljubljana, ki ga je kot magister poslovno-organizacijskih znanosti (1972) zapustil (1975) kot direktor službe za organizacijo in informacijski sistem. Svojo kariero je nadaljeval na Gospodarski zbornici Slovenije, ki jo je zapustil (1981) kot vodja službe za ustvarjanje dodane vrednosti, trg in delitev dohodka. Leta 1982 je doktoriral na svoji matični fakulteti. Leta 1981 se je že kot docent zaposlil na Fakulteti za elektrotehniko in poučeval še na treh drugih tehničnih fakultetah Univerze v Ljubljani. V letih 1987–1990 je bil delegat Zbora združenega dela in član Komisije za ustavna vprašanja takratne republiške skupščine, v letih 1988–1992 pa tudi predsednik Odbora za gospodarsko-finančna vprašanja Univerze v Ljubljani. Na Fakulteti za računalništvo in informatiko je bil 10 let predsednik upravnega odbora fakultete. Je častni član Zveze ekonomistov Slovenije in Društva slovenska akademija za management.

Novi trendi organiziranja: holakracija, zelenomodra organizacija in decentralizirana avtonomna organizacija

Melita Balas Rant

e-pošta: melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

Povzetek

V prispevku obravnavamo najbolj inovativne trende na področju organiziranja združb, ki so po svoji naravi kompleksni, organski, horizontalni, mrežni in virtualni. Osredotočili smo se na tri inovativne organizacijske rešitve: holakracijo, zelenomodro organizacijo in decentralizirano avtonomno organizacijo. Predstavljene so značilnosti posamezne organizacijske rešitve. Podani so temeljni organizacijski principi. Ti so obravnavani z vidika organizacijskih procesov, to je opredelitev delovnih mest, koordinacijo med delovnimi mesti, aktivnostmi in projekti, procesi odločanja, procesi zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije). Ugotovljeno je, da je s temi principi organizacija združb bolj organska, živa tvorba z višjim razlogom za obstoj. Managerji naj se informirajo o teh trendih, ko se odločajo o uvajanju organizacijskih sprememb.

Ključne besede: inovativne organizacijske rešitve, holakracija, zelenomodra organizacija, DAO, principi organiziranja

1. Uvod

Situacijske spremenljivke, v katerih delujejo združbe, so se v zadnjem desetletju zelo spremenile. To vpliva na organizacijo združb (Burton in Obel, 1998; Donaldson, 2001). Ožje poslovno okolje združb je v zadnjem obdobju postalo vse bolj negotovo (nestabilno in dinamično) (Jari in Lauraéus, 2019). Na ravni podjetij so se okrepile strategije konkuriranja na osnovi diferenciacije (Parnell et al., 2012). Koronska kriza je vplivala na razvoj deležniških oblik upravljanja, digitalizacijo združb in zeleno transformacijo (Lahovnik, 2021). Zaostrele so se razmere na področju upravljanja nabavnih verig in logistike, ki vse bolj odločilno vplivajo na poslovno uspešnost (Paulraj, Chen in Flynn, 2006). Finančni trgi z razvojem kriptovalut postajajo vse bolj raznoliki in volatilni (Liu in Serletis, 2019). Podjetja so se na te spremembe situacijskih spremenljivk odzvala z raznolikimi organizacijskimi prilagoditvami v smeri bolj kompleksnih in organskih načinov organiziranja. Organski načini organiziranja so primerni za negotovo okolje (Burns in Stalker, 1961/2006). Razvile so se horizontalne

oblike organiziranja, mrežne organizacije in virtualne korporacije (Nikolenko in Kleiner, 1996).

V prispevku obravnavamo najbolj inovativne trende na področju organiziranja združb, ki so po svoji naravi kompleksni, organski, horizontalni, mrežni in virtualni. Namen prispevka je seznaniti managerje s temi novimi trendi in s tem vplivati na uspešnejše odločanje o organizaciji podjetja. Cilji prispevka so, da informira bralce o teh novih trendih organiziranja, opredeli ključne principe organiziranja, jih primerja med seboj in poda smernice za inovativno organiziranje združb.

V prispevku so predstavljeni trije trendi organiziranja – Robertsonova holakracija (2015), Lalouxova zelenomodra organizacija (2015) in decentralizirane avtonomne skupine, znane pod imenom DAO (Prusty, 2017; Chohan, 2017). V prispevku opredelimo ključne principe teh treh inovativnih trendov organiziranja. V nadaljevanju s primerjalno analizo predstavimo podobnosti in razlike med temi principi organiziranja. Prispevek zaključimo s priporočili za teorijo in prakso.

Celovita obravnava najbolj inovativnih trendov na področju organiziranja združbe prispeva k

razumevanju področja organiziranja združb. Managerje informira o najbolj inovativnih trendih in s tem jim poda nove ideje, ki jih lahko uvajajo v svoje organizacije. Drugi prispevek je, da izvede primerjavo med inovativnimi principi organiziranja, kar je temeljni prispevek k področju sodobne organizacijske znanosti.

2. Brian Robertson in holakracija

Organizacijski svetovalec Brian Robertson (2015) je razvil nov koncept organiziranja združbe, ki se imenuje holakracija (angl. holacracy). Holakracija je samorazvijajoča se organizacijska struktura. Namesto stalnih delovnih mest ima začasna delovna mesta, organizacijske vloge, imenovane krogi, ki jih predlagajo zaposleni sami. Osnovni dokument holakracije je ustava, ki služi kot ustanovna listina in obsega seznam pravil in postopkov, povezanih s procesi delovanja, po katerih se ravnaajo zaposleni. Zaposleni morajo podpisati ustanovno listino. Vsak podpisnik dobi s tem moč nad ravnanjem izbranih poslovno-organizacijskih procesov (številni so začasne narave, zato se imenujejo projekti). K izvajanju teh procesov lahko povabi partnerje. Partnerji bodo opravljali delo pri projektu oz. poslovnem procesu za celotno združbo, kjer bodo delovali v skladu s samooblikovanimi vlogami.

Organizacijsko vlogo lahko predlaga vsak zaposleni, pri čemer mora predlog vsebovati namen, domeno in pristojnosti. Namen opredeljuje zmožnost, potencial in neuresničen cilj, ki mu bo vloga sledila v imenu združbe. Domena določa stvari, ki bodo pod nadzorom vloge v imenu združbe. Pristojnosti vključujejo opredelitev odločitvenih pooblastil in odgovornosti.

Holakracija je postavljena na krožnem principu delovanja. Krog predstavlja tista organizacijska vloga, ki se naprej deli v podorganizacijske vloge, te sestavljajo celoto, ki jo določajo namen, domena in pristojnosti. Vloge, opredeljene s krogom, se imenujejo opredeljene vloge. Oseba, ki zaseda določeno opredeljeno vlogo, se imenuje član kroga. Vsak krog uporablja »ravnalni proces«. Nihče izven določil ravnalnega procesa nima pravice opredeljevanja in spreminjanja vlog in politik kroga. Vsak krog nadzoruje svoje funkcije in aktivnosti, določene z domeno.

Ko se opredeli določena vloga kroga, ima ta pravico vplivanja na domeno kroga, pri čemer ne sme kršiti omejitev, opredeljenih s politiko kroga, ter ne sme omejevati in zmanjševati pravic kroga.

Ko krog opredeli svojo domeno, delegira kontrolo domene določeni (izbrani) vlogi. Celoten krog še vedno obdrži pravico do dopolnjevanja in delegiranja domene; lahko tudi spreminja in prilagaja politiko.

Povezovanju med krogi je dodeljena posebna povezovalna vloga (angl. lead link), ki skrbi za strukturo ravnanja kroga, ocenjuje partnerje v krogu in skladje med krogi, podaja povratne informacije, katerih namen je povečanje skladja (ravnotežja) med krogi; poleg tega skrbi tudi za alokacijo virov med različne projekte in vloge; določa prioritete in strategije kroga; določa kriterije in merila uspešnosti delovanja kroga; skrbi za odpravljanje ovir v delovanju kroga v okviru namena in odgovornosti nadkroga (ki v sebi vključuje določen krog).

Proces ravnanja kroga določa, posodablja in preklicuje vloge v krogu in podvloge v njem; določa, posodablja in preklicuje politike kroga in izvaja volitve o vlogah, ki bodo v krogu. V okviru procesa upravljanja in ravnanja lahko katerikoli glavni član kroga predlaga spremembo. V procesu potrjevanja predloga se zberejo vsi člani kroga in soočijo svoje poglede na predlog, s čimer se osvetli napetost (izhajajoč iz nasprotij stališč, pogledov). Napetost se obravnava kot »ugovor« spremembi, oseba, ki to poda, pa je »nasprotnik«. Predlagana sprememba je v procesu ravnanja sprejeta, če ni nobenega ugovora. Ob morebitnem ugovoru morata predlagatelj in nasprotnik poiskati rešitev za odpravo ugovora. Novi predlog se nato ponovno predstavi in – če ni ugovorov – tudi sprejme. V nasprotnem primeru se proces iskanja načina razreševanja ugovora ponovi.

Temeljni princip organiziranja je samoravnanje po smernicah, utemeljenih v ustanovni listini. Holakracijo odlikuje prožnost, ki je utemeljena na samorazvijajoči se naravi organizacije. Pogoji, da holakracija lahko zaživi v praksi in da zaposleni sprejmejo predstavljene principe organiziranja, je dovolj visoka stopnja osebnega razvoja in zrelosti zaposlenih. V holakraciji so zaposleni svobodni, sami so odgovorni za naravo svojega dela. Uspešnost je določena z doseganjem ciljev, ki si jih zaposleni sami postavijo v svoji vlogi (krogu). Prioritete in strategije kroga ocenjuje povezovalna vloga.

Holakracija ima svoje prednosti in slabosti. Glavna prednost holakracije je hitro prilagajanje na spremembe, meje med organizacijo in okoljem so zamegljene, lažje se tvorijo omrežja navznoter in navzven (Krasulja, Radojević in Janjušić, 2016). Slabosti so, da holakracija še ni preizkušena v praksi, podjetja in managerji dvomijo o tem, da lahko zaposleni sami odločajo o delu, primerna je za manjše organizacije. Bernstein (2016) svari pred

velikopoteznim uveljavljanjem holakracije in svetuje, naj se uvaja samo v tistih delih podjetja, kjer je potrebna visoka stopnja prilagodljivosti, postopoma. V splošnem je zaželeno situacijsko gledanje na uvajanje holakracije (Velinov, Vassilev in Denisov, 2018).

3. Frederic Laloux in zelenomodra organizacija

Pridruženi partner svetovalnega podjetja McKinsey in svetovalec za področje organiziranja Frederic Laloux (2015) je utemeljitelj organizacijskega koncepta zelenomodre organizacije. Zelenomodra organizacija je po njegovem mnenju evolucijski preboj na področju organiziranja. Utemeljena je na treh principih organiziranja: (1) samoravnanje, (2) celovitost in (3) višji evolucijski razlog za obstoj.

Samoravnanje deluje učinkovito v velikem obsegu v združbi, ki temelji na enakovrednih odnosih med organizacijskimi vlogami, ki jih zasedajo zaposleni, in je brez potrebe po usklajevanju na osnovi hierarhije, saj usklajevanje poteka na podlagi konsenza. Poznamo napačne in pravilne koncepte razumevanja samoravnanja. Prva napaka v razumevanju je, da ni strukture, ni usklajevanja prek ravnalcev, ni vodij. Pravilno razumevanje je, da gre za kompleksne, prepletene, soodvisne strukture razmerij, ki delujejo podobno kot naravni ekosistemi. Druga napaka v razumevanju samoravnanja je, da so vsi enaki, ni razmerij neenakosti, moči. Pravilno razumevanje razporeditve moči ne ustreza igri z ničelno vsoto – če je en člen močnejši, so močnejši vsi člani v organizaciji. Tretja napaka v razumevanju je, da gre za opolnomočenje zaposlenih – del moči se z vodij prenese nanje. Pravilno razumevanje je, da so ljudje močni, vendar z močjo prideta svoboda in odgovornost, kar lahko vzbuja strah samo po sebi. Apatije, slabih odločitev, stresa ne moreš prenašati po hierarhiji navzgor.

Celovitost je organizacijski princip, ki pravi, da naj zaposleni delujejo z vso svojo bitjo (celoto), in ne zgolj z masko »profesionalnega« jaza. Na delo naj prihajajo taki, kot so; če so bolni, se med seboj uskladijo in ta dan ne gredo na delo; ko zboli kdo drug, lahko ta dan delajo več, če se dobro počutijo.

Morda najpomembnejši organizacijski princip zelenomodre organizacije je višji evolucijski razlog za obstoj združbe. Združbe imajo svojo obliko življenja, s svojim poslanstvom in razlogom za obstoj; naloga managementa in vseh zaposlenih je, da zaznavajo večnivojski smisel in dinamično

namero tega obstoja. Samorazvijajoč se višji razlog obstoja temelji na vrednotah humanosti, prispevka združbe k okolju, družbi. Vrednote zaposlenih morajo biti usklajene z vrednotami višjega razloga za obstoj. Podrobnejši poslovno-organizacijski principi zelenomodre organizacije so predstavljeni v tabeli 1.

Glavne prednosti zelenomodre organizacije so horizontalna koordinacija in prilagodljivost, kultura zaupanja, delitev znanja in transparentnost (Wyrzykowska, 2019). Glavna pomanjkljivost je, da je ta organizacija premalo preverjena v praksi, da primanjkuje sistematičnih študij o njeni uspešnosti. Posamezne študije preučujejo le določene izbrane vidike zelenomodre organizacije. Za pregled teh glej članek od Wyrzykowska (2019) »Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions«.

4. Decentralizirana avtonomna organizacija (DAO)

Decentralizirana avtonomna organizacija (angl. decentralized autonomous organization, DAO) je nov upravljavsko-organizacijski konstrukt, ki se pojavlja v okviru organiziranja podjetniških iniciativ na platformi tehnologije veriženja podatkov (angl. block chain technology) (Prusty, 2017; Chohan, 2017; Dupont, 2017; Jentzsch, 2016). Gre za popolnoma avtonomne skupine, ki se združujejo v samoporajajoče se združbe. V združbe jih povezuje računalniški algoritem pametnih pogodb (angl. smart contract), apliciran na tehnologijo veriženja podatkov.

Ker si je težko predstavljati, za kaj gre, bomo ponazorili s primerom. Predstavljajte si skupino ljudi, ki ima skupen cilj, npr. zbiranje starih vinilnih plošč. Oblikujejo DAO, kjer skupaj določijo strukturo, principe upravljanja in pravila igre v združbi. To je sprogramirano v obliki pametnih pogodb na verižni tehnologiji. Vsak član združbe dobi žetone, v skladu s tem, kako aktiven je v skupnosti. Žetoni določajo moč glasovanja. Ko člani skupnosti želijo spreminjati principe upravljanja in pravila igre v združbi, glasujejo o tem. Če nastanejo spremembe v upravljanju in ravnanju, se to avtomatsko zabeleži v pametnih pogodbah na tehnologiji veriženja podatkov. Ni hierarhije, ni managementa, ni lastnikov, ni zaposlenih, vendar aktivni člani DAO dobivajo žetone v skladu s svojo aktivnostjo, tako da je slednje nadomestek zaposlitve in lastništva. Ta organizacijska rešitev temelji na transparentnosti. Člani DAO se povežejo na podlagi skupnega interesa

Tabela 1: Podrobni poslovno-organizacijski principi zelenomodre organizacije

Poslovno-organizacijski vidik	Opis
Koordinacija	Koordinacija in sestanki so »ad hoc«, ko se pojavi potreba.
Projektno vodenje	Pri projektnem vodenju ni projektnih managerjev; ljudje se sami razporejajo na projekte; minimalno planiranja, enostavna pravila odločanja.
Opisi delovnih mest	Ni opisov in nazivov delovnih mest.
Odločanje	Decentralizirano odločanje, ki temelji na procesih svetovanja.
Vrednote in pravila	Jasne vrednote, ki so prevedene v osnovna pravila; o vrednotah se veliko pogovarjamo in jih skušamo živeti.
Krizni management	V krizi je transparentna delitev informacij; vsakdo je vključen, vabljen k prispevku, da se iz tega porodi najboljši odgovor iz kolektivne inteligence.
Spremljanje uspešnosti	Fokus na uspešnosti tima, kolektiva; skupinsko ocenjevanje individualne uspešnosti.
Plače in nagrade	Samodoločene plače, ki so usklajene s kolegi; ni bonusov, ampak enakost v delitvi profita; majhne razlike v plačah.
Informacijski tokovi	Vse informacije so dostopne v realnem času vsem; to velja tudi za informacije o nagrajevanju, prihodkih, odhodkih, dobičku.
Ravnanje s konflikti	Obstajajo formalne prakse razreševanja konfliktov, konflikt naj bo omejen le na stranke v konfliktu in mediatorje.
Odpuščanje	Odpustitev je zadnji korak v procesu reševanja sporov (z mediacijo); to je v praksi zelenomodrih organizacij zelo redko.
Prostorska ureditev	Prostori za refleksijo, prostori za meditacijo in tišino; skupne prakse refleksije; coaching s strani kolegov, ko je potrebno.
Sestanki	Prakse izvajanja sestankov so takšne, da je slišan glas vsakega člana.
Okoljske in družbene iniciative	So pomembne, če so v skladu z vrednotami zaposlenih; vsak sam izbira, kaj ga pokliče in kaj ne.
Kadrovanje	Zaposleni izvajajo intervjuje z bodočimi sodelavci, preverja se usklajenost osebnega poslanstva in vrednot kandidata s poslanstvom in vrednotami združbe.
Usposabljanje	Osebna svoboda in odgovornost za usposabljanje in razvoj; vendar skupna usposabljanja v dialogu in refleksiji so uveljavljena za vse.
Poslanstvo organizacije	Organizacija je živ organizem, katere namen se evolucijsko razvija, zato so dobrodošle prakse, ki naj bi povečale občutljivost za prepoznavanje poslanstva organizacije (npr. meditacija, skupne refleksije na temo, kje smo in kam gremo).
Strategija	Strategija se prilagaja organsko iz kolektivne inteligence samoorganizirajočih se zaposlenih.
Konkurenca	Koncept konkurence je irelevanten; tudi konkurenti živijo svoj namen obstoja, ki je pomemben za vse nas.
Dobiček	Dobiček bo prišel naravno, ko bomo delali prave stvari; je posledica dobrih odločitev.

Vir: Laloux, 2015, str. 140–141, 190–191, 223–224.

na internetu, poveže jih pametna pogodba, kjer izmenjajo transakcije. Npr. zamenjajo stare vinilke. Moč organizacije je odvisna od tega, kako pripadniki so zaposleni tej organizaciji. Ta rešitev se je uveljavila na področju kriptovalut, vendar se hitro širi tudi na druga področja.

Glavna prednost DAO je, da zagotavlja ne samo prilagodljivost organiziranja, ampak tudi prilagodljivost upravljanja; gre za novodobno obliko samoupravljanja in samoravnanja. Če odmislimo veriženje podatkov, gre pri DAO pravzaprav za isto

stvar, kot so delitvene platforme, npr. Uber, Wolt, Innocentive, samo da je v teh navadno (ne pa vedno) posameznik (ne skupina) kot lastna entiteta ter da jih koordinira algoritem. Pri DAO gre za resnično demokratično organizacijo in upravljanje, ki pa kaže tudi vse slabosti demokracije. Februarja 2022 je razpadel na manjše dele največji DAO na svetu Wonderland, ker so se pojavili konflikti med pogledi lastnikov žetonov, ki so hkrati tudi dejavni (podobno kot zaposleni) s svojo aktivnostjo v Wonderlandu (Prashant, 2022).

5. Razlike in podobnosti med principi organiziranja

Principe organiziranja bomo gledali skozi prizmo temeljnih organizacijskih procesov. Temeljni organizacijski procesi so zagotavljanje smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije), odločanje in usklajevanje. To so trije vidiki organizacije (Rozman, 2012).

V tabeli 2 so podane podobnosti in razlike v opredelitvi delovnih mest, koordinaciji med delovnimi mesti, aktivnostmi in projekti, procesih odločanja, procesih zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije).

Iz tabele so razvidne primerjalne prednosti in slabosti posamezne organizacijske rešitve. Vse tri organizacijske rešitve temeljijo na principu samoravnanja. Imajo značilnosti samoporajanja. So izjemno prilagodljive, primerne za zelo negotovo poslovno okolje.

Glavna prednost holakracije je, da se področje dela (krogi) in delovna mesta (podkrogi) samodejno razvijajo v skladu s potrebami poslovanja. Ni centralnega planerja organizacije. To daje holakraciji izjemno prožnost, vendar je za to potrebna določena zrelost zaposlenih.

Glavna prednost zelenomodre organizacije je, da daje izjemen poudarek vrednotam, ki izvirajo iz višjega razloga za obstoj organizacije. Ta višji razlog naj bi deloval kot močna motivacijska sila na zaposlene. Močno motivirani zaposleni vidijo v svoji zaposlitvi več kot le vzvod za služenje denarja. So tako opolnomočeni za samoravnanje.

Glavna prednost DAO je, da posega tudi na področje upravljanja, saj je lastništvo opredeljeno posredno z žetoni. Gre za novo pravno entiteto, ki pa v zakonodaji še ni opredeljena. Predstavlja nov vzvod za organizacijo poslovanja podjetij in drugih združb.

6. Smernice za teorijo in prakso

Organizacijska teorija je zelo kompleksno in široko področje (Lipovec, 1987; Mihelčič, 2003; Rozman, 2012). S prikazom novih trendov na področju organiziranja smo osvetlili smer razvoja organizacijske teorije. Nove smeri razvoja posegajo tudi na področje upravljanja združb. Razvijajo se organizacijske rešitve, ki močno preoblikujejo

izhodiščne organizacijske procese, to je opredelitev delovnih mest, koordinacijo med delovnimi mesti, aktivnostmi in projekti, procese odločanja, procese zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije). Ti procesi postajajo bolj samorazvijajoči se, prožni, decentralizirani s strani managementa na zaposlene. To daje novo vlogo ravnateljem in ravnalcem, saj veliko ravnalnih nalog in procesov prehaja na zaposlene. Zaposleni postajajo ravnalci, ravnalci pa postajajo svetovalci. Ravnalne vloge se hitro menjajo med zaposlenimi. Na določenem delovnem mestu je nekdo ravnalec, na drugem delovnem mestu pa izvajalec. Zaposleni postajajo tudi bolj odgovorni za svoje zadolžitve. Organizacijska enačba zadolžitev = odgovornost = avtoriteta se spreminja. Količina zadolžitev, odgovornosti in avtoritete zaposlenih se povečuje. S tem organizacije združb postajajo bolj organske, žive tvorbe (podobno kot so to možgani, mravljišča in drugi naravni ekosistemi). Podjetja imajo višji razlog obstoja kot le ustvarjanje dobička.

Tudi smernice za poslovno-organizacijsko prakso so mnogotere. Managerji naj se najprej informirajo o novih praksah organiziranja združb. To jim bo dalo odločitveno širino. Ko se odločajo o novih praksah organiziranja združb, naj se najprej vprašajo o namenu, ki ga želijo doseči. Ali želijo imeti takšno organizacijsko rešitev, ki bo visoko samoporajajoča se, prožna, z višjim razlogom obstoja? Potem naj se odločijo, katere principe organiziranja bodo najlažje uvedli v podjetju. Kje bo najmanj odporov proti spremembam? Nato naj se vprašajo, ali bodo izbrali eno rešitev ali kombinacijo več rešitev. Nato naj podrobno preučijo značilnosti posamezne rešitve. Uveljavljanje nove rešitve naj začnejo eksperimentalno na manjšem naboru aktivnosti in spremljajo učinke te spremembe.

Pri teh odločitvah pa je treba upoštevati tudi omejitve primerjalne analize novih trendov organiziranja. Analiza je parcialna, vključuje le določene trende (holakracija, zelenomodra organizacija, DAO), zato ni popolna. Na odločanje o organizacijskih spremembah je treba gledati situacijsko. Vprašati se je treba, kateri deli organizacije podjetja potrebujejo največjo prilagodljivost, ali je tehnologija procesna, strategija usmerjena na kakovost ipd. Za te dele podjetja je potem smiselno pilotsko testirati nove principe organiziranja. Situacijske spremenljivke namreč določajo robne pogoje, za katere veljajo določeni organizacijski principi, predstavljeni v tabeli 2 (Burton in Obel, 1998; Donaldson, 2001).

Tabela 2: Razlike in podobnosti med principi organiziranja za tri inovativne organizacijske rešitve

	Holakracija	Zelenomodra organizacija	DAO
Opredelitev delovnih mest in projektov	Delovna mesta se imenujejo krogi, vsak zaposleni lahko predlaga svoj krog ali si izbere podvlogo v krogu; s tem si sam določa področje aktivnosti in projekte, pri katerih želi delati; veliko je timskega dela v obliki krogov.	Ni opisov in nazivov delovnih mest. Zaposleni se sami dodeljujejo na projekte in aktivnosti.	Ni delovnih mest, vsak član DAO dela pri projektih, pri katerih želi delati, za kar je plačan v obliki žetonov; projekte lahko predlaga vsak član DAO. Število žetonov, ki jih poseduje član, določa njegovo glasovalno moč.
Koordinacija med delovnimi mesti, aktivnostmi, projekti	Koordinacijo med delovnimi mesti (krogi) izvajajo posebej določena povezovalna delovna mesta (lead links).	Prek samoravnanja; ad hoc sestankov; upoštevan je glas vsakega člana. Samoravnanje prav tako vključuje hierarhijo. Določijo se začasne nadrejene vloge, ki izvajajo koordinacijo.	Koordinacija je računalniško določena prek pametnih pogodb (z vnaprej določenim računalniškim programom izmenjave transakcij).
Odločanje v združbi	Odločanje v zvezi s poslovanjem je decentralizirano na člane krogov; vse pristojnosti odločanja v zvezi z domeno kroga imajo vsi člani kroga; odloča se po principih, opredeljenih z ustavo.	Odločanje je decentralizirano na zaposlene; temelji na procesih svetovanja; ponotranjene skupne vrednote naj bi bile temeljno vodilo pri odločanju.	Odločanje je decentralizirano. Glasovalne pravice so določene v skladu z deležem žetonov, ki jih poseduje posamezni član DAO. Glasovanje je avtomatizirano z računalniškim algoritmom.
Zagotavljanje smotnosti: • Planiranje poslovanja	Planiranje poslovanja je decentralizirano na raven kroga. Postavijo se plani krogov, povezovalna vloga pa skrbi za usklajevanje med plani – postavlja prioritete.	Obstaja višji razlog obstoja. Ta se samoniklo rojeva v procesu delovanja in usmerja poslovanje združbe. Strategija in plani se prilagajajo organsko iz kolektivne inteligence samoorganizirajočih se zaposlenih.	Ni planiranja poslovanja. Osnovni algoritmi, opredeljeni s pametnimi pogodbami, določajo principe poslovanja.
• Planiranje organizacije	Samoniklo porajanje organizacije, ni planerjev organizacije. Vsak zaposleni je odgovoren, da se določa v kroge, v skladu z lastnim interesom. V krogih lahko obstaja hierarhija med vlogami.	Dvosmernost planiranja organizacije od zgoraj navzdol (management) in od spodaj navzgor (zaposleni).	Ni planiranja organizacije. Organizacija se samoniklo razvija v procesu poslovanja DAO. Posamezni člani lahko predlagajo nove iniciative in oblikujejo nov DAO. O tem se glasuje.
• Uveljavljanje organizacije	Organizacija se uveljavlja tako, da so zaposleni dovolj zreli, da ponotranjijo odgovornost za svoje delo.	Organizacijo uveljavlja management v procesih komuniciranja, motiviranja in vodenja. Organizacija se uveljavlja tudi prek procesa samoravnanja.	Organizacijo uveljavlja računalniški algoritem, specificiran v pametnih pogodbah, ki določajo principe transakcij med člani DAO.
• Kontrola poslovanja	Kontrola poslovanja je decentralizirana na raven kroga. Izvajajo jo tudi povezovalne vloge. Kontrolira se doseganje ključnih kazalnikov uspešnosti.	Kontrolo poslovanja izvaja management. Na osnovi doseganja ključnih kazalnikov uspešnosti se določajo plače. Zaposleni soodločajo pri določanju plače, ki je usklajena s kolegi.	Ni kontrole poslovanja.
• Kontrola organizacije	Kontrola organizacije poteka prek povezovalne vloge, ki skrbi za strukturo ravnanja kroga, ocenjuje partnerje v krogu, ocenjuje skladje med krogi, podaja povratne informacije.	Kontrola organizacije je dvosmerna. Izvaja jo management in zaposleni sami.	Ni kontrole organizacije.

7. Zaključek

V prispevku smo obravnavali inovativne trende organiziranja združb. Osredotočili smo se na tri inovativne organizacijske rešitve: holakracijo, zelenomodro organizacijo in DAO. Predstavljene so značilnosti posamezne organizacijske rešitve. Podani so temeljni organizacijski principi. Ti so obravnavani z vidika organizacijskih procesov, to je opredelitev delovnih mest, koordinacije med delovnimi mesti, aktivnostmi in projekti, procesov odločanja, procesov zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije). Ugotovljeno je, da je s temi principi organizacija združb bolj organska, samonikla živa tvorba z višjim razlogom za obstoj. Managerji naj se informirajo o teh trendih, ko se odločajo o uvajanju organizacijskih sprememb. Za zaključek pa še krilatica: spremembe so edina stalnica na področju organiziranja – holakracija, zelenomodra organizacija in DAO imajo spremembe za gonilo svojega organiziranja.

Literatura in viri

- Bernstein, E. (2016). John Bunch, Niko Canner, and Michael Lee. "Beyond the Holacracy Hype: The overwrought claims – and actual promise – of the next generation of selfmanaged teams." *Harvard Business Review*, 94, 7–8.
- Burns, T. in Stalker, G. M. (1961/2006). Mechanistic and organic systems. In *Organizational Behavior*. Brook & Cole (Eds), Routledge. 209–214.
- Burton, R. M. in Obel, B. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishing Group.
- Chohan, U. W. (2017). The decentralized autonomous organization and governance issues. Pridobljeno s <https://ssrn.com/abstract=3082055> ali <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3082055>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DuPont, Q. (2017). Experiments in algorithmic governance: A history and ethnography of "The DAO," a failed decentralized autonomous organization Bitcoin and Beyond: Cryptocurrencies, Blockchains and Global Governance. Routledge. Pridobljeno s <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781315211909-8/experiments-algorithmic-governance-quinn-dupont>
- Jari, K. O. in Lauraéus, T. (2019). Analysis of 2017 Gartner's Three Megatrends to Thrive the Disruptive Business, Technology Trends 2008-2016, Dynamic Capabilities of VUCA and Foresight Leadership Tools. *Advances in Technology Innovation*, 4(2), 105–115.
- Jentzsch, C. (2016). Decentralized autonomous organization to automate governance. Pridobljeno s <https://lawofthelevel.lexblogplatformthree.com/wp-content/uploads/sites/187/2017/07/WhitePaper-1.pdf>
- Krasulja, N., Radojević, I. in Janjušić, D. (2016, October). Holacracy - the new management system. In *Proceedings of the International Scientific Conference*, Nis, Serbia (Vol. 13).
- Lahovnik, M. (2021). Protikrizni ukrepi države in podjetij in kaj smo se naučili iz krize. *Izzivi managementu* 13(2), 5–11.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Bruselj: Nelson Parker.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Liu, J. in Serletis, A. (2019). Volatility in the cryptocurrency market. *Open Economies Review*, 30(4), 779–811.
- Mihelič, M. (2003). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Nikolenko, A. in Kleiner, B. H. (1996). Global trends in organizational design. *Work study*, 45(7), 23–26.
- Parnell, J. A., Lester, D. L., Long, Z. in Köseoglu, M. A. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 50(4), 546–568.
- Paulraj, A., Chen, I. J. in Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing: impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2(3), 107–122.
- Prashant, JHA (2022). Wonderland's treasury saga exposes the fragility of DAO projects today. Pridobljeno s <https://cointelegraph.com/news/wonderland-s-treasury-saga-exposes-the-fragility-of-dao-projects-today>
- Prusty, Narayan (2017). *Building Blockchain Projects*. Birmingham: Packt Publishing.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Henry Holt and Company.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.

- Velinov, E., Vassilev, V. in Denisov, I. (2018). Holacracy and Obliquity: Contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335.
- Wyrzykowska, B. (2019). „Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions.“ *Central European Management Journal*, 27(4), 124–141.

Doc. dr. Melita Balas Rant je docentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Predava pri predmetih Analiza in oblikovanje organizacije, Razvoj vodstvenih sposobnosti, Management nabave, Strateško vodenje in odgovornost ter Organizacijsko vodenje. Piše znanstvene in strokovne članke na temo organizacijskega razvoja, razvoja spretnosti za vodenje in osebnega razvoja.

Organizacija poslovnih ekosistemov: primer ekosistema s področja mobilnosti v Sloveniji

Gabrijel Vetrih¹, Aleša Saša Sitar²

e-pošta¹: gabriel.vetrih@gmail.com

e-pošta²: alesasasa.sitar@ef.uni-lj.si

Povzetek

V zadnjih letih smo priča pojavljanju novih modelov ustvarjanja vrednosti, ki jih vodijo uporabniki in ki jih omogoča tehnološki napredek. Ti modeli in vse večja digitalizacija gospodarstva spodbujajo nastanek zapletenih, tehnološko naprednih in nenehno razvijajočih se ekosistemov, v katerih imajo podjetja in druge združbe različne, spreminjajoče se vloge. Med njimi se oblikujejo kompleksna medorganizacijska razmerja in procesi, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in zavzetosti vseh vpletenih. Izvedena je bila kvalitativna raziskava na primeru ekosistema za razvoj rešitev na področju mobilnosti. Na podlagi polstrukturiranih intervjujev s tremi partnerji izpostavlja pomembnost medsebojnega sodelovanja na podlagi dobrega razumevanja, zaupanja in usklajenosti različnih partnerjev, ki medsebojno vplivajo na proces ustvarjanja vrednosti. Raziskava prispeva k teoriji ekosistemov s preučevanjem značilnosti organizacijske strukture in procesov. Ugotovitve so uporabne za člane ekosistemov za oblikovanje modularne organizacijske strukture in procesov usklajevanja.

Ključne besede: poslovni ekosistem, modularna organizacijska struktura, usklajevanje, sotekmovanje, mobilnost

1. Uvod

Poslovni ekosistemi (angl. Business ecosystems) so skupnosti povezanih podjetij in drugih združb, ki soustvarjajo vrednost (Moore, 1993, str. 76). Proizvajajo blago in storitve za kupce, ki so prav tako člani ekosistema. Člani imajo različne vloge, ki se v času spreminjajo (Lindgren, 2016). Člani ekosistema si med seboj konkurirajo, hkrati pa tudi sodelujejo in inovirajo. Razvoj ekosistema je dinamičen proces, končni izdelek ali storitev pa s tem pridobi vrednost in tako maksimalno zadovoljuje potrebe končnih kupcev (Rong, Lin, Shi in Yu, 2013). Prav tako dinamična so tudi različna medorganizacijska razmerja. Medsebojna odvisnost med akterji, nelinearni procesi in vključenost kupcev predstavljajo skupni proces ustvarjanja vrednosti. Tudi konkuriranje in sodelovanje potekata v medsebojni povezavi z okoljem ter tako skupaj prispevata k vrednosti celotnega omrežja (Lappi, 2017, str. 18).

Ker je teorija poslovnih ekosistemov v nastajanju, tudi organizacijo ekosistemov šele spoznavamo. Značilnost organizacije poslovnih ekosistemov je

usklajevanje medsebojno povezanih združb, ki so same po sebi avtonomne. Govorimo o modularni organizacijski strukturi, kjer so posamezni moduli povezani, a enostavno nadomestljivi. Podjetja znotraj ekosistema imajo visoko stopnjo samostojnosti pri odločanju o lastnem poslovanju, medtem ko splošna pravila, procese, standarde in skrb za usklajevanje postavi osrednje podjetje v ekosistemu (Jacobides, Cennamo in Gawer, 2018),

Cilj prispevka je na podlagi literature podrobneje predstaviti pojem poslovni ekosistem, s katerim se v današnjem svetu vse pogosteje srečujemo, ter na primeru konkretnega poslovnega ekosistema s področja mobilnosti v Sloveniji ponazoriti kompleksnost in zahtevnost oblikovanja organizacije in tudi usklajevanja takega poslovnega modela. V raziskavo so bili vključeni trije člani preučevanega ekosistema. S polstrukturiranimi intervjuji preučimo organizacijsko strukturo in organizacijske procese poslovnega ekosistema. Raziščemo organizacijske značilnosti, organizacijske procese, ustvarjanje dodane vrednosti ter medsebojno usklajevanje članov poslovnega ekosistema.

Raziskava prispeva predvsem k razvoju teorije ekosistemov, in sicer z identifikacijo strukturnih značilnosti organizacijskih oblik ekosistemov, s prepoznavanjem procesa oblikovanja organizacije nastajajočega ekosistema in z opredelitvijo organizacijskih procesov v začetni fazi razvoja ekosistema, kjer je poudarek na oblikovanju skupne vizije, izbiri članov ekosistema, delitvi vlog in vzpostavljanju zaupanja. Prispevek je tudi k teoriji organizacije, z identifikacijo mrežne modularne organizacijske strukture kot prevladujoče organizacijske strukture ekosistemov in njenih značilnosti. Ker postajajo ekosistemi vse pomembnejša oblika organiziranja aktivnosti, članek s praktičnimi priporočili glede ustrezne organizacijske strukture in procesov prispeva tudi k poslovni praksi.

2. Poslovni ekosistemi

2.1 Opredelitev in vrste poslovnih ekosistemov

V zadnjih letih je raziskovanje poslovnih ekosistemov v razmahu (Jacobides et al., 2018). Spodbudil ga je razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki je omogočil nastanek novih oblik mrežnega povezovanja med podjetji za ustvarjanje vrednosti (Senyo, Liu in Effah, 2019). Avtorji poslovni ekosistem opredelijo kot:

- ekonomsko skupnost, ki jo sestavlja skupina med seboj povezanih združb in posameznikov za proizvodnjo glavnega izdelka ali storitve in dopolnilne ponudbe preostalih sodelavcev, kar kupcu osrednjega izdelka omogoči popolno izkušnjo (Moore, 1993);
- ohlapno mrežo podjetij in drugih združb, ki vključuje kupce, dobavitelje, zunanje izvajalce, proizvajalce povezanih proizvodov in storitev, ponudnike tehnologije in številne druge, ki medsebojno vplivajo na oblikovanje ponudbe za kupce (Iansiti in Levien, 2004);
- skupno ureditev, s katero podjetja kombinirajo svojo ponudbo izdelkov ali storitev v skladno, s kupcem povezano rešitev (Adner, 2006).

Namen poslovnega ekosistema je zajeti povezavo med osnovnim izdelkom, njegovimi komponentami in njegovimi dopolnilnimi proizvodi in storitvami, ki skupaj prinašajo vrednost za kupce (Jacobides et al., 2018). Člani poslovnega ekosistema z ustvarjanjem in trženjem povezanih produktov vplivajo drug na drugega, kar se izraža v nenehno razvijajočih se razmerjih, pri katerih sta še posebej pomembni prilagodljivost in zadostna usklajenost.

Člani med seboj tekmujejo in hkrati sodelujejo ter si pomagajo na komplementarnih področjih, tako ustvarjajo vrednost ter privabljajo potencialne uporabnike (Adner, 2006). Medsebojna razmerja vodijo v večjo produktivnost in inovativnost ter s tem večjo možnost preživetja, hkrati povečajo tudi medsebojno povezanost in odvisnost združb. V ta namen oblikujejo platforme, to so sistemi, storitve, orodja ali tehnologije, ki jih člani uporabijo za povečevanje lastne uspešnosti, s čimer prispevajo k uspešnosti celotnega ekosistema. Uspešnost posameznega člana je odvisna od uspešnosti drugih in uspešnosti celotnega ekosistema (Iansiti in Levien, 2004).

V literaturi se v povezavi s poslovnimi ekosistemi pojavljajo različni izrazi, ki se deloma prekrivajo. Pri delitvi ne gre za posamezne, povsem ločene vrste ekosistemov, temveč izraz poudari specifično razločujočo značilnost ekosistema. V grobem se delijo na ekosisteme, ki uskladijo več podjetij, da ponudijo celovitejšo rešitev za kupce, in ekosisteme v podporo transakcijam med udeleženci na digitalni platformi. Čiste meje med njimi ni. Avtorji najpogosteje omenjajo naslednje (Valkokari, 2015):

- Digitalni ekosistem sestavljajo heterogeni, neodvisni člani, ki prek skupne tehnološke platforme oblikujejo komplementarne digitalne rešitve. Z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije odprto in fleksibilno tekmujejo in sodelujejo ter soustvarjajo vrednost za uporabnika. Uporabniki so del ekosistema. Imenujemo ga tudi tehnološki ali platformni ekosistem (Senyo et al., 2019).
- Inovacijski ekosistem povezuje podjetja, ki kupcu ponudijo skupno, celovito, inovativno rešitev. Povečuje sposobnost podjetij, da ustvarjajo vrednost in inovacije na višji ravni ter hitreje od svojih konkurentov (Adner, 2006).
- Podjetniški ekosistem predstavlja skupnost različnih, medsebojno povezanih akterjev na določenem področju, ki podpirajo ustanavljanje, rast in razvoj zagonskih podjetij. Zagonskim podjetjem omogočajo dostop do poslovnih prvin, potrebne infrastrukture in znanja (Stam, 2015).
- Proizvodni ekosistem deluje znotraj verige vrednosti in povezuje člane, ki so vključeni v razvoj, proizvodnjo in prodajo povezanih izdelkov in storitev (Subramaniam in Piskorski, 2020). Za usklajenost ekosistema je potrebno usklajevanje članov, procesov, naročil in designa (Helo, Hao, Toshev in Boldosova, 2021).
- Potrošniški ekosistem se oblikuje na podlagi podatkov, ki jih zberejo senzori v produktih med uporabo in omogočijo povezovanje s ponudniki zunaj verige vrednosti, ki ponudijo komplementarne produkte (Subramaniam in Piskorski, 2020).

- Ekosisteme uporabnikov oblikujejo uporabniki ter omogočajo sodelovanje in deljenje idej, izmenjavo podatkov in najboljših praks ter tako ustvarjajo novo znanje, ki povečuje inovacijski potencial družbe (Ziouvelou in McGroarty, 2017).
- Industrijski ekosistem se osredotoča na zmanjšanje porabe energije in vnos novih, nepotrebnih materialov v industrijskih dejavnostih in poudarja predvsem varstvo okolja ter trajnostni razvoj (Pilinkienė in Mačiulis, 2014).

2.2 Vloge in sorazvoj združb v poslovnih ekosistemih

Podjetja in druge združbe imajo v ekosistemu različne vloge. Ker je razvoj ekosistema dinamičen proces, se njihove vloge lahko spreminjajo. Jacobides (2019) izpostavi vlogi usklajevalca ekosistema (angl. Orchestrator), ki ima osrednjo vlogo, in komplementarjev (angl. Complementor), ki soustvarjajo vrednost. Iansiti in Levien (2002) ločita vloge vodje ekosistema (angl. Platform leader), dominatorjev (angl. Dominator) in nišnih igralcev. Vodja ekosistema je pogosto umeščen v jedro ekosistema. Je tisti, ki postavi vizijo, filozofijo in standarde ekosistema ter druge udeležence spodbuja, da jih upoštevajo. Zagotavlja platformo, na kateri temelji ekosistem, ki udeležencem ponuja orodja in okvire, ti pa jim pomagajo pri spodbujanju inovacij in izboljšanju njihovega delovanja (Fathi in Harandi, 2012). Dominatorji so podjetja, ki postopoma prevzamejo nadzor v ekosistemu. Izločijo vsa druga podjetja in zajamejo večji del ustvarjene vrednosti (Rong in Shi, 2015). Nišni igralci predstavljajo večino ekosistema ter ustvarjajo največji delež inovacij in ustvarjene vrednosti. V ekosistemu imajo specializirane, komplementarne funkcije, vodji ekosistema pomagajo razširiti področja uporabe temeljnega produkta (Makinen in Dedehayir, 2012). Imajo edinstvene zmožnosti, so zelo inovativni, njihova ključna funkcija pa je prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti za razvoj ekosistema (Avram in Avasilcai, 2016). Pomembno vlogo imajo tudi uporabniki, ki so prav tako člani ekosistema.

Podjetja, ki so del ekosistema, sodelujejo in inovirajo pri ustvarjanju vrednosti za kupce in udeležence, člani želijo razviti končni izdelek ali storitev, ki maksimalno zadovoljuje potrebe končnih kupcev. Gredo skozi proces skupnega razvoja, ki vključuje oblikovanje skupne vizije in skupne ideje o novem produktu ter soustvarjanje vrednosti (Liu in Rong, 2015). Oblikovanje skupne vizije podjetjem omogoča, da se povežejo

z ustreznimi partnerji, s katerimi vzpostavijo skupno komunikacijo za sodelovanje, prenos idej in znanja znotraj poslovnega ekosistema. Podjetja v ekosistemu sodelujejo pri oblikovanju skupne ideje, načrta razvoja in inovacijske strategije ter skupaj razvijejo rešitev za kupce. Podjetja nato sodelujejo v procesu soustvarjanja vrednosti s promocijo skupnih izdelkov zunanjim podjetjem, ki lahko pomagajo razviti nove proizvode ter s sodelovanjem pri optimizaciji proizvodnega procesa za hitro odzivanje na nova pričakovanja kupcev. Poleg sodelovanja pa si člani ekosistema tudi konkurirajo, gradijo konkurenčno prednost pred drugimi člani, da del ustvarjene vrednosti zadržijo zase. S sočasnim sodelovanjem in tekmovanjem dosežejo skupne in lastne cilje (Ritala, Agouridas, Assimakopoulos in Gies, 2013).

3. Organizacija poslovnih ekosistemov

3.1 Organizacijska struktura poslovnega ekosistema

Organizacija je »sestav razmerij med člani združbe, ki zagotavlja obstoj, razvoj in značilnosti združbe in smotrno doseganje njenih ciljev« (Lipovec, 1987). Razmerja v določenem času predstavljajo statični del – organizacijsko strukturo, ki se dinamično razvije v organizacijske procese upravljanja in managementa za zagotavljanje smotrnosti (Rozman, Mihelčič in Kovač, 2011). V poslovnem ekosistemu se organizacijska razmerja in procesi oblikujejo med združbami ter med združbami in okoljem. Kompleksna razmerja, ki se oblikujejo prek meja posameznih panog in povezujejo različne udeležence, vplivajo na preživetje ekosistema in njenih članov. Med člani nastajajo vertikalna, hierarhična razmerja vlog in vodoravna razmerja sodelovanja, prenosa poslovnih prvin, znanja in skupnega inoviranja za soustvarjanje čim večje vrednosti za kupce (Gao, Zhang, Guan in Li, 2013). Oblikujejo se dolgoročnejsa, strateška razmerja in občasna, priložnostna razmerja za specifične naloge in cilje (Senyo et al., 2019). Gre za večstranska razmerja, ki so povezana in medsebojno odvisna. Ekosistemi so sposobni samoorganiziranja, prilagajanja na priložnosti iz okolja. Zato so med člani ekosistema potrebni zaupanje, zavzetost in zavezanost skupnim ciljem, prek katerih dosežejo tudi lastne cilje. Fleksibilnost ekosistemu omogoča modularna struktura. Posamezni moduli predstavljajo različne med seboj odvisne

komponente, z določeno ravnijsko usklajenosti, ki jih razvijajo različni partnerji ekosistema, kupci pa jih poljubno izberejo in kombinirajo v njim prilagojeno rešitev (Jacobides et al., 2018). Zato se posamezni člani prilagodijo ekosistemu in uskladijo s ponudniki komplementarnih rešitev.

Poslovni ekosistemi imajo številne značilnosti mrežne organizacije. Mrežno organizacijo sestavljajo avtonomne in neodvisne združbe (ali posamezniki, ki delujejo v njenem imenu), ki so povezani s trajnimi in ponavljajočimi se razmerji, ki lahko – ali pa tudi ne – zasledujejo neki skupni cilj (Moretti, 2017). Mreže lahko obstajajo na več ravneh, vertikalna in vodoravna razmerja pa soobstajajo (Gao et al., 2013). Ključne značilnosti te oblike organizacije so njena odvisnost od družbene interakcije (posameznikov, ki delujejo v imenu njihovih združb), odnosov, povezanosti, kolektivnega ukrepanja, zaupanja in sodelovanja. Tako je ekosistem v osnovi dinamična mrežna struktura, ki se razvija in skozi čas nenehno spreminja (Peltoniemi, 2005).

3.2 Organizacijski procesi v poslovnem ekosistemu

Organizacijski procesi zagotavljajo smotrno delovanje in doseganje ciljev združbe (Lipovec, 1987), vsebinsko gre za usklajevanje razmerij, struktur, članov, procesov po vsebini, obsegu, zahtevnosti itd. v odvisnosti od okolja in dinamično (Rozman et al., 2011). Usklajevanje predstavlja protokole, naloge ter mehanizme odločanja, ki so namenjeni doseganju usklajenih ukrepov med soodvisnimi enotami (Thompson, 1967). Za poslovni ekosistem je pomembno, da se ga aktivno usklajuje, da bo rasel v smeri, ki bo ugodna za vse člane. Vlogo usklajevanja prevzame vodilno podjetje, usklajevalac ekosistema, pri čemer se zaveda, da premoženje ni v njegovi lasti (Iansiti in Levien, 2004). Za vodilno podjetje v ekosistemu je pomembno, da razume naravo razmerij med različnimi člani in zagotavlja dolgoročne koristi za vse.

Avtorji (Ritala et al., 2013) organizacijske procese v poslovnem ekosistemu ločijo glede na fazo nastajanja ekosistema in fazo ohranjanja delovanja ekosistema. V fazi nastajanja ekosistema se procesi managementa osredotočijo na iskanje in vključevanje članov, raziskovanje načinov ustvarjanja vrednosti ekosistema, začetno dogovarjanje o delitvi vrednosti med člani, odločitev o odprtosti in dostopnosti ekosistema. Povezovanje članov vključuje formalne in neformalne načine, kot so

forumi, povezave, srečanja članov ekosistema, jasna komunikacija skupne vizije, oblikovanje zaupanja med člani. Sklepajo se prvi dogovori in pogodbe o izkoriščanju ustvarjene vrednosti v ekosistemu, zato je pomembno prepoznati motive posameznih članov. Na začetku je treba določiti, ali bo ekosistem odprt, voden ali zaprt, glede na raven standardov, meril za sodelovanje, število sodelujočih in drugih smernic, ki jih morajo člani ekosistema upoštevati. Bolj je ekosistem odprt, lažje pritegne sodelujoče in široko paleto izdelkov, vendar je zato tudi kakovost spremenljiva. Stopnjo odprtosti je treba delno določiti glede na to, kaj je končnemu kupcu najbolj pomembno. Določiti je treba tudi raven dostopnosti, ali je članom ekosistema dovoljena udeležba v drugih, konkurenčnih ekosistemih, kar vpliva na odvisnost in navezanost med člani (Jacobides, 2019).

V fazi ohranjanja delovanja in konkurenčnosti ekosistema procesi managementa zagotavljajo procese ustvarjanja in delitve vrednosti. Oblikujejo in usklajujejo platforme in forume, sklepajo pogodbe, gradijo zaupanje, ki zmanjšuje tveganje oportunističnega vedenja članov in konflikte ter spodbuja odprtost in skupno reševanje problemov. Ohranjanje redne komunikacije in skupne vizije ter vzgajanje članov za delovanje v ekosistemu podpirata prenos znanja in stabilnost mreže. Člani ekosistema določijo skupne usmeritve, pogodbe o delitvi dobička, dogovore o intelektualni lastnini, da zajamejo del vrednosti zase (Ritala et al., 2013). Usklajevanje ekosistema zagotavlja pravilno ravnotežje med svobodo in nadzorom. Svoboda člane spodbuja k samoiniciativnosti in inovacijam za soustvarjanje vrednosti, nadzor pa olajša vzdrževanje trajnejših razmerij, ki povezujejo različne akterje znotraj ekosistema (Autio in Thomas, 2018).

3.3 Predstavitev organizacije poslovnega ekosistema na primeru

Primer poslovnega ekosistema predstavlja ekosistem podjetja Alibaba Group. Je primer digitalnega ekosistema, kjer Alibaba Group nastopa v vlogi usklajevalca ekosistema. Z več kot stotimi komplementarji pokriva več kot 20 različnih sektorjev (AliHealth, Ele.me, Intime itd.). Vsak izmed teh komplementarjev je do določene mere avtonomen in uporablja svojo strategijo za rast in razvoj. Vsi člani ekosistema imajo možnost dostopati do določenih skupnih prvin, kot so plačilne storitve (Alipay), sistemi v oblaku (AliCloud), logistika (Cainiao) ter komunikacijske storitve (DingTalk). Skupek digitalnih storitev, ki

so na voljo vsem članom ekosistema, prispeva k nižjim transakcijskim stroškom, kar je ključnega pomena za obstoj in sodelovanje v ekosistemu. Poleg tega rešuje specifičen izziv strateškega planiranja v ekosistemu. Deljenje informacij med usklajevalcem in komplementarji je v celoti avtomatizirano, kar se izraža v hitrejši odzivnosti na spremembe ter odpornosti ekosistema proti zunanjim grožnjam. Soodvisnost med člani pomeni izziv in prednost poslovnega ekosistema (Green, 2021).

4. Metoda

Empirična analiza temelji na preučevanju ekosistema s področja mobilnosti v Sloveniji. Izbrana metoda raziskovanja je kvalitativna analiza s pomočjo polstrukturiranih intervjujev in je prevladujoča metoda v preučevanju poslovnih ekosistemov (Tsujimoto, Kajikawa, Tomita in Matsumoto, 2018). Kvalitativno raziskovanje omogoča analizo izbranega predmeta preučevanja, ki je v literaturi manj raziskan, in ponudi poglobljen vpogled v njegove značilnosti (Saunders, Lewis in Thornhill, 2009). Izbrana raziskovalna metoda omogoči analizo specifičnih vlog in razmerij med člani preučevanega ekosistema, identifikacijo procesov skupnega razvoja, ustvarjanja in delitve vrednosti ter usklajevanja ekosistema.

Preučevani ekosistem je bil ustanovljen leta 2017 za raziskovanje potenciala avtonomne vožnje v pametnem mestnem okolju. Ekosistem sestavlja devet partnerjev (iz podjetij, akademske sfere, mesta, države), ki zagotavljajo kompleksno družbeno-tehnično inovacijsko infrastrukturo za rešitve avtonomne mobilnosti. S tehnološkega vidika ekosistem ponuja infrastrukturo za simulacijo in testiranje avtonomne vožnje, komunikacijo in internet stvari (angl. Internet of things), fizično infrastrukturo, pametno omrežje, aplikacije in storitve mobilnosti ter kibernetsko varnost. S socialno-ekonomskega vidika ekosistem ponuja

infrastrukturo za vključevanje uporabnikov, oceno socialnih in psiholoških dojemov ter oblikovanje in potrjevanje poslovanja ter potrjevanje poslovnih modelov za prihodnje rešitve mobilnosti (Pucihar, Zajc, Sernec in Lenart, 2019).

Julija 2020 so bili za raziskavo izbrani trije partnerji izbranega ekosistema, z različnimi vlogami in motivacijo za sodelovanje v ekosistemu. Opravljeni so bili trije intervjuji s predstavniki partnerjev ekosistema, v povprečju so trajali 90 minut. Intervjuji so vključevali dva sklopa vprašanj – prvega o ciljih in delovanju ekosistema, drugega o vlogah, procesih in organizaciji ekosistema –, ki so bila po potrebi dopolnjena s podvprašanji. Značilnosti intervjuvancev in partnerjev so predstavljene v tabeli 1. Za večjo zanesljivost procesa zbiranja podatkov je bil oblikovan protokol za izvedbo intervjuja, vsi intervjuji so bili posneti, narejene so bile transkripcije. Oba raziskovalca sta analizirala intervjuje in izluščila glavne teme. Poleg primarnih podatkov iz intervjujev so bili zbrani tudi sekundarni podatki iz literature, interneta in internih podatkov izbranih partnerjev ekosistema.

5. Ugotovitve raziskave

5.1 Vloge in sorazvoj članov izbranega ekosistema

Izbrani ekosistem je bil ustanovljen z vizijo razvoja novih rešitev na področju mobilnosti. Primarni cilj so torej inovacije, kar uvršča ekosistem med inovacijske poslovne ekosisteme. Partner 1 pojasni: »Razlog za nastanek je predvsem ponudba platforme, kot nekega fizičnega in virtualnega prostora, kjer se lahko tudi preostali deležniki najdejo ter medsebojno inovirajo.« Rezultati raziskave kažejo, da so se partnerji s to vizijo poistovetili, vidijo jo kot krovno vizijo, v okviru katere lahko uresničujejo lastne cilje.

Tabela 1: Značilnosti intervjuvancev in članov preučevanega ekosistema

Partner	Dejavnost	Naloge	Intervjuvanec
Partner 1	Živi laboratorij za testiranje in spoznavanje realnih rešitev za implementacijo in izvajanje avtonomne vožnje	Povezovanje partnerjev, oblikovanje in testiranje inovativnih idej na področju mobilnosti	Direktor
Partner 2	Nacionalna avtomobilska zveza, center za varno vožnjo in ponudnik pomoči na cesti	Izdelava mobilnostnih načrtov, ugotavljanje izzivov, razvoj platforme	Vodja
Partner 3	Strateško razvojno-inovacijsko partnerstvo na področju mobilnosti	Medsebojno povezovanje podjetij in drugih združb, izobraževanje, projekti	Direktorica

Partner 1 tako ugotavlja: *»Vizije različnih partnerjev v ekosistemu so sicer poenotene, vendar v zelo grobem smislu. Razvoj mobilnosti je krovna vizija, vsak izmed deležnikov pa ima različne načine za uresničevanje te nove mobilnosti.«* Partner 3 dodaja: *»Na eni strani oni z vizijo, kako, mi pa na drugi z vizijo, kam ter v katero smer želimo iti. To je tisto, kar nas je pravzaprav prepletlo.«*

Člani ekosistema imajo različne vloge. Partner 1 kot usklajevalec ekosistema povezuje preostale partnerje, ki imajo vlogo komplementarjev, pri čemer poudari, da se vloge lahko tudi spremenijo. Skupaj iščejo rešitve na različnih področjih mobilnosti, organizirajo serije dogodkov za povezovanje pri skupnih projektih. Partner 1 pove, da so organizirali dogodke, *»kjer je bila udeležencem dana priložnost medsebojnega povezovanja z možnostjo ustvarjanja različnih novih povezav v iskanju skupnih interesov«*. Partner 3 poudari sinergijo med člani ekosistema, saj vsako *»podjetje v poslovni ekosistem prinaša edinstvene kompetence«*. Partner 1 poudari, da je *»to dodana vrednost teh ekosistemov – ta raznolikost«*.

Udeleženci raziskave se strinjajo o pomenu sodelovanja v ekosistemu. Partner 3 pojasni: *»Cilj, ki ga hočeš doseči, veliko lažje dosežeš obdan s partnerji, ki izkazujejo pripravljenost za sodelovanje, ali pa si po drugi strani proaktiven in poskušaš poiskati tiste kompetence, ki ti manjkajo.«* Partner 1 izpostavi pomen sotekmovanja: *»Partnerji morajo verjeti v koncept sotekmovanja – in to ne v smislu, kdo bo najboljši, ampak se od njih pričakuje, da bodo širše razmišljali in videli priložnost v svetovnem merilu ter se hkrati zavedali, da le s sodelovanjem lahko celoten ekosistem dosega rast ter postane še večji.«* Kot doda, je ključno, da člani vidijo priložnost in prednost v sodelovanju ter *»tega ne jemljejo kot krajo, ampak kot izposojanje idej, rezultat izposojanja in izmenjave idej pa se na koncu izraža v večji inovativnosti«*. Partner 3 razloži: *»V sodelovanju poskušamo spoznati trenutne izzive in priskrbiti rešitve za konkretna področja.«* Partner 2 kot prednosti ekosistema navede, da *»skupaj razvijajo rešitev, know-how, prenos znanja, informacij, partnerstva, timi se oblikujejo, ki so drugačni od drugih.«* Partner 1 doda: *»Za vse vpletene je dobro, da si izmenjujejo izkušnje in znanja, da tako zmanjšuješ stroške in čas nekega razvoja.«*

5.2 Organizacijska struktura in organizacijski procesi v izbranem ekosistemu

Rezultati raziskave kažejo, da ima preučevani ekosistem dinamično mrežno strukturo. Raziskava kaže, da je v ekosistemu uveljavljena

avtonomija članov. Partner 1 pojasni: *»Vsaka članica poslovnega ekosistema je sama po sebi avtonomna ter ima drugačna pravila odločanja. Težko je namreč pri tako velikem številu članov doseči poenotenje pravil. Po drugi strani je prav ta raznolikost dodana vrednost poslovnih ekosistemov.«* V preučevanem ekosistemu so oblikovana dolgoročnejsa formalna razmerja in hkrati občasna, vodoravna razmerja sodelovanja pri posameznih projektih, ki omogočajo hiter odziv na priložnosti. Partner 3 razloži: *»Nekatere odločitve je treba sprejeti hitro, formalnosti pa bi te postopke otežile.«*

Rezultati raziskave kažejo, da je preučevani ekosistem še v fazi oblikovanja. K temu je prispevala epidemija, ki je upočasnila sodelovanje, zato so v ospredju procesi managementa, ki zagotavljajo skupno usmeritev, pridobivanje ustreznih članov, oblikovanje skupnih projektov. Partner 1 razloži: *»Procesi usklajevanja so naporni in včasih zelo zahtevni, poenotenje med različnimi deležniki pa je mogoče doseči pri neki skupni temi.«* Proces sodelovanja še niso toliko formalizirani. Usklajevanje poteka prek povezav, srečanj članov ekosistema, jasne komunikacije skupne vizije, oblikovanja zaupanja med člani. Partner 3 poudari: *»Posebno so pomembni dobri odnosi skozi dialog ter igra z odprtimi kartami.«* Partner 1 utemelji: *»Na koncu je odločilno to, da se zgodi kemija med ljudmi, ki so tam, kar se izraža v povečanem interesu za medsebojno sodelovanje.«*

Raziskava je pokazala, da je ekosistem v tej fazi odprt za nove člane. Partner 1 pove: *»Vsak se lahko priključi.«* A je skupna vizija merilo za razširitev in izbiro potencialnih novih partnerjev. Partner 1 utemelji: *»Čeprav ti potencialni partnerji predstavljajo vrhunska podjetja z dobro idejo, sta razširitev in sodelovanje še vedno pogojena s tem, da je med nami isto razmišljanje.«* Kot še pojasni, se lahko priključijo vsi, ki verjamejo v to, da bo mobilnost v prihodnosti delno ali v celoti avtonomna. Ekosistem je tudi ohlapnejši, člani so lahko vključeni v več ekosistemov, lahko se izmenjujejo ter prehajajo med njimi. Nekaj časa so lahko del enega ekosistema, nato se pridružijo drugemu. Partner 1 pove, da so sami vključeni v dva ekosistema, prav tako se v več ekosistemov povezujejo preostali partnerji.

Iz analize vsebine intervjujev se pokažejo glavne kode, kategorije in teme, ki se nanašajo na vloge in sorazvoj članov ter na organizacijske značilnosti in organizacijske procese. Prikazane so v tabeli 2.

Tabela 2: Primeri kod, kategorij in tem, pridobljenih z analizo vsebine intervjujev

Kode	Kategorije	Teme
Razvoj mobilnosti je krovna vizija.	Skupna vizija	Vloge in sorazvoj članov
Vizije so poenotene v grobem smislu.		
Oni imajo vizijo, kako, mi imamo vizijo, kam.		
Vsako podjetje prinaša edinstvene kompetence.	Raznolikost članov	
Dodana vrednost ekosistemov je raznolikost udeležencev.		
Cilje lažje dosežeš obdan s partnerji, ki so pripravljeni sodelovati.	Sodelovanje in tekmovanje	
Partnerji morajo verjeti v koncept sotekmovanja.		
Pomembno je videti priložnosti v svetovnem merilu in se zavedati, da s sodelovanjem lahko raste celoten ekosistem.		
Izposojanje in izmenjava idej vodita v večjo inovativnost.	Izmenjava znanja	
Izmenjava izkušenj in znanja zmanjšuje stroške in čas razvoja.		
Vsaka članica je avtonomna in ima drugačna pravila odločanja.	Avtonomija	Organizacijske značilnosti in procesi
Procesi usklajevanja so naporni, poenotenje se doseže pri skupni temi.	Usklajevanje	
Nekatere odločitve je treba sprejeti hitro, formalnosti bi te postopke otežile.	Neformalna razmerja	
Pomembni so dobri odnosi, skozi dialog in odkritost, kemija med udeleženci.	Zaupanje	
Ekosistem je odprt za nove člane, ki delijo skupno vizijo.	Odprtost ekosistema	
Člani so lahko vključeni v več ekosistemov.	Dostopnost ekosistema	

6. Diskusija

6.1 Glavne ugotovitve in prispevki raziskave

V tabeli 3 so prikazane glavne ugotovitve raziskave na primeru ekosistema s področja mobilnosti v Sloveniji, ki povzemajo glavne značilnosti organizacijske strukture in organizacijskih procesov ekosistemov. Podobnosti z organizacijo ekosistema podjetja Alibaba Group so predvsem v določeni ravni avtonomnosti članov, kompleksnosti usklajevanja in koristih sodelovanja. Glavne razlike, ki se kažejo v organizacijskih značilnostih in procesih, pa izhajajo iz velikosti ekosistema in faze življenjskega cikla, saj je preučevani ekosistem v začetni fazi razvoja, kjer je poudarek na oblikovanju skupne vizije, izbiri članov ekosistema, delitvi vlog in vzpostavljanju zaupanja (Green, 2021).

Raziskava prispeva predvsem k razvoju teorije ekosistemov. Prvič, rezultati raziskave pomagajo identificirati glavne strukturne značilnosti organizacije ekosistemov, s čimer dopolnijo strukturni vidik ekosistemov, ki v literaturi izpostavlja aktivnosti, udeležence, njihov položaj in povezave (Adner, 2017). Raziskava pokaže, da so poleg vertikalnih formalnih razmerij tudi vodoravna, manj formalna razmerja, ki zagotavljajo sodelovanje in soustvarjanje vrednosti. Razmerja so kompleksna, večstranska in se dinamično prilagajajo glede na potrebe kupcev. V ekosistem se vključujejo novi člani, ki ponujajo specializirana, komplementarna znanja. Z večanjem števila članov se povečuje kompleksnost, zato usklajevanje traja dlje časa. Vodoravna razmerja usklajevanja se

Tabela 3: Značilnosti organizacijske strukture in organizacijskih procesov ekosistemov

Organizacijska struktura	Organizacijski procesi
Vertikalna formalna in horizontalna neformalna razmerja Kompleksna, večstranska in dinamična razmerja Nižja formalizacija za večjo fleksibilnost Specializacija in komplementarnost znanj Večja kompleksnost z večanjem števila članov Avtonomno odločanje, usklajenost pri posamezni temi Odprtost ekosistema in dinamično spreminjanje vlog Mrežna modularna organizacijska struktura	Usklajevanje s standardi, protokoli, nalogami, mehanizmi odločanja Oblikovanje skupne vizije, ki poenoti interese različnih udeležencev Izbiira članov ekosistema glede na motivacijo za vključitev v ekosistem Delitev vlog med partnerje Nenehno zbliževanje vizij in iskanje sinergij med partnerji Vzpostavljanje zaupanja in reševanje konfliktov Management znanja prek skupne platforme za večji prenos znanja in inovativnost

oblikujejo med člani ekosistema, povezovalno vlogo imajo posamezniki, ki neposredno sodelujejo. Formalizacija je prisotna le do neke mere, zato je fleksibilnost večja. Vsak član poslovnega ekosistema je pri določenih odločitvah še vedno avtonomen in suveren, procesi usklajevanja so naporni in zahtevni, usklajenost je mogoče doseči pri skupni temi. Podjetja so hkrati v več ekosistemih in se lahko izmenjujejo ter prehajajo med njimi. Nekaj časa so lahko del enega ekosistema, nato se pridružijo drugemu. Vloge posameznikov v poslovnih ekosistemih se tako nenehno spreminjajo.

Drugič, ugotovitve raziskave pomagajo s prepoznavanjem procesa oblikovanja organizacije nastajajočega ekosistema. Usklajevanje predstavlja protokole, naloge ter mehanizme odločanja, ki so namenjeni doseganju usklajenih ukrepov med soodvisnimi enotami (Thompson, 1967), zato je za ekosistem še posebej pomembno, da se ga aktivno usklajuje, saj bo le tako rasel v smeri, ki bo ugodna za vse člane. Raziskava kaže, da je vsaka članica ekosistema avtonomna ter ima drugačna pravila odločanja, saj je pri tako velikem številu članov ta težko doseči. Usklajenost dosežejo z oblikovanjem standardov in platformo, na kateri temelji ekosistem. Prav platforma različnim udeležencem ponuja orodja in okvire, ki jim pomagajo pri spodbujanju inovacij in izboljšanju njihovega delovanja (Fathi in Harandi, 2012).

Tretjič, raziskava prispeva tudi z opredelitvijo organizacijskih procesov, kjer so v literaturi izpostavljeni zlasti procesi upravljanja, oblikovanja strategije in nadzora (Jacobides, 2019). Raziskava prispeva vpogled v organizacijske procese v začetni fazi razvoja ekosistema, kjer je poudarek na oblikovanju skupne vizije, izbiri članov ekosistema, delitvi vlog in vzpostavljanju zaupanja. Raziskava kaže, da so krovne vizije različnih partnerjev delno poenotene in zaobjamejo kar največ možnih udeležencev ter različnih interesov z možnostjo dodajanja lastnih idej. Skupna vizija partnerje tesneje poveže in vključi v skupno verigo vrednosti (Rong et al., 2018). Naloga usklajevalca ekosistema je še posebej pomembna, saj nenehno spodbuja zблиževanje vizij različnih partnerjev ter tako zagotavlja prizadevanje razvoja koristnih sinergij za potencialne kupce. Usklajevalac ekosistema vpliva na izbor članov in preverja njihovo motivacijo za vključitev v ekosistem. Ključen je pri vzpostavljanju zaupanja in reševanju konfliktov med partnerji. Ustvarja priložnosti za nove oblike povezovanja in sodelovanja med partnerji.

Ugotovitve raziskave prispevajo tudi k teoriji organizacije, z identifikacijo mrežne modularne organizacijske strukture kot prevladujoče organizacijske strukture ekosistemov in njenih značilnosti. Modularna organizacijska struktura olajšuje medsebojno sodelovanje različnih združb, ki so same po sebi avtonomne (Jacobides et al., 2018). Oblikujejo se standardi in pravila, ki zagotavljajo, da različni moduli sledijo skupnim smernicam, kar znižuje stroške usklajevanja. Mreženje tako omogoči usklajeno razvijanje novih produktov, ki jih posamezno podjetje ne bi moglo razviti, kar vodi v konkurenčnost celotnega ekosistema.

6.2 Priporočila za prakso

Ker postajajo ekosistemi čedalje pomembnejša oblika organiziranja aktivnosti, raziskava ponudi nekaj praktičnih priporočil za oblikovanje ustrezne organizacijske strukture in procesov ekosistemov v Sloveniji:

- Izbor članov in razdelitev vlog morata potekati premišljeno, v skladu s cilji glede odprtosti ekosistema za nove člane in ravni nadzora usklajevalca. Usklajevalac ekosistema oblikuje privlačno vizijo, nato pa postavi okvirna pravila, standarde in načine komuniciranja za zagotavljanje sodelovanja. Treba je uravnotežiti odprtost in raven nadzora v ekosistemu.
- Meje med sodelovanjem pri ustvarjanju vrednosti in tekmovanjem pri delitvi vrednosti so zabrisane, zato je vsak ekosistem edinstven. Člani ekosistema uravnotežijo skupne in individualne cilje. Ravnovesje dosežejo z nenehnim usklajevanjem in dinamičnim prilagajanjem.
- Ekosistemi imajo obliko mrežne strukture, kjer člani oblikujejo medsebojna razmerja, skozi katera prispevajo svoje edinstvene prvine. Ker se okolje in pričakovanja kupcev spreminjajo, je v ekosistem smiselno vključiti kupce in dodajati nove partnerje, glede na spremenjene potrebe. Fleksibilnost zagotavlja modularna struktura, ki omogoči enostavno združevanje različnih rešitev.
- Čeprav se povezujejo podjetja, imajo posamezniki, ki se vključijo v interakcije med člani ekosistema, odločilno vlogo pri določanju uspešnosti sodelovanja pri ustvarjanju vrednosti. Zato morajo člani ekosistema skrbno izbrati osebe, ki bodo delovale kot vezni člen v timih s preostalimi člani ekosistema.

6.3 Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskovanje

Raziskava ima nekaj pomembnih omejitev. Ker je bila raziskava narejena le na enem izbranem ekosistemu in so bili vključeni trije partnerji, ugotovitev ni mogoče posplošiti na vse ekosisteme. V prihodnje bi bilo smiselno raziskavo razširiti na več ekosistemov z različnih področij in v različnih fazah razvoja. Področje poslovnih ekosistemov v slovenskem prostoru je razmeroma slabo raziskano. Primanjkuje tako raziskav z vidika organiziranosti poslovnih ekosistemov kot raziskav uspešnosti te oblike poslovnih modelov pri nas. Če bi bilo v raziskavo vključenih več ekosistemov in več sodelujočih, bi bil vpogled v obravnavano tematiko celovitejši. Celovitejši pregled nad tem, kako različni deležniki vplivajo na organiziranost poslovnih ekosistemov, bi ponudila vzporedna kvantitativna raziskava obravnavane tematike z dodatnimi konstrukti z možnostjo vključitve večjega števila deležnikov, ki imajo v poslovnih ekosistemi različne vloge. Zaradi neraziskanosti pojma poslovnih ekosistemov manjkajo konkretne primerjave uspešnosti tega poslovnega modela z drugimi do zdaj znanimi in pogosteje uporabljenimi modeli iz vsakdanje prakse. Poglobljena raziskava bi dala realen vpogled v to, kako uspešen je omenjen poslovni model ter kakšne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko predstavlja v realnem okolju. Raziskave na ravni timov in posameznikov, vključenih v medorganizacijska razmerja, bi omogočile vpogled v karakteristike, ki pozitivno vplivajo na oblikovanje inovativnih rešitev. Raziskavo bi lahko razširili tudi na procese medorganizacijskega učenja in prenosa znanja (Anand et al. 2020) ter organizacijske značilnosti ekosistema, ki nanje vplivajo.

7. Zaključek

Poslovni ekosistemi postajajo vse pomembnejša oblika organiziranosti za spodbujanje inovativnosti in uspešno poslovanje v sodobnem poslovnem okolju. Potencial, ki ga ta prepletena in kompleksna medorganizacijska razmerja predstavljajo, je pripeljal do novih oblik procesov sorazvoja, sotekmovanja, soustvarjanja in delitve vrednosti, ki potekajo povezano ter so medsebojno odvisni. Raziskava na primeru izbranega poslovnega inovacijskega ekosistema, ki je v fazi razvoja, je pokazala, da je organizacijska struktura poslovnega ekosistema mrežna, dinamična struktura, ki se razvija in skozi čas nenehno spreminja. Podlaga za medsebojno sodelovanje in deljenje idej različnih

partnerjev so skupna vizija, redna komunikacija, dobro razumevanje in kompatibilnost vseh sodelujočih, ki se vključujejo v različne aktivnosti ter tako vplivajo na proces ustvarjanja in delitve vrednosti. Tako dosegajo skupne in lastne cilje uspešnosti.

Literatura in viri

- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98–148.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Anand, A., Kringelum, L. B., Madsen, C. Ø. in Selivanovskikh, L. (2021). Interorganizational learning: A bibliometric review and research agenda, *The Learning Organization*, 28(2), 111–136.
- Autio, E. in Thomas, L. D. W. (2018). Ecosystem value co-creation. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1).
- Avram, E. in Avasilcai, S. (2016). Framing the competitive behaviors of niche players: The electric vehicle business ecosystem perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 342–351.
- Fathi, M. in Harandi, A. (2012). A conceptual model for business ecosystem and implications for future research. *IPEDR*, 52, 82–86.
- Gao, R., Zhang, Z., Tian, Z., Guan, X. in Li, A. (2013). Modelling the emergence and evolution of e-business ecosystems from a network perspective. *Studies in Informatics and Control*, 22(4), 339–348.
- Green, M. (2021). *The end of strategy in business ecosystem*. Pridobljeno s <https://business-ecosystem-alliance.org/2021/06/16/the-end-of-strategy-in-business-ecosystems/>
- Helo, P., Hao, Y., Toshev, R. in Boldosova, V. (2021). Cloud manufacturing ecosystem analysis and design. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 67, 1–15.
- Iansiti, M. in Levien, R. (2002). *Keystones and dominators: Framing the operational dynamics of business ecosystems*. Boston: Harvard Business School.
- Iansiti, M. in Levien, R. (2004). Creating value in your business ecosystem. *HBS Working Knowledge*, 3, <https://hbswk.hbs.edu/item/creating-value-in-your-business-ecosystem>
- Jacobides, G. M. (2019). In the ecosystem economy, what's your strategy? The five questions you need to answer. *Harvard Business Review*, 97(5), 128–139.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C. in Gawer, A. (2018). How business ecosystems rise (and often fall). *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.

- Lappi, T. (2017). Formation and governance of a healthy business ecosystem. Oulu: University of Oulu.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
- Liu, G. in Rong, K. (2015). The nature of the co-evolutionary process: Complex product development in the mobile computing industry's business ecosystem. *Group & Organization Management*, 40(6), 809–842.
- Lindgren, P. (2016). The business model ecosystem. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 4(2), 1–50.
- Makinen, S. J. in Dedehayir, O. (2012). Business ecosystem evolution and strategic considerations: A literature review. 2012 18th International ICE Conference on Engineering, Technology and Innovation, 1–10.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Moretti, A. (2017). The network organization. Springer International Publishing.
- Peltoniemi, M. (2005). Business ecosystem: a conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. Tampere: University of Technology.
- Pilinkienė, V. in Mačiulis, P. (2014). Comparison of different ecosystem analogies: The main economic determinants and levels of impact. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 365–370.
- Pucihar, A., Zajc, I., Sernec, R. in Lenart, G. (2019). Living Lab as an ecosystem for development. Demonstration and assessment of autonomous mobility solutions. *Sustainability*, 12(3), 1–27.
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D. in Gies, O. (2013) Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study, *International Journal of Technology Management*, 63(3/4), 244–267.
- Rong, K., Lin, Y., Li, B., Burström, T., Butel, L. in Yu, J. (2018). Business ecosystem research agenda: More dynamic, more embedded, and more internationalized. *Asian Business & Management*, 17(3), 167–182.
- Rong, K., Lin, Y., Shi, Y. in Yu, J. (2013). Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: A triple view of technology, application and organisation. *International Journal of Technology Management*, 62(1), 75.
- Rong, K. in Shi, Y. (2015). Business ecosystems: Constructs, configurations, and the nurturing process. London: Palgrave Macmillan.
- Rozman, R., Mihelčič, M. in Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Senyo, P. K., Liu, K. in Effah, J. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 47, 52–64.
- Saunders, M., Lewis, P. in Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow (England): Prentice Hall.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
- Subramaniam, M. in Piskorski, M. J. (2020). How legacy businesses can compete in the sharing economy. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 31–37.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases in administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J. in Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept—Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 49–58.
- Valkokari, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8).
- Ziouvelou, X. in McGroarty, F. (2017). Business models for crowd-driven IoT ecosystems: A review. *International Journal of Computer & Software Engineering*, 2(2).

Gabrijel Vetrih, mag. posl. ved, je magistriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, na smeri management. V magistrskem delu je raziskoval do zdaj pri nas slabo raziskano področje poslovnih ekosistemov ter organizacijski vidik enega izmed njih predstavil na primeru iz avtomobilske panoge.

Doc. dr. Aleša Saša Sitar je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu se ukvarja predvsem s področjem organizacije in managementa, učenja v združbah in ravnanja z znanjem. Z različnimi prispevki je sodelovala na številnih domačih in mednarodnih konferencah s področja organizacije, učenja v združbah in ravnanja z znanjem. Prispevke je objavila v revijah *Creativity Research Journal*, *The Learning Organization*, *Dynamic Relationship Management Journal* in drugih. Pri Društvu slovenska akademija za management je odgovorna za organizacijo domačih in mednarodnih konferenc.

Vloga načina uporabe sistemov obvladovanja tveganj pri doseganju večje učinkovitosti obvladovanja tveganj

Darja Peljhan¹, Mojca Marc²

e-pošta¹: darja.peljhan@ef.uni-lj.si

e-pošta²: mojca.marc@ef.uni-lj.si

Povzetek

Namen članka je prikazati možnosti izboljšav sistemov obvladovanja tveganj (SOT) ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju. Glavno izhodišče prispevka je, da so dejanske koristi bolj razvitih celovitih sistemov obvladovanja tveganj (kot je sistem ERM – *enterprise risk management*) odvisne od načina uporabe teh sistemov. To je še posebej vidno takrat, ko tovrstne sisteme uporabljamo interaktivno, saj s tem pridobimo sposobnost fleksibilnosti v prilagajanju raznovrstnim situacijam v poslovnem okolju. Ta organizacijski vidik je v prevladujoči literaturi zanemarjen. V raziskavi pokažemo, da interaktivna uporaba poveča učinkovitost SOT tudi pri tradicionalnih manj razvitih SOT, saj z interaktivno uporabo managerji kompenzirajo pomanjkanje celostnega pogleda manj razvitih »silosno« usmerjenih SOT.

Ključne besede: obvladovanje tveganj, sistem obvladovanja tveganj, interaktivna uporaba, PLS-SEM

1. Uvod

Uporaba sistemov za obvladovanje tveganj (SOT) je v sodobnih podjetjih (združbah) zelo razširjena, to pripisujemo predvsem potencialu obvladovanja tveganj za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Naprednejše oblike SOT (npr. sistem ERM – *enterprise risk management*) se od tradicionalnih razlikujejo po tem, da zahtevajo celosten pristop k obvladovanju tveganj, usklajevanje različnih tveganj ter kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih pristopov. Nekatera podjetja so kljub naprednim SOT po uvedbi teh razočarana, saj ne dosežejo pričakovanih koristi, ki jih zagovorniki sistemov obljublajo (Miccolis, 2003). V zadnjem času avtorji kot vir tovrstnih izzivov navajajo vrzel med prevladujočimi konceptualnimi zasnovami ERM v tehničnem smislu ter konkretno implementacijo in dejansko uporabo ERM v podjetjih (Jean-Jules in Vicente, 2021).

Namen članka je prikazati možnosti za izboljšave sistemov obvladovanja tveganj (SOT) ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju. V članku analiziramo, ali je lastnosti naprednejših oblik

SOT mogoče bolje uresničiti, če managerji te sisteme uporabljajo interaktivno. Koncept interaktivne uporabe izhaja iz literature o managerski kontroli (Simons, 1995, 2000). V kontekstu obvladovanja tveganj se interaktivna uporaba nanaša na učinkovito dvosmerno komunikacijo med člani organizacije na različnih hierarhičnih ravneh, ki je stalno prisotna v vseh fazah obvladovanja tveganj in je zato osrednjega pomena za delovanje SOT. V članku uporabljamo izsledke iz literature o kodifikaciji znanja (npr. Zollo in Winter, 2002), da razložimo, kako interaktivna uporaba SOT učinkuje kot mediator v povezavi med tehničnimi elementi SOT ter učinkovitostjo obvladovanja tveganj.

Trenutno je zelo malo empiričnih dokazov o povezavi načina uporabe SOT z obliko ali učinkovitostjo SOT, temeljijo pa predvsem na študijah primerov (npr. Kaplan in Mikes, 2016). Z našim člankom prispevamo dodatne empirične rezultate, saj preučujemo te odnose z uporabo metode PLS-SEM na vzorčnih podatkih srednjih in velikih podjetij, ki smo jih pridobili s spletno anketo. Rezultati podpirajo našo osrednjo hipotezo, da način uporabe SOT deluje kot mediator v povezavi

med obliko in učinkovitostjo SOT. To pomeni, da zgolj tehnična dovršenost elementov SOT brez interaktivne uporabe ne vodi do bistveno boljše učinkovitosti.

V nadaljevanju je članek strukturiran tako, da najprej predstavimo izsledke iz literature in razvijemo hipotezo. V drugem poglavju predstavimo metodo raziskovanja. V tretjem poglavju je empirična analiza, ki vključuje predstavitev rezultatov raziskave ter razpravo. Na koncu v sklepu povzamemo najpomembnejše ugotovitve, omejitve raziskave ter predloge za nadaljnje raziskave.

2. Pregled literature in razvoj hipoteze

V članku razumemo obliko sistema obvladovanja tveganj (SOT) kot strukturo, ki odraža tehnične značilnosti, ki jih je treba upoštevati pri uvedbi SOT (Agostino in Arnaboldi, 2012). Obliko SOT določijo managerji s tem, ko pri uvedbi izberejo tehnične elemente SOT. Ti se nanašajo tako na izbiro sestavnih delov sistema kot na metode in orodja, ki jih bodo uporabljali. Različne politike, določila, procesi, metode, orodja in tehnike, izbrani za izvajanje različnih dimenzij obvladovanja tveganj, lahko z vidika literature kodifikacije znanja obravnavamo kot artefakte, ki vsebujejo kodificirano znanje/izkušnje o obvladovanju tveganj, specifično obliko SOT pa kot konfiguracijo takšnih artefaktov. Iz omenjene literature sledi, da le kopičenje izkušenj ni dovolj za učenje novih praks in učinkovit prenos znanja (Heimeriks et al., 2012; Zollo in Singh, 2004). Podjetja morajo izkušnje načrtno kodificirati v priročnike, kontrolne sezname in podobno, ker to pomaga pojasniti vzročno povezanost med aktivnostmi in rezultati ter vodi do večje učinkovitosti. Kodifikacija nadalje omogoča podjetjem prepoznati in izbrati najboljše prakse (Kale in Singh, 2007).

V podjetjih z ozkim pogledom na tveganja, kjer je malo dvoumnosti glede vzročno-posledičnih razmerij in je večina orodij za obvladovanje tveganj razmeroma enostavno na voljo (npr. izvedeni finančni instrumenti in zavarovalne police), je manj potrebe po kodifikaciji izkušenj, ker je enostavno prenašati znanje in izbrati ustrezne prakse in orodja obvladovanja tveganj. Takšna podjetja imajo običajno t. i. silosno obliko SOT, ki ustreza tradicionalnemu obvladovanju tveganj (TRM – *traditional risk management*). Po drugi strani pa celostni pristop v obliki ERM velja za najbolj

napredno (ali zrelo) obliko SOT. ERM zahteva, da se različna tveganja usklajujejo in obravnavajo hkrati (Beasley et al., 2005; Hoyt in Liebenberg, 2011), tako za podjetje kot celoto kot med funkcijami, namesto da bi ocenjevali tveganja le znotraj posameznega oddelka ali funkcije (Cohen et al., 2017). Zahteva tudi združevanje tradicionalnih kvantitativnih pristopov za ocenjevanje in obvladovanje izpostavljenosti tveganjem s kvalitativnimi pristopi za obvladovanje strateških tveganj (Davila, 2012; Mikes, 2009). V primerjavi s TRM zahteva ERM več kodificiranih artefaktov, saj sta prenos znanja in izbira orodij bolj zapletena in manj očitna.

SOT so del managerskih sistemov kontrole (več o tem glej Peljhan, 2012) in se kot taki uporabljajo za podporo planiranju, odločanju in doseganju ciljev poslovanja (Arena in Arnaboldi, 2014). Po Simonsu (1990) obstajata dva načina uporabe managerskih sistemov kontrole: diagnostični in interaktivni. Diagnostični način se nanaša na uporabo managerskih sistemov kontrole na podlagi izjem za spremljanje odstopanj od postavljenih ciljev in ključnih kazalnikov uspešnosti, medtem ko se interaktivni slog nanaša na uporabo managerskih sistemov kontrole za izboljšanje prepoznavanja priložnosti in učenja (Bisbe in Otley, 2004). Pri interaktivni uporabi managerskih sistemov kontrole najvišje vodstvo redno sodeluje pri odločanju zaposlenih. Takšno sodelovanje jim daje priložnost za aktiven in stalen dialog z zaposlenimi ter razpravljanje o podatkih, predpostavkah in akcijskih planih (Chong in Mahama, 2014). Pomemben vidik interaktivnega načina uporabe je, da managerji uporabljajo sistem kontrole za ustvarjanje pozitivnega informacijskega okolja, ki ustvarja dialog in spodbuja izmenjavo informacij (Bisbe in Otley, 2004; Chong in Mahama, 2014). Ker so tudi SOT del managerske kontrole, sklepamo, da je njihova interaktivna uporaba izjemnega pomena za doseganje in povečevanje učinkovitosti obvladovanja tveganj.

Najbolj razviti SOT običajno vključujejo komponento, namenjeno informacijam in komuniciranju o tveganjih. Vendar le obstoj te komponente ni dovolj (van Asselt in Renn, 2011). Jean-Jules in Vicente (2021) ugotavljata, da se tudi najbolj razviti SOT (kot je ERM) osredotočajo le na tehnične elemente (na primer pisna izjava o nagnjenosti k tveganju in poročila upravi), vendar ta kodificirana orodja ne vodijo nujno do želenih rezultatov. Eden od razlogov je, da jih ne oblikujejo tisti, ki jih potem uporabljajo. Čeprav kodifikacija poveča učinkovitost znanih, ponavljajočih se izzivov, vodi tudi v inercijo,

ker se podjetja na izzive odzovejo na vnaprej programiran način (Schulz, 1998). To se zgodi, ker se ljudje, ki uporabljajo kodificirana orodja, ne naučijo razumeti globljih vzročnih razmerij, ki so podlaga za proces kodifikacije, kar jim preprečuje, da bi se vključili v ad hoc reševanje problemov (Heimeriks et al., 2012). Ko managerji uporabljajo tehnične elemente SOT (tj. kodificirana orodja) na diagnostični način, lahko učinkovito rešujejo preproste izzive, povezane s tveganji (npr. finančna tveganja). Kompleksni, negotovi in dvomni izzivi, ki so povezani predvsem s strateškimi tveganji (Aven in Renn, 2020), pa pri diagnostični uporabi ne bodo ustrezno naslovljeni in obvladovani, ker zahtevajo več komuniciranja o tveganjih in ad hoc pristope. Ker je cilj naprednejših SOT celovito vključiti različna tveganja, menimo, da bodo nekatera podjetja tehnične pomanjkljivosti SOT odpravila s prilagoditvijo načina uporabe teh sistemov.

Ker naprednejši modeli SOT spodbujajo interaktivno uporabo, je to vzvod za povečanje učinkovitosti obvladovanja tveganj. Na primer, večja vključenost najvišjega managementa lahko spodbudi in poveča rezultate obvladovanja tveganj v celotnem podjetju. Ker pa interaktivna uporaba SOT zahteva razmeroma veliko managerskega časa in napora, ni prisotna v vseh podjetjih. Menimo, da lahko podjetje samo z interaktivno uporabo orodij in tehnik obvladovanja tveganj nenehno prilagaja in posodablja kodificirano znanje obvladovanja tveganj (politike, postopke, orodja in tehnike) in tako učinkoviteje obvladuje tveganja. Interaktivna uporaba SOT pomaga preprečiti inercijo, ki jo povzročajo kodificirane prakse obvladovanja tveganj. Na primer, z rednimi in pogostimi interakcijami s podrejenimi lahko najvišji management sporoči vsem članom organizacije, da so pobude obvladovanja tveganj legitimne, smiselne in dobrodošle (Bisbe in Otley, 2004), kar bo povečalo zavzetost zaposlenih v aktivnostih obvladovanja tveganj in pozitivno vplivalo na učinkovitost RM. Ta mediacijski učinek interaktivne uporabe SOT izrazimo z naslednjo hipotezo: *H1. Interaktivna uporaba SOT je mediator pozitivnega vpliva stopnje razvitosti SOT na učinkovitost obvladovanja tveganj.*

3. Metoda raziskovanja

Podatke smo zbrali s spletnim vprašalnikom, ki smo ga poslali srednjim in velikim slovenskim podjetjem ($N = 1.117$) v decembru 2014. Velikost podjetja ustreza veljavni slovenski zakonodaji (51. člen ZGD) iz leta 2014. Vprašalnik smo razvili za širšo raziskavo

Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora, ki je potekala v slovenskih in hrvaških podjetjih v letih 2014 in 2015. Elektronsko pošto z vprašalnikom smo pri srednjih podjetjih naslovili na glavnega managerja (direktorja). Kontaktne podatke smo dobili v bazi GVIN. Velika podjetja smo pred pošiljanjem vprašalnika poklicali in pridobili kontaktne podatke osebe, ki je v podjetju odgovorna za področje obvladovanja tveganj. Kjer nam tega podatka ni uspelo pridobiti, smo vprašalnik poslali članu uprave, pristojnemu za finance, ali glavnemu managerju. Za povečanje stopnje odzivnosti smo januarja in februarja 2015 poslali še dve elektronski sporočili z opomnikom, marca 2015 pa smo podjetja tudi poklicali. Do konca marca 2015 je vprašalnike izpolnilo 136 podjetij, kar pomeni približno 12-odstotno stopnjo odziva. Nadaljnje analize temeljijo na 93 popolnih odgovorih. V tabeli 1 je predstavljena struktura ciljne populacije in vzorca.

Predlagani raziskovalni model ocenjujemo z uporabo pristopa SEM-PLS. Glavna odvisna spremenljivka je učinkovitost obvladovanja tveganj (*EFF*). Po vzoru podobnih študij (npr. Paape in Speklé, 2012) merimo učinkovitost obvladovanja tveganj z oceno managementa, kjer smo anketirance prosili, da na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam) ocenijo, kako je obvladovanje tveganj pomagalo njihovim podjetjem, da so se lažje in uspešneje spopadla z negativnimi učinki globalne finančne krize. Finančna kriza je močno prizadela slovensko gospodarstvo, posledice finančne krize pa so se v času raziskave še čutile v ciljni populaciji.

Glavna neodvisna spremenljivka se nanaša na stopnjo razvitosti SOT (*RMD*). Po vzoru Grace et al. (2015) se nekaterim težavam merskih instrumentov izognemo tako, da preverimo, ali so v podjetju prisotni specifični elementi obvladovanja tveganj. Zato merimo stopnjo razvitosti SOT tako, da podjetja razvrstimo na podlagi njihovih odgovorov na vrsto vprašanj o elementih OT. Razvili smo seznam 10 elementov, ki pokrivajo vseh pet osnovnih dimenzij SOT iz Lundqvist (2014). Anketirance smo prosili, naj označijo elemente, ki so prisotni v njihovem podjetju (glej prilogo 1). V nasprotju s študijami, ki preprosto seštejejo število razširjenih praks OT (npr. Heimeriks et al. 2012), smo podjetja razvrstili v štiri stopnje razvitosti SOT (*RMD*):

1. stopnja: elementi SOT niso prisotni.
2. stopnja: naključni elementi SOT, vendar ne iz vseh dimenzij.
3. stopnja: po en element SOT iz vsake dimenzije.
4. stopnja: več kot en element SOT iz vsake dimenzije.

Tabela 1: Struktura ciljne populacije in vzorca po panogah in velikostnih razredih

	N	%	n	%
Panoga:				
Kmetijstvo in ribištvo	16	1,4	0	0,0
Rudarstvo	6	0,5	1	1,1
Predelovalne dejavnosti	383	34,3	29	31,2
Oskrba z el. energijo, plinom in vodo	64	5,7	6	6,5
Gradbeništvo	55	4,9	2	2,2
Trgovina	254	22,7	7	7,5
Promet in skladiščenje	52	4,7	4	4,3
Gostinstvo	29	2,6	4	4,3
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	49	4,4	9	9,7
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	77	6,9	20	21,5
Poslovanje z nepremičninami	12	1,1	3	3,2
Druge dejavnosti	120	10,7	8	8,6
Skupaj	1.117		93	
Velikost:				
Srednja	587	52,6	23	24,7
Velika	530	47,4	70	75,3
Skupaj	1.117		93	

V prvi stopnji razvitosti so podjetja, ki nimajo SOT. V drugi stopnji so podjetja z nekaterimi elementi SOT, a ker celoten proces ni vzpostavljen, verjetno obvladujejo tveganja s tradicionalnim (silosnim) pristopom. V tretji in četrti stopnji so podjetja z najvišjo stopnjo razvitosti SOT: bodisi manj razvit ERM-sistem (3. stopnja) ali bolj razvit ERM-sistem (4. stopnja).

Mediator (*INT*) merimo kot reflektivni konstrukt, ki temelji na Bisbejevi in Otleyjevi (2004) lestvici za merjenje interaktivne uporabe managerskih sistemov kontrole, ki smo jo prilagodili in statistično potrdili za SOT. Za vsak element smo uporabili lestvico od 1 do 7 z opisi diagnostične (1) in interaktivne (7) uporabe SOT (glej Prilogo 1). Anketirance smo prosili, naj ocenijo podobnost opisov z načinom uporabe OT v njihovih podjetjih. V model smo vključili naslednje situacijske (kontrolne) spremenljivke: velikost podjetja; sodelovanje z »Big4« revizorji; indikator za podjetja v finančni panogi; zunanje lastništvo (%), ki ni v lasti managerjev in nadomestno (»proxy«) spremenljivko, ki predstavlja obvladovanje finančnih tveganj (število instrumentov, ki se uporabljajo za obvladovanje finančnih tveganj). Da bi zmanjšali kompleksnost podatkov, smo te spremenljivke združili v formativni konstrukt z oznako *Profil podjetja (CP)*, za katerega pričakujemo, da bo pozitiven povezan z RMD, ne pa nujno z interaktivno uporabo SOT.

4. Rezultati in razprava

Rezultati za osnovni model (brez mediatorja) in glavni model so prikazani v tabeli 2.

Ocenjeni koeficienti podpirajo popolno mediacijo, kar pomeni, da naprednejša oblika SOT spodbuja njegovo interaktivno uporabo, to pa poveča učinkovitost SOT. V skladu s prejšnjimi raziskavami (Bertinetti et al., 2013; Grace et al., 2015; Hoyt in Liebenberg, 2011) potrdimo pozitiven učinek (0,231, $p = 0,005$) med RMD in EFF v osnovnem modelu, ki ne vključuje učinka mediacije *INT*. Ko vključimo mediator *INT*, je ta neposredni učinek manjši in ni statistično značilen (0,083, $p = 0,364$), medtem ko je posredni učinek RMD prek *INT* pozitiven in statistično značilen (0,148, $p = 0,005$). To potrjuje mediacijski učinek interaktivne uporabe SOT (*H1*). Čeprav je neposredni učinek stopnje razvitosti SOT pozitiven, naši rezultati kažejo, da lahko podjetja znatno izboljšajo učinkovitost SOT z bolj interaktivno uporabo. To je v skladu z ugotovitvami Kaplan in Mikesove (2016), ki na podlagi študij primerov ugotavljata, da preprosto izboljšanje oblike SOT brez njegove interaktivne uporabe ne vodi do opazneje boljše učinkovitosti. Z interaktivno uporabo SOT podjetja pridobijo prožnost, ki je potrebna za prilagajanje oblike SOT heterogenosti situacij in tveganj, kar vodi do večje učinkovitosti obvladovanja tveganj.

Tabela 2: Rezultati PLS-SEM

Osnovni model (brez mediatorja):								
OS	NS/Kontrolna spremenljivka	Koef. poti	t-vrednost	p-vrednost	Rezultat	R ² pril.	f ²	Q ²
Direktni učinki								
RMD	CP	0,503***	6,958	0,000		0,245	0,339	0,138
EFF	RMD	0,231***	2,803	0,005		0,043	0,057	0,047
Indirektni učinki								
EFF	CP	0,116**	2,438	0,015				
Prileganje modelu: SRMS 0,056; RMS-Theta 0,213								
Glavni model (mediator INT):								
OS	NS/Kontrolna spremenljivka	Koef. poti	t-vrednost	p-vrednost	rezultat	R ² pril.	f ²	Q ²
Direktni učinki								
RMD	CP	0,503***	7,348	0,000		0,245	0,339	0,138
INT	RMD	0,415***	4,279	0,000		0,163	0,208	0,120
EFF	RMD	0,083	0,909	0,364		0,140	0,007	0,122
	INT	0,356***	3,543	0,000			0,125	
Indirektni učinki								
EFF	RMD	0,148**	2,808	0,005	H1 potrjena			
	CP	0,116**	2,377	0,018				
INT	CP	0,209***	3,334	0,001				
Prileganje modelu: SRMS 0,074; RMS-Theta 0,176								

Opombe: *, ** in *** pomenijo značilnost pri stopnji 0,1, 0,05 in 0,01, n = 93. EFF – učinkovitost obvladovanja tveganj; RMD – oblika SOT; INT – stopnja interaktivne uporabe SOT; CP – profil podjetja.

Naši rezultati so tudi v skladu s stališčem, da je struktura bistven pogoj za interaktivno uporabo (Chenhall in Morris, 1995), vendar nakazujejo, da je samo struktura nezadostna za učinkovitost. Razvitejši SOT so bolje strukturirani, kar omogoča interaktivno uporabo, ki vodi do večje učinkovitosti. Vendar pa kot trdijo Stein et al. (2019), tipične oblike SOT same po sebi niso sposobne informirati najvišjega managementa o potrebi po prilagoditvi poslovnega modela, ker kognitivni okvir TRM ni usmerjen v zgodnja opozorila o nastajajočih tveganjih na ravni poslovnega modela, celo ERM je v tem pogledu omejen. Zato bi diagnostična uporaba SOT omejila managerje na delovanje v skladu z vnaprej določenimi protokoli obvladovanja tveganj, ki temeljijo na kodificiranih izkušnjah, kar je učinkovito le za obvladovanje tveganj v predvidljivih in znanih razmerah. Po drugi strani interaktivna uporaba deluje kot učni mehanizem, ki omogoča boljši odziv v manj predvidljivih okoljih.

5. Zaključek

Namen študije je bil raziskati, kako povečati učinkovitost SOT in s tem izboljšati sprejemanje odločitev o poslovanju. Preverjali smo predpostavko, da podjetja, katerih managerji bolj interaktivno uporabljajo SOT, učinkoviteje obvladujejo tveganja, ker se s tem izboljša prilagajanje SOT heterogenosti situacij in tveganj. Z raziskavo smo empirično potrdili mediacijsko vlogo interaktivne uporabe SOT v povezavi med obliko in učinkovitostjo SOT.

Glavna prispevka študije sta dva. Prvi prispeva k literaturi o obvladovanju tveganj, saj pokažemo, da samo uvedba najrazvitejših SOT ne zadošča za učinkovito obvladovanje tveganj. S tem dopolnimo izsledke avtorjev, ki trdijo, da je komunikacija o tveganjih manjkajoči element, ki razlikuje TRM od ERM (npr. Stein in Wiedemann, 2016; Lundqvist, 2015). Ta ugotovitev ima posledice tudi za prakso OT, saj opozarja managerje, naj na SOT ne gledajo le kot na zbir vnaprej določenih orodij, ki se uporabljajo samo za obvladovanje finančnih tveganj. Diagnostična uporaba orodij

obvladovanja tveganj ni optimalna za vlogo SOT pri prepoznavanju konkurenčnih prednosti in novih strateških priložnosti. Drugi prispevek je v prikazu dodane vrednosti interaktivne uporabe SOT tudi v primerih, ko imamo prisotne manj razvite SOT. Interaktivna uporaba zagotavlja, da obvladovanje tveganj ne duši ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetjih z visokim apetitom in tolerantnostjo do tveganj, po drugi strani pa spodbuja izkoriščanje več priložnosti v podjetjih, ki sicer niso naklonjena tveganju.

Naše ugotovitve so še posebej pomembne za regulatorje, oblikovalce standardov, npr. modelov COSO in ISO, ter za strokovna združenja. Rezultati kažejo, da je vrzel med priporočili in dejanskim izvajanjem ERM mogoče preseči s sprejetjem interaktivnega načina uporabe teh modelov. To pomeni, da je treba več pozornosti nameniti usposabljanju ljudi, ki se ukvarjajo s področjem obvladovanja tveganj, in sicer ne le o tem, kako kodificirati prakse ali vpeljati že razvita orodja za obvladovanja tveganj, temveč tudi o tem kako uporabljati ta orodja.

Naša raziskava ima nekaj omejitev. Ugotovitve se nanašajo na vzorec proučevanih podjetij, uporabljamo subjektivno ocenjeno mero učinkovitosti SOT ter ordinalno mero za stopnjo razvitosti SOT. Prihodnje raziskave bi lahko odpravile te omejitve z uporabo bolj splošnih meril učinkovitosti in uspešnosti ter študij primerov, ki bi pokazali, pod kakšnimi pogoji bi interaktivna uporaba vodila do najboljših rezultatov. V študiji uporabljamo presečne podatke, ki predstavljajo posnetek stanja, zato vzročne povezave med spremenljivkami ni mogoče nedvoumno potrditi, lahko pa govorimo o pozitivni povezanosti med spremenljivkami. Za potrditev vzročnih povezanosti bi morali v prihodnje uporabiti longitudinalne študije za zagotovitev močnejših empiričnih dokazov o vzročnosti odnosov med konstrukti.

Opomba

Raziskava je bila izvedena s finančno podporo Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (P5-0364) in se nanaša na celotni raziskovalni proces, ki je bil podlaga za nastanek pričujočega članka.

Literatura in viri

- Agostino, D. in Arnaboldi, M. (2012). Design Issues in Balanced Scorecards: The 'What' and 'How' of Control. *European Management Journal*, 30, 327–339.
- Arena, M. in Arnaboldi M. (2014). Risk and Performance Management: Are They Easy Partners?. *Management Research Review*, 37 (2), 152–166.
- Aven, T. in Renn, O. (2020). Some Foundational Issues Related to Risk Governance and Different Types of Risks. *Journal of Risk Research*, 23 (9), 1121–1134.
- Beasley, M. S., Clune, R. in Hermanson, D. R. (2005). Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation, *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 521–531.
- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E. in Gardenal, G. (2013). The Effect of the Enterprise Risk Management Implementation on the Firm Value of European Companies. Working paper 10/2013, Department of Management, Università Ca' Foscari Venezia. <http://ideas.repec.org/p/vnm/wpdman/46.html>
- Bisbe, J. in Otley, D. (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (8), 709–737.
- Chenhall, R. H. in Morris, D. (1995). Organic Decision and Communication Processes and Management Accounting Systems in Entrepreneurial and Conservative Business Organizations. *Omega*, 23, 485–497.
- Chong, K. M. in Mahama, H. (2014). The Impact of Interactive and Diagnostic Uses of Budgets on Team Effectiveness. *Management Accounting Research*, 25 (3), 206–222.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G. in Wright, A. (2017). Enterprise Risk Management and the Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs, and External Auditors. *Contemporary Accounting Research*, 34 (2), 1178–1209.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Enterprise risk management - Integrated framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York, NY.
- Davila, A. (2012). New Trends in Performance Measurement and Management Control. Davila, A., Epstein, M. J. in Manzoni, J.-F. (ur.), *Performance Measurement and Management Control: Global Issues*, Studies in Managerial and Financial Accounting, 25, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 65–87.

- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D. in Shimp, P. (2015). The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*, 82 (2), 289–316.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M. in Gates, S. (2012). Manifestations of Higher-order Routines: The Underlying Mechanisms of Deliberate Learning in the Context of Postacquisition Integration. *The Academy of Management Journal*, 55 (3), 703–726.
- Jean-Jules, J. in Vicente, R. (2021). Rethinking the Implementation of Enterprise Risk management (ERM) as a Socio-technical Challenge. *Journal of Risk Research*, 24 (2), 247–266.
- Kale, P. in Singh, H. (2007). Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-level Alliance Success, *Strategic management journal*, 28 (10), 981–1000.
- Kaplan, R. S. in Mikes, A. (2016). Risk Management – the Revealing Hand. *Journal of applied corporate finance*, 28 (1), 8–18.
- Lundqvist, S. A. (2014). An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM, *Journal of Accounting, Auditing, and Finance*, 29 (3), 393–429.
- Lundqvist, S. A. (2015). Why Firms Implement Risk Governance-stepping Beyond Traditional Risk Management to Enterprise Risk Management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34 (5), 441–466.
- Miccolis, J. (2003). ERM Lessons across Industries. Expert Commentary – IRMI, <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/erm-lessons-across-industries>.
- Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative Cultures. *Management Accounting Research*, 20, 18–40.
- Paape, L. in Speklé, R. F. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*, 21, 533–564.
- Peljhan, D. (2012). Razvoj managerskih sistemov nadzora. V: A. Stare (ur.), *Izbrane teme managementa in organizacije: monografija ob 70-letnici prof. dr. Rudija Rozmana* (str. 43–55). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1-2), 127–143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Stein, V. in Wiedemann, A. (2016). Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda. *Journal of Business Economics*, 86 (8), 813–836.
- Stein, V., Wiedemann, A. in Bouten, C. (2019). Framing Risk Governance. *Management Research Review*, 42 (11), 1224–1242.
- van Asselt, M. B. A. in Renn, O. (2011). Risk Governance, *Journal of Risk Research*, 14 (4), 431–449.
- Zollo, M. in Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 (3), 339–351.
- Zollo, M. in Singh, H. (2004). Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-acquisition Strategies and Integration Capability in US Bank Mergers. *Strategic management journal*, 25 (13), 1233–1256.

Priloga 1: Izseki iz vprašalnika

Oblika sistema za obvladovanje tveganj (RMD)

Kakšne so značilnosti obvladovanja tveganj v vašem podjetju? Prosimo, da odgovorite z DA ali NE.

- | | | |
|---|----|----|
| a. Ali ima vaše podjetje pisno izjavo o ravni še sprejemljivega tveganja za poslovanje (angl. <i>Risk appetite</i>)? | Da | Ne |
| b. Ali imate v podjetju uradno politiko in postopke glede obvladovanja tveganj? | Da | Ne |
| c. Ali v podjetju organizirate posebne delavnice , kjer managerji razpravljajo o izpostavljenosti različnim vrstam tveganj ter o strategijah obvladovanja tveganj (angl. <i>Risk management workshops</i>)? | Da | Ne |
| d. Ali tveganja obvladujete s pomočjo celovite analize vseh identificiranih tveganj na ravni podjetja (npr. finančno, strateško, operativno, tveganje glede poročanja in skladnosti poslovanja s predpisi)? | Da | Ne |
| e. Ali v podjetju izdelujete 'zemljevid' tveganj (angl. <i>Risk Map</i>), ki prikazuje položaj tveganj, ki jim je izpostavljeno podjetje, upoštevajoč verjetnost njihovega nastanka in pomen posameznega tveganja za poslovanje podjetja? | Da | Ne |
| f. Ali ugotavljate povezave (korelacije) med tveganji ter kombinirane vplive posameznih vrst tveganj v portfelju tveganj? | Da | Ne |
| g. Ali ugotavljate morebitne kvantitativne vplive tveganj na ključne kazalce poslovanja podjetja? | Da | Ne |
| h. Ali imate pripravljene načrte odziva ob nastanku tveganj (angl. <i>Risk response plan</i>) za pomembnejše dogodke? | Da | Ne |
| i. Ali vsaj enkrat letno posredujete formalno poročilo o tveganjih in njihovem obvladovanju upravi (najvišjemu vodstvu podjetja)? | Da | Ne |
| j. Ali spremljate ključne indikatorje tveganj za potencialna tveganja v prihodnosti? | Da | Ne |

Podjetja smo razvrstili v štiri stopnje razvitosti sistema za obvladovanje tveganj na način, ki smo ga opisali v drugem poglavju.

Stopnja interaktivne uporabe sistema za obvladovanje tveganj (INT)

Prosimo, da na lestvici od 1 do 7 ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami o načinu obvladovanja tveganj v vašem podjetju.

- | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| a. Vrhni managerji imajo osebne razgovore o obvladovanju tveganj z managerji na nižjih ravneh le v primeru odstopanj od načrtov oz. 'ko je nekaj narobe'. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrhni managerji imajo redne razgovore o obvladovanju tveganj z managerji na nižjih ravneh, ne le v primeru odstopanj od načrtov oz. 'ko je nekaj narobe' (npr. redno komentirajo poročila o tveganjih, zahtevajo dodatne informacije). |
| b. Vrhni managerji se občasno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vrhni managerji se pogosto in redno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj. |
| c. V našem podjetju se managerji na vseh ravneh periodično ali občasno, ne pa stalno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | V našem podjetju se managerji na vseh ravneh stalno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj. |
| d. Ljudje, ki so v podjetju zadolženi za področje tveganj, niso vključeni v razprave o strateških in operativnih zadevah. Prav tako ne morejo vplivati na diskrecijske strateške odločitve. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Managerji, odgovorni za obvladovanje tveganj, lahko vplivajo na predmet razprav na ravni uprave podjetja ter imajo vlogo na najvišji ravni strateškega odločanja. |
| e. Namen obvladovanja tveganj v podjetju je spremljanje ključnih indikatorjev tveganj 'za nazaj' ter njihova primerjava s cilji. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Namen obvladovanja tveganj je nenehno preverjanje in posodabljanje predpostavk, na katerih temeljijo naše prihodnje aktivnosti in strateški načrti. |

Za merjenje stopnje interaktivne uporabe sistema za obvladovanja tveganj smo uporabili reflektivni konstrukt iz elementov a–e.

Red. prof. dr. Darja Peljhan je redna profesorica za področje ekonomike poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je članica Katedre za management in organizacijo, pridružena članica Katedre za računovodstvo in revizijo ter članica Komisije za znanstveno raziskovalno delo in doktorski študij. Raziskuje vlogo in uporabo managerskih sistemov kontrole pri odločanju managerjev. Je nosilka predmetov Uvod v poslovanje in Analiza poslovanja. Sodeluje pri predmetih Računovodstvo za managerje in Računovodske informacije za odločanje. Diplomirala, magistrirala in doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Strokovno se je izpopolnjevala na Univerzi v Varšavi, na inštitutu The European Institute for Advanced Studies in Management v Bruslju ter na University of Greenwich Business School v Londonu. Deluje kot gostujoča raziskovalka in predavateljica na tujih univerzah. Je članica programske skupine Vpliv upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja ter inovacij na organizacije v starajočih se družbah (ARRS). Sodeluje pri številnih raziskovalnih in aplikativnih projektih za gospodarstvo ter pri poslovnem izobraževanju in usposabljanju na CPOEF. Rezultate raziskav redno predstavlja na konferencah ter objavlja v člankih in monografijah. Prejela je nagrado v okviru izbora Odlični v znanosti (2018), ki jo podeljuje ARRS. Je članica European Accounting Association (EAA) in Management Control Association (MCA) ter članica Društva slovenska akademija za management (SAM). Je sourednica, članica uredniškega odbora in recenzentka v mednarodnih revijah s področja managementa in poslovnega računovodstva.

Izr. prof. dr. Mojca Marc je izredna profesorica na Katedri za management in organizacijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Doktorirala je na ekonomski fakulteti Univerze v Sieni, svoje znanje pa je izpopolnjevala tudi na univerzi Oxford. Na dodiplomskih in podiplomskih programih matične fakultete predava teme iz ekonomike poslovanja, ekonomike projektov in poslovnega računovodstva. Redno predava tudi na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo Univerze v Ljubljani in je gostujoča raziskovalka ter predavateljica na več tujih univerzah. Raziskovalno se ukvarja s problematiko merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, merjenjem učinkov poslovanja z vidika družbe in uporabo sistemov za obvladovanje tveganj. Deluje kot recenzentka pri mednarodnih revijah s področja managementa, je glavna urednica revije Economics and Business Review in predsednica Uredniškega odbora Založništva na Ekonomski fakulteti. Je članica Management Control Association (MCA) ter Društva slovenska akademija za management (SAM).

Analiza organizacijske klime v preučevani organizaciji po izvedbi reorganizacije

Barbara Purkart¹, Lidija Breznik²

e-pošta¹: barbi.purkart@gmail.com

e-pošta²: lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Povzetek

Sodobne razmere ponujajo organizacijam nove izzive in priložnosti, kar vpliva na organizacijsko klimo. To opredelimo kot skupek merljivih značilnosti delovnega okolja, ki vplivajo na vedenje in motivacijo zaposlenih v organizaciji. Organizacijska klima ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Organizacije so uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo, zato je pomembno njeno poznavanje, zaznavanje sprememb in ukrepanje, da bo čim bolj ugodna. Namen prispevka je pripraviti priporočila in prispevati k izboljšanju organizacijske klime, s tem pa postaviti trdnejša izhodišča za uresničevanje strategije konkretne preučevane organizacije. Priporočila lahko koristijo tudi večjim podjetjem, ki imajo podobne lastnosti v številu, organizaciji in vodenju zaposlenih. Sintetična analiza rezultatov je poglobila vpogled v dimenzije in dejavnike vpliva na zaznavanje organizacijske klime. Ugotovljeno je bilo, da se kljub izvedeni reorganizaciji klima v preučevani organizaciji ni poslabšala. To kaže, da je pomembno nenehno prizadevanje organizacije za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljevanje njihovih potreb.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, merjenje zadovoljstva zaposlenih, dimenzije organizacijske klime

1. Uvod

Organizacije se v nepredvidljivem in dinamičnem zunanjem in notranjem okolju soočajo z več izzivi, novimi priložnostmi in visoko stopnjo tveganja. Pričakovati je manjšo stabilnost klime, hitrejša spreminjanja ter večje zahteve in potrebe po njenem hitrem spreminjanju. Napredek tehnologije, kulturne spremembe, zapiranje delovnih mest in podobni vplivi okolja bodisi kontrolirano ali nenadzorovano bodisi ugodno ali neustrezno spreminjajo organizacijsko klimo v organizacijah, ki je po definiciji vedenje ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Sodobne organizacije se zavedajo pomembnosti ustvarjanja privlačne organizacijske klime za privabljanje, razvoj in ohranitev intelektualnega bogastva (človeškega kapitala) ter izpolnjevanje pričakovanj mlajših generacij, ki predstavljajo bodoče zaposlene (Bukovec, 2006; Drucker, 2001; Halkos, 2012; Lipičnik, 1998; Luo in Jiang, 2014; Mihelčič, 1999; Vila, 2000). Managerji morajo nenehno spremljati spremembe in se jim prilagajati, kar je ključno za učinkovitost in dolgoročno uspešnost podjetja (Alfirević, Garbin-Praničević in

Talaja, 2014, str. 61). Digitalizacija predstavlja razsežno in hitro preoblikovanje organizacij glede na procese, dejavnosti, kompetence, modele za izkoriščanje sprememb in priložnosti (Moreira, Joao Ferreira in Seruca, 2018). Kombiniranje tehnologij ustvarja priložnosti za ustvarjanje novih izdelkov, storitev ali poslovnih modelov (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber in Schirgi, 2019). Raziskava je pokazala, da je bilo tveganje digitalne preobrazbe v letu 2019 največja skrb vodstvenega kadra. Pomembna sta prepoznava tveganj in poudarjanje preobrazbe kot nadgradnje znanja in izkušenj zaposlenih, in ne grožnje delovnim mestom (Tabrizi, Lam, Girard in Irvin, 2019). Uspešnost organizacij bo v prilagoditvi, izkoriščanju umetne inteligence za pretvorbo podatkov v znanje in njegovi uporabi, kar lahko izboljša produktivnost, optimizira stroške in poveča inovativnost (Huang, 2017).

Statistični demografski podatki izkazujejo, da se je pričakovana življenjska doba ob rojstvu v Sloveniji v zadnjih 25 letih podaljšala v povprečju za oba spola za približno sedem let. Številčno razmerje med prebivalci, starimi 65 let in več, in otroki, starimi manj kot 15 let, se v Sloveniji povečuje. Razmerje

opredeljuje indeks staranja prebivalstva, za katerega podatki kažejo, da bo v letu 2033 znašal več kot 200 (Statistični urad RS, 2019). Spremembe v demografski piramidi zahtevajo prilagoditev družbe. Povečanje medosebnih napetosti zaradi raznolikih interakcij zaposlenih različne starosti in težav delodajalcev pri enakovrednem zadovoljevanju njihovih potreb z omejenimi razpoložljivimi viri lahko pripelje do medgeneracijskega konflikta. Po mnenju več avtorjev lahko negativno vpliva na poslovni izid, sodelovanje in delovno zavzetost, povzroča diskriminacijo, nezadovoljstvo zaposlenih, napetost na delovnem mestu in fluktuacijo (Ho in Yeung, 2020).

Namen prispevka je pripraviti priporočila in prispevati k izboljšanju organizacijske klime, s tem pa postaviti trdnejša izhodišča za uresničevanje strategije konkretne preučevane organizacije. Priporočila lahko koristijo tudi večjim podjetjem, ki imajo podobne lastnosti v številu, organizaciji in vodenju zaposlenih. Cilj teoretičnega dela prispevka je predstaviti pomen krepitve zelene organizacijske klime ter preučiti njene dimenzije in njeno merjenje. Cilj empiričnega dela prispevka je raziskati, kakšna je organizacijska klima v treh izbranih organizacijskih enotah preučevane organizacije, ki so bile konec leta 2019 reorganizirane, ter ugotoviti, ali obstajajo razlike v rezultatih organizacijske klime med letoma 2020 in 2019. Konkretna informacija o vplivu reorganizacije bo pomagala vodstvu pri razumevanju sprememb in uvedbi ukrepov za izboljšave, zaradi posrednega vpliva na uspešnost in doseganje ciljev organizacije. V preučevani organizaciji s tako dolgoletno tradicijo je reorganizacija nujen ukrep za prilagoditev trenutnim in predvidenim razmeram na trgu. Priporočila lahko pomagajo k preprečitvi in omilitvi škodljivih posledic reorganizacije v splošnem.

2. Opredelitev organizacijske klime in njen vpliv na organizacijo

Organizacijska klima je večdimenzionalen pojem, ki ga je težko definirati. Najbolj znana definicija organizacijske klime je, da gre za skupek merljivih značilnosti delovnega okolja, ki jih zaposleni dojemajo posredno ali neposredno in ki vplivajo na njihovo vedenje in motivacijo v organizaciji. Zaradi teh značilnosti se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73) in vplivajo na vedenje ljudi v njej. Obratno pa ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo (Gilmer, 1969, v Mihalič, 2007, str. 8). Organizacijska

klima ponazarja stanje organizacije ali njenih delov. »Sposobnost organizacije, da se uči in to učenje hitro prevede v akcijo, je največja konkurenčna prednost.« To so znamenite besede, ki jih je izrekel Jack Welch, nekdanji izvršni direktor General Electric. Organizacijska klima ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Spodbudna organizacijska klima, ki je ustrezna za intenzivno učenje, inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, povečuje rast, razvoj, dobičkonosnost in konkurenčnost organizacije. Zaviralna organizacijska klima deluje v nasprotno (negativno) smer. Organizacije so uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo. Dokler je organizacija uspešna, je ustrezna tudi klima. Poleg vpliva na elemente uspešnosti in učinkovitosti ima organizacijska klima pomembno vlogo pri podpori strategije, vizije, politike in ciljev ter podpori izvajanja načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja (Mihalič, 2007, str. 106).

Informacija o stanju klime je ena najdragocenejših informacij o stanju organizacije in o njenem dejanskem ali potencialnem uspehu (Mihalič, 2007, str. 106). Za ugotovitev njenega trenutnega stanja jo je treba preučiti. To je pomembno za uresničitev postavljenih ciljev. Na osnovi ugotovljenih odstopanj od zelene klime spremenimo oziroma izvedemo ukrepe, s katerimi se lahko spremeni neugodna organizacijska klima oziroma doseže ugodnejša klima. Ugodna organizacijska klima je namreč temelj za dobro in hitro opravljeno delo, vpliva na motiviranost in zavzetost zaposlenih za delo. Preučevanje organizacijske klime v praksi pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Rezultati meritev se uporabljajo v različne namene, kot so vključevanje v poslovne cilje, načrte za izboljšave, osnove za ocenjevanje in razvoj vodij, merjenje učinkovitosti kadrovske funkcije, merjenje uspešnosti vodij, kot kriterij pri nagrajevanju, napredovanju v povezavi z letnimi razgovori ipd. (Bitenc, 2020).

Organizacijsko klimo je treba spremeniti, če je neugodna. Pri tem se upoštevajo cilji, ki jih organizacija želi doseči. Primer neustrezne klime je, kadar se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije. Spremembe klime so pogojene z življenjskimi cikli organizacije (rast in razvoj), trendi v prihodnosti in okoljem, v katerem deluje organizacija. Zaradi nepredvidljivega, hitreje spremenljivega in bolj dinamičnega zunanjega in notranjega okolja z visoko stopnjo tveganja je v prihodnje pričakovati manjšo stabilnost klime,

hitrejša spreminjanja in večje zahteve in potrebe po njenem hitrem spreminjanju. Zaradi trendov organizacij prihodnosti ter zahtev po ustvarjanju višje dodane vrednosti pri inoviranju bo klima pridobivala vlogo in pomen, njenemu načrtnemu upravljanju se bo posvečalo več pozornosti. Izvajanje pritiskov bo pri zaposlenih ustvarjalo odpor. To bo vplivalo na to, da bodo zaposlenim bolj kot plačilo pomembni pogoji dela, vzdušje v organizaciji in podobno (Mihalič, 2007, str. 110; Ivanko in Stare, 2007, str. 128). Za spreminjanje organizacijske klime so odgovorni managerji.

3. Učinki organizacijske klime

V novejši literaturi je navedeno, da se v organizacijah spreminjajo tudi ljudje. Zaposleni hočejo biti ustvarjalni, slišani, vključeni v soustvarjanje trajnostnih rešitev. Veliko je nenačrtovanih sprememb, ki zahtevajo takojšnje odzive. Organizacija mora biti sposobna odreagirati, če želi preživeti, kar je mogoče le ob opolnomočenju zaposlenih. Organizacija mora delovati v posameznih delih in tudi kot celota. Zato so pomembni odnosi – s sodelavci, v pristopih do aktivnosti, v načinu delovanja. Za agilne organizacije je značilno sodelovanje, katerega poglobitveni pomen je dopolnjevanje kompetenc zaposlenih v popolnost. Sodelovalni odnos je nadgrajen s sinergijo, ki je presežno obnašanje celote. Sinergija temelji na dobrih odnosih, ki so povezani z zaupanjem. Identiteta organizacije kot živega organizma izvira iz odnosov v organizaciji – ki vladajo v organizaciji in ki jih organizacija gradi z deležniki. Vodje se morajo zato usmeriti v razvoj odnosov (Klopčič, 2019, str. 25–27). Kovačeva je v raziskavi potrdila tezo, da sta preučevana konstrukta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pomembna elementa, ki vplivata na razvoj, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, dobre medosebne odnose, večjo pripadnost zaposlenih in poslovno učinkovitost (Kovač, 2016, str. 71). Za povečanje rezultatov, doseganje trajnostno konkurenčne prednosti, za dolgoročen obstoj podjetja in uspešnost organizacije je nepogrešljiva visoka stopnja pripadnosti zaposlenih (Gul, 2015, str. 118; Kim, 2014, str. 37–51; Podnar, 2006, str. 4–9). Izsledki raziskave Kekićeve kažejo, da mora podjetje obvezno posvetiti več pozornosti svojim zaposlenim in jim omogočiti vključevanje pri postavljanju ciljev. Tako zaposleni dobijo občutek pripadnosti, posledično je večje zadovoljstvo. Izpostavlja vprašanje, da vodje morda ne prepoznajo potreb in želja zaposlenih

zato, ker so zaposleni v svoji komunikaciji zaradi strahu pred negativnimi posledicami raje zadržani in neiskreni (Kekić, 2020, str. 80–81). Kavčič (2020, str. 16–20) poudarja, da je pomen motivacije pri zaposlenih ključen. Denarni motivaciji pripisuje kratkoročnost. Izjemno pomembni so odnos nadrejenih in vodenje z zgledom, iskrenost in medsebojno zaupanje. Svojim zaposlenim v praksi vlija občutek pomembnosti za delovanje podjetja. Na podlagi lastnih izkušenj meni, da so zato bolj zavzeti in pripravljeni delati več. Disciplinarnost mora biti takšna, da ne omejuje ustvarjalnosti zaposlenih in zagotavlja dobro počutje. Avtoriteta ni potrebna, potreben je le dober zgled. Ker različne generacije zahtevajo različne pristope vodenja, meni, da morajo obstajati pravila in meje za namen nadzora in kontrole. Spodbuja stalno in nenehno učenje kot gonilo napredka. Tudi raziskave kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih odvisno od možnosti in od ustreznih delovnih pogojev za vse starostne skupine, ki jih ponuja organizacija (Rožman in Tominc, 2014).

4. Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so razdeljene na dvanajst dimenzij. Lahko jih razdelimo v štiri skupine. V prvo skupino (organizacijski sistemi) uvrščamo organiziranost, razvoj kariere in nagrajevanje. V drugo skupino (sistemi vodenja) spadajo komuniciranje, informiranje, vodenje in notranji odnosi. Tretja skupina (delo in kakovost) obsega inovativnost, iniciativnost, motivacijo in zavzetost ter odnos do kakovosti. Zadnjo, četrto skupino (razvojni okvir) pa sestavljajo strokovno usposabljanje, učenje, poslanstvo, vizija in cilji ter pripadnost. Klima se najpogosteje meri z vprašalniki, intervjuji ali lestvicami. V slovenski praksi je najbolj znan vprašalnik v sklopu SiOK. Gre za projekt preučevanja, opazovanja in analiziranja organizacijske klime v podjetjih. Nastal je leta 2001 na pobudo nekaterih slovenskih podjetij, združenih pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, v kateri je sodelovala strokovna interdisciplinarna ekipa (Moretti, 2017, str. 63). Standardni vprašalnik SiOK obsega 69 vprašanj, povezanih z dvanajstimi apriornimi dimenzijami klime (Biro Praxis, 2020; Ivanko in Stare, 2007, str. 129): odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje in razvoj kariere.

- **Odnos do kakovosti**

Černetič (2007, str. 299) opisuje kakovost kot konkurenčno prednost za podjetja, ki jo narekujejo svetovni trendi in zakonske zahteve z določanjem vse ostrejših standardov kakovosti in ekoloških standardov. Obravnavana dimenzija skuša ugotoviti zavedanje zaposlenih o svoji vplivnosti in odgovornosti pri ravnanju z okoljem in doseganju standardov kakovosti.

- **Inovativnost in iniciativnost**

Inovativnost in iniciativnost pripomoreta k reševanju različnih problemskih situacij v podjetju. Inovacijske sposobnosti zaposlenih so dodana vrednost organizacije. Zavzetost zaposlenih je pogojena s tem, kaj organizacija ponuja in omogoča zaposlenim, ter z lastnim merilom organizacije, kaj pravzaprav je dodana vrednost njenih zaposlenih (Kahn, 1990; Lobnikar, 2014). Breznikova (2014, str. 18) je v raziskavi o razvijanju inovacijskih zmožnosti in vplivu na uspešnost ugotovila, da se reprezentativna podjetja med seboj razlikujejo v zmožnostih zaznavanja, prepoznavanja in izkoriščanja virov notranjih inovacijskih zmožnosti, med temi so ključni človeški viri.

- **Motivacija in zavzetost**

Zavzetost zaposlenih je umetnost in znanost vključevanja ljudi v verodostojne in prepoznane povezave s strategijo, vlogami, uspešnostjo, organizacijo, skupnostjo, odnosi, kupci, razvojem, energijo in srečo, da se delo izkoristi, ohrani in preoblikuje v rezultate« (Zinger, 2020). Zavzetost zaposlenih je pozitiven odnos zaposlenih do organizacije, ki se kaže kot delovanje v korist in skrbi za razvoj organizacije (Hayda, Perryman in Robinson, 2004). Organizacije z visoko zavzetimi delavci so dosegale za 22 % večjo učinkovitost (Slezak, 2017). Z dimenzijo motivacije in zavzetosti se ugotavlja zavzetost zaposlenih za delo, zadovoljstvo z informiranostjo v organizaciji in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, ko je ta potreben.

- **Vodenje**

Stil vodenja pomembno vpliva na ustvarjanje odnosov in posledično na organizacijsko klimo. Dimenzija vodenja se dopolnjuje in prekriva z dimenzijo notranjih odnosov. V teoriji vodenja poznamo več stilov vodenja, in sicer transformacijsko, transakcijsko, pasivno vodenje in druge vrste. Prevladujoče je transakcijsko vodenje, ki ga delimo na avtorsko in demokratično (Kavčič, 1991, v

Babnik, 2012, str. 16–20). Demokratični stil vodenja je bil prepoznan kot tisti, ki najbolj pripomore k ustvarjanju dobre organizacijske klime, saj zaposleni lahko izražajo svoje ideje in misli (Blažević, 2000, str. 39). Dimenzija vodenja in participacije preučuje in meri stopnjo spodbujanja zaposlenih za sprejemanje odgovornosti za delo, intenzivnost podpore in zaščite nadrejenih, njihovo povratno informiranje nadrejenih o uspešnosti in zadovoljstvu z delom sodelavcev, razmerje med hvalo in pohvalo nadrejenih, stopnjo cenjenja strokovnosti in priznavanje avtoritete vodij, intenzivnost spodbujanja sodelavcev k samostojnosti, stopnjo participacije zaposlenih pri odločitvah v povezavi z njihovim delom (Mihalič, 2006, str. 261).

- **Notranji odnosi**

Dimenzija medosebnih odnosov preučuje odnose med zaposlenimi ter med zaposlenimi in nadrejenimi. Zelo pomembno je spoštovanje in cenjenje dela, naporov in dosežkov sodelavcev. K dobri klimi ne pripomore tekmovalen odnos med zaposlenimi, ki je pogojen z nezaupanjem in opravljanjem, temveč je njen doprinos v sodelovanju, ki nastane, ko skušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči skupne cilje. S to dimenzijo se preučuje tudi stopnja zaupanja med vodstvom in zaposlenimi, kjer se motivacija spodbuja s participacijo zaposlenih v procesih odločanja o pogojih dela in skupnem iskanju ustreznih rešitev (Mihalič, 2006, str. 262; Černetič, 2007, str. 302–303).

- **Razvoj kariere**

Merkač Skokova (2005, str. 138–139) opredeljuje definicijo, da kariera predstavlja planirano ali neplanirano zaporedje dela, v kar so vključeni elementi napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja posameznika. Vsaka dosežena stopnja ustvarja pri posamezniku željo po doseganju naslednje, za kar je pripravljen tudi kaj narediti. Doživljanje kariere je motivacijsko sredstvo, ki vpliva na aktivnosti zaposlenih. Managerji imajo pomembno vlogo pri zastopanju interesov pri oblikovanju kariere tako organizacije kot tudi zaposlenih, obenem pa skrbijo tudi za svojo (Lipičnik, 1998, str. 179–180).

- **Notranje komuniciranje in informiranje**

Komunikacija je temelj in nuja delovanja vsake organizacije. Pomeni sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij in sporazumevanje z različnimi sredstvi komuniciranja. Za kakovost medsebojnih odnosov je najpomembnejša formalna

komunikacija, pri kateri so znani viri informacij in v ozadju katerih so konkretni ljudje ali organizacije. Neformalna komunikacija je vir neverodostojnih informacij (Centa, 2019, str. 39–40). Notranje informiranje omogoča boljšo seznanitev zaposlenih s poslovanjem, cilji, politiko in načrti organizacije ter možnost samoprepoznavne zaposlenih o lastnih potencialih za doprinos k uspehu (Černetič, 2007, str. 304).

- **Nagrajevanje**

Nagrade motivirajo ljudi, vendar kratkoročno zagotavljajo le začasno pripadnost in vdanost. Ko se nagrajevanje konča, se zaposleni vrnejo k običajnemu vedenju. Zaradi tega je nujno imeti razdelan sistem nagrajevanja za delo. »Sistem nagrajevanja naj bi bil dinamičen sistem, sistem spodbujanja dosežkov« (Merkač Skok, 2005, str. 199). V dimenziji nagrajevanje se ugotavljajo učinki sistema nagrajevanja na vedenje posameznikov in tudi organizacije. Pomembno je mnenje zaposlenih o tem, kako podjetje izpolnjuje njihova pričakovanja glede nagrad za dobre rezultate in plač. Kriteriji materialnega nagrajevanja morajo biti znani, jasni in merljivi.

- **Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev**

Cilji so zaželeni prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči. Zaposleni ostajajo v organizaciji, da bi v njej oziroma z njeno pomočjo dosegli svoje cilje. Prispevajo k organizacijskim ciljem, če s tem uresničujejo svoje lastne cilje. Z organizacijo sklenejo neformalizirano in enostransko »psihološko pogodbo«. Zaposleni imajo oblikovana pričakovanja o povračilih od organizacije kot nadomestilnih za svoje napore v aktivnosti organizacije. Če se pričakovanja uresničijo, so zaposleni zadovoljni. Veliko vlogo pri doseganju uspešnosti in učinkovitosti ima komunikacija ciljev s strani vodstva, bistvena je tudi transparentnost ciljev, vizije, strategije in politike (Mihalič, 2007, str. 28, 33). Le če zaposleni poznajo in sodelujejo pri postavljanju in uresničevanju ciljev, vizije in strategije ter verjamejo v uspeh, so voljni nadgrajevati svoje znanje, se miselno razvijati in prilagajati svoje vedenje.

- **Strokovna usposobljenost in učenje**

Izobraževanje je za organizacijo nuja, pa tudi vrednota in del njene kulture. »Učeca se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije.« Po mnenju Dimovskega so tovrstne

organizacije, kjer ljudje izboljšujejo zmožnosti doseganja želenih rezultatov, izboljšujejo nove vzorce, načine mišljenja, skupne težnje so svobodne, pri tem pa se učijo, kako se učiti skupaj. Učeca se organizacija je odprta za okolje in ima željo po nadgradnji znanja in učenju (Dimovski in Penger, 2004, str. 806).

- **Organiziranost in odgovornost**

Razmerja med zaposlenimi v organizaciji so hierarhično urejena, iz položaja posameznika pa izvira tudi stopnja njegove avtoritete oziroma moči. V dimenziji organiziranosti in odgovornosti se ugotavlja, ali zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega delovanja, ali imajo jasno predstavbo, kaj se od njih pričakuje, in ali poznajo svoje pristojnosti v oddelku in organizaciji. Pomembni so pravočasno odločanje vodij in spodbujanje zaposlenih k samostojnemu delu, ravnotežje med pristojnostmi in odgovornostmi ter ne pretirana hierarhična razslojenost zaposlenih v organizaciji (Černetič, 2007, str. 302; Lipičnik, 1998, str. 72; Mihalič, 2006, str. 261; Mihalič, 2007, str. 34).

- **Pripadnost organizaciji**

Organizacije si morajo zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. V dimenziji pripadnost organizaciji se preučujejo ugled organizacije, občutek varnosti zaposlitve in odnos zaposlenih (Zupan, 2001, str. 41). Bistvo pripadnosti je poistovetenje zaposlenih s cilji in rezultati organizacije, prizadevanje za vključevanje v organizacijo in zvestoba. Cilj ustvarjanja pripadnosti je, da zaposleni zavestno in brez prisile prevzemajo zadolžitve in jih uresničujejo po svojih najboljših močeh. Prizadevajo si za »extra mile«, kar pomeni pripravljenost, da vložijo več truda pri dosežkih in se trudijo izpolnjevati naloge po svojih najboljših močeh, vložiti več znanja ter organizacijo priporočiti tudi drugim (Kavčič, 2020, str. 16–20; Mishra, Boynton in Mishra, 2014, str. 183–202).

5. Izvedba raziskave in metodologija

Preučevana organizacija sodi med velike organizacije v Sloveniji. Trenutno uveljavljena organizacijska struktura v preučevani organizaciji je povezana z večjo učinkovitostjo. Omogoča hitrejšo in preglednejše odločanje ter bolj neposredno komunikacijo med zaposlenimi. Organizacija deluje z manjšim številom odločitvenih teles kot v preteklosti, zato je manj birokratska, večji poudarek

je na kompetencah managerjev. Organizacijska struktura izboljšuje osredotočenost na ustvarjanje vrednosti za stranke organizacije v vseh ciljnih segmentih in zasleduje uresničevanje strategije. Strategija organizacije je v prihodnjih letih predvsem razvoj poslovanja v smeri nadgradnje informacijskih rešitev, implementacije digitalnih inovacij in rešitev, ki ustrezajo sodobnemu življenjskemu slogu. Organizacija vlaga v nove tehnologije za podporo poslovni strategiji, tj. doseganje nadpovprečne izkušnje za stranke v smislu kakovosti, inovacij, zanesljivosti in varnosti. Glavni cilj kadrovske politike je vlagati v sistematični razvoj zaposlenih in stalno spremljati moderne pristope v razvoju sposobnosti zaposlenih.

Namen raziskave je bil pripraviti priporočila in prispevati k izboljšanju organizacijske klime, s tem pa postaviti trdnejša izhodišča za uresničevanje strategije preučevane organizacije. Cilj empiričnega dela je bil ugotoviti organizacijsko klimo zaposlenih v treh organizacijskih enotah preučevane organizacije na podlagi uporabe kvantitativnih podatkov, ti pa so podkrepili s kvalitativnimi podatki, pridobljenimi tako iz vprašalnika (odprta vprašanja) kot poglobljenih intervjujev. Sintetična analiza rezultatov je dala globlji vpogled v dimenzije in dejavnike, ki so vplivali na zaznavanje organizacijske klime v organizaciji, ter ponudila boljše razumevanje o vzrokih, ki so vodili do takšnega dojemanja organizacijske klime.

Empirična raziskava je bila izvedena z vprašalnikom, iz katerega smo interpretirali odgovore na postavljena vprašanja. Vprašalnik je bil oblikovan na osnovi standardiziranega vprašalnika SiOK. Pred anketiranjem smo s formaliziranim postopkom pridobili vse potrebne odobritve vodstva zaradi protokola ter zaupnosti identitete organizacije in podatkov. Organizacijsko enoto (OE), ki skrbi za izobraževanje zaposlenih, smo prosili za pomoč, da pošlje anonimni vprašalnik na elektronske naslove zaposlenih v treh organizacijskih enotah, ki so bile izbrane zaradi različnih razlogov. Vzorec raziskave je bil namenski, vanj so bili vključeni vsi zaposleni iz preučevanih OE. Enote so bile izbrane na podlagi naslednjih kriterijev: večje število zaposlenih v posamezni enoti, višja fluktuacija zaposlenih v zadnjem obdobju, končan postopek reorganizacije, pomembnost delovnih nalog oziroma pristojnosti posamezne enote ter njihovega prispevka k uresničevanju ključnih ciljev preučevane organizacije.

Anketni vprašalnik je bil posredovan 137 zaposlenim. V celoti je bilo izpolnjenih 67 vprašalnikov (49 %), te smo upoštevali v analizi pridobljenih podatkov. Odziv na poziv k izpolnjevanju ankete je

bil večji, vendar so bile ankete neustrezno ali le delno izpolnjene, zato jih nismo upoštevali v raziskavi. Pri pripravi anketnega vprašalnika smo izhajali iz standardiziranega vprašalnika SiOK, ki vključuje dvanajst dimenzij organizacijske klime. Za raziskavo smo jih izbrali devet, in sicer sklope vprašanj o motivaciji in zavzetosti pri delu, notranjih odnosih, notranjem komuniciranju in informiranju, razvoju kariere, zadovoljstvu pri delu, pripadnosti organizaciji, organiziranosti, poslanstvu, viziji in ciljnih ter vodenju. V vprašalnik so bila vključena tudi odprta vprašanja, na katera so anketirani podali svoja razmišljanja in komentarje, s čimer smo želeli pridobiti poglobljen uvid. Vprašanja so bila odprtega in zaprtega tipa, anketiranci so na nekatera vprašanja odgovarjali na podlagi ocenjevalnih lestvic in lestvic stališč. Demografska vprašanja (spol, starost, izobrazba, delovna doba) so bila zaprtega tipa. Pri večini drugih vprašanj je bilo mogoče odgovoriti z uporabo petstopenjske Likertove lestvice (izraža pet stopenj strinjanja: sploh se ne strinjam; se ne strinjam; niti se ne strinjam niti se strinjam; se strinjam; popolnoma se strinjam). Z odgovori smo pridobili mnenja oziroma stopnjo strinjanja zaposlenih.

Veljavnost vprašalnika smo preverili s Cronbachovim koeficientom alfa. Ugotovili smo, da je vprašalnik zelo zanesljiv ($\alpha = 0,958$). V nadaljevanju smo s testom Kolmogorova in Smirnova ter testom Shapira in Wilka preverili normalnost porazdelitve spremenljivk, ki predstavljajo elemente organizacijske klime. Ker te spremenljivke niso bile normalno porazdeljene, smo za ugotavljanje razlik uporabili neparametrične teste. Pridobljene podatke smo analizirali s statističnim programom SPSS 25.0, uporabili smo metodo deskriptivne in inferenčne statistike. Na podlagi odgovorov, obdelanih z opisnimi statistikami, smo za ugotavljanje razlike med spremenljivkami uporabili statistične teste. Za ugotavljanje statistične pomembnosti smo v raziskavi uporabili t-test za neodvisne vzorce z namenom preverbe razlik v povprečju dveh skupin. Za računanje pomembnih razlik med več skupinami anketirancev smo uporabili analizo variance (ANOVA). Podatke smo predstavili v grafični in tabelarični obliki in jih interpretirali.

Rezultati so bili podkrepili s kvalitativno raziskavo, in sicer z globinskim intervjujem predstavnika vsake izmed treh izbranih organizacijskih enot. Intervjuvanci imajo dolg stalež v preučevani organizaciji. Intervjuji so bili izvedeni z vnaprej pripravljenim usmeritvenim naborom ključnih vprašanj, poenotenega za vse intervjuvance. Nabor je obsegal devet ključnih vprašanj. Globinskih intervjujev zaradi upoštevanja interesa deležnikov

ni bilo dovoljeno snemati. Vprašanja smo sprotno preverjali in zapisovali ključne povzetke ter pridobivali povratno informacijo. Med intervjujem smo ohranjali fokus na temi. Upoštevana so bila načela učinkovite komunikacije ter priporočila in smernice za izvedbo globinskih intervjujev. Trajali so v povprečju 17 minut. Z globinskimi intervjuji smo pridobili globlji uvid v problematiko ter podrobnejše opise in razlage.

6. Rezultati raziskave in interpretacija rezultatov

Ciljno populacijo je predstavljalo vseh 137 zaposlenih v treh izbranih organizacijskih enotah v preučevani organizaciji, ki so bili na dan pošiljanja vprašalnika v zaposlitvenem razmerju. Med prejetimi anketnimi vprašalniki je bilo 70 neustrezno oziroma delno izpolnjenih anket, v raziskavo smo vključili le 67 v celoti in ustrezno izpolnjenih anket. Odzvali so se zaposleni iz vseh treh enot. Enote so zaradi anonimnosti predstavljene kot OE 1, OE 2 in OE 3. Moški so izpolnili 19,4 % (N = 13) vprašalnikov, ženske pa 80,6 % (N = 54) vprašalnikov. Največ anketiranih (N = 32; 47,8 %) ima več kot 20 let delovne dobe, 35,8 % (N = 24) ima od 10 do 20 let delovne dobe, najmanj je bilo anketiranih, ki imajo največ dve leti delovne dobe (N = 3; 4,5 %). Največ anketiranih (N = 26; 38,8 %) je starih nad 51 let, 37,3 % (N = 25) je bilo starih od 41 do 50 let, najmanj anketiranih je bilo iz starostne skupine do 30 let (N = 1; 1,5 %). Največ anketiranih (N = 28; 41,8 %) ima končan univerzitetni program, najmanj anketiranih ima končano višjo šolo (N = 1; 1,5 %). Največ anketiranih (N = 36; 53,7 %) je zaposlenih v OE 2, sledijo anketirani iz OE 1 (N = 16; 23,9 %) in OE 3 (N = 15; 22,4 %).

Da bi preverili, ali se ocena organizacijske klime oziroma ocena posameznih elementov organizacijske klime statistično značilno razlikuje med tremi preučevanimi organizacijskimi enotami, smo v nadaljevanju izvedli Kruskal-Wallisov test. Rezultat Kruskal-Wallisovega testa je pokazal, da so med tremi preučevanimi organizacijskimi enotami statistično značilne razlike pri elementih organizacijske klime Notranje informiranje in komuniciranje ($H = 12,832$, $P = 0,002$) in Organiziranost ($H = 11,753$, $P = 0,003$). V povprečju najboljše Notranje informiranje in komuniciranje ocenjujejo anketirani iz »Organizacijske enote 2«, v povprečju najslabše pa anketirani iz »Organizacijske enote 3«. V povprečju najboljše Organiziranost ocenjujejo anketirani iz »Organizacijske enote 2«, v povprečju najslabše pa anketirani iz »Organizacijske enote 1«. Pri preostalih sedmih elementih organizacijske klime

med tremi preučevanimi organizacijskimi enotami ni statistično značilnih razlik ($P > 0,05$). Rezultati so podrobneje predstavljeni v tabeli 1.

Zanimalo nas je, katera dimenzija je bila najbolj ocenjena in katera najslabše. Anketirani so v povprečju najbolj ocenili dimenzijo organizacijske klime Notranji odnosi (povprečje = 4,12; standardni odklon = 0,74), najslabše pa dimenzijo Razvoj kariere (povprečje = 2,05; standardni odklon = 0,87).

Da bi preverili, ali se v letu 2020 ocena med tremi preučevanimi organizacijskimi enotami statistično značilno razlikuje v primerjavi z letom 2019, smo izvedli T-test za en vzorec, kot testno vrednost pa postavili oceno stopnje zavzetosti v letu 2019. Če primerjamo skupne rezultate, to je povprečje stopnje zavzetosti pri vseh treh preučevanih organizacijskih enotah, ugotovimo, da je stopnja zavzetosti v letu 2020 statistično značilno enaka, kot je bila v letu 2019 ($t = 0,388$, $df = 66$, $P = 0,699$). Če primerjamo povprečne vrednosti stopnje zavzetosti posameznih organizacijskih enot, pa ugotovimo, da se stopnja zavzetosti v letu 2020 v »Organizacijski enoti 3« statistično značilno razlikuje v primerjavi z oceno stopnje zavzetosti v letu 2019. Ugotovili smo, da so anketirani v povprečju statistično značilno slabše ocenili stopnjo zavzetosti v letu 2020 (razlika povprečja = 0,78; $t = -5,331$, $df = 14$, $P = 0,000$), kot pa je bila stopnja zavzetosti v letu 2019.

Vse tri organizacijske enote so bile konec leta 2019 reorganizirane. Primerjava rezultatov obeh let je dala odgovor na to, kako je reorganizacija vplivala na organizacijsko klimo. Prizadevali smo si pridobiti podrobnejše podatke o rezultatih merjenja organizacijske klime v letu 2019, ko je preučevana organizacija izvedla zadnjo raziskavo organizacijske klime. Prejeli smo odgovor, da organizacija razpolaga le s podatki, ki so predstavljeni v tabeli 2. Tabela 2 prikazuje primerjavo povprečja let 2019 in 2020. Na splošno so se izboljšale ocene večine preučevanih dimenzij, izjemno pa pri dimenziji Zadovoljstvo pri delu (zvišanje povprečne ocene v letu 2020 v primerjavi z leto 2019 za 1,16), sledi Razvoj kariere (zvišanje povprečne ocene za 0,29). Spodbuden podatek je, da se v letu 2020 v primerjavi z letom 2019 ni poslabšala ocena nobene preučevane dimenzije organizacijske klime. Dimenzije, pri katerih se v letu 2020 ni pokazal napredek glede na oceno v letu 2019, so Motivacija in zavzetost, Vodenje ter Notranje informiranje in komuniciranje.

Rezultati raziskave dokazujejo, da se organizacijska klima v letu 2020 v primerjavi z letom 2019 z vidika preučevanih dimenzij zaradi reorganizacije ni poslabšala.

Tabela 1: Pregled rezultatov analize posameznih dimenzij organizacijske klime med preučevanimi organizacijskimi enotami

		N	Povprečje	Standardni odklon	Povprečni rang	H	p ¹
Motivacija in zavzetost	Organizacijska enota 1	16	4,06	0,76	36,56	1,382	0,501
	Organizacijska enota 2	36	4,10	0,60	34,96		
	Organizacijska enota 3	15	3,96	0,57	28,97		
	Skupaj	67	4,06	0,63			
Pripadnost organizaciji	Organizacijska enota 1	16	3,88	0,56	35,44	0,982	0,612
	Organizacijska enota 2	36	3,77	0,50	31,93		
	Organizacijska enota 3	15	3,92	0,44	37,43		
	Skupaj	67	3,83	0,50			
Notranji odnosi	Organizacijska enota 1	16	4,22	0,80	36,81	0,527	0,768
	Organizacijska enota 2	36	4,11	0,73	33,61		
	Organizacijska enota 3	15	4,05	0,72	31,93		
	Skupaj	67	4,12	0,74			
Vodenje	Organizacijska enota 1	16	3,97	0,70	33,19	2,394	0,302
	Organizacijska enota 2	36	4,16	0,60	36,92		
	Organizacijska enota 3	15	3,87	0,69	27,87		
	Skupaj	67	4,05	0,65			
Notranje informiranje in komuniciranje	Organizacijska enota 1	16	3,77	0,58	27,13	12,832	0,002
	Organizacijska enota 2	36	4,22	0,58	41,71		
	Organizacijska enota 3	15	3,63	0,71	22,83		
	Skupaj	67	3,98	0,66			
Organiziranost	Organizacijska enota 1	16	3,67	0,63	25,69	11,753	0,003
	Organizacijska enota 2	36	4,15	0,52	41,46		
	Organizacijska enota 3	15	3,68	0,55	24,97		
	Skupaj	67	3,93	0,59			
Poslanstvo, vizija, cilji	Organizacijska enota 1	16	3,89	0,67	30,88	0,813	0,666
	Organizacijska enota 2	36	4,09	0,60	35,88		
	Organizacijska enota 3	15	3,99	0,59	32,83		
	Skupaj	67	4,02	0,61			
Razvoj kariere	Organizacijska enota 1	16	2,84	0,88	30,38	0,970	0,616
	Organizacijska enota 2	36	3,16	0,92	35,99		
	Organizacijska enota 3	15	3,02	0,73	33,10		
	Skupaj	67	3,05	0,87			
Zadovoljstvo pri delu	Organizacijska enota 1	16	3,86	0,92	34,22	0,033	0,984
	Organizacijska enota 2	36	3,93	0,68	34,24		
	Organizacijska enota 3	15	3,92	0,54	33,20		
	Skupaj	67	3,91	0,71			

Analiza podatkov, pridobljenih na osnovi intervjujev

V nadaljevanju predstavljamo analizo podatkov, pridobljenih s tremi poglobljenimi intervjuji. Intervjuvanec 1 prihaja iz OE 1, Intervjuvanec 2 iz OE 2, Intervjuvanec 3 pa iz OE 3. Med intervjuvanci sta bila dva moška in ena ženska. Vsi trije sodijo v starostno skupino

od 35 do 50 let. Vsi trije intervjuvanci so v preučevani organizaciji zaposleni od 15 do 25 let. En intervjuvanec je bil izbran iz vrst zaposlenih. Dva intervjuvancata imata večletne vodstvene in svetovalne izkušnje ter poglobljeno poznata organizacijo. Eden od njiju ima vlogo svetovalca, drugi je neformalni namestnik direktorja.

Tabela 2: Primerjava rezultatov organizacijske klime v letih 2019 in 2020 z vidika preučevanih dimenzij organizacijske klime

Dimenzija organizacijske klime	Povprečje 2019	Povprečje 2020
Motivacija in zavzetost	4,06	4,06
Pripadnost organizaciji	3,60	3,83
Notranji odnosi	3,89	4,12
Vodenje	4,00	4,05
Notranje informiranje in komuniciranje	3,91	3,98
Organiziranost	3,80	3,93
Poslanstvo, vizija, cilji	3,92	4,02
Razvoj kariere	2,76	3,05
Zadovoljstvo pri delu	2,75	3,91

Po opravljeni raziskavi (intervjujih) se je pokazalo, da so izkušnje in pričakovanja posameznikov različna. Delovanje organizacije intervjuvanci dobro poznajo. Zasedajo različna delovna mesta na različnih hierarhičnih položajih. Po mnenju vseh treh sogovornikov so odnosi v organizaciji dobri in se s časom spreminjajo. Po mnenju dveh je v organizaciji sistem preveč hierarhičen, en sogovornik je predlagal sploščitev. Dva sogovornika sta poudarila pomembnost odnosa nadrejenih do podrejenih. Posluš nadrejenih po mnenju dveh sogovornikov ni do vseh enak, večjega je zaznati pri favoriziranih delavcih. Tretji intervjuvanec je izpostavil, da se nekaterih zadev ne da rešiti, ker so odvisne od drugih faktorjev iz okolja. Cilji so v vseh treh enotah jasni. Dva sogovornika sta povedala, da so naloge nepravilno porazdeljene. Dobro delo je, sodeč po mnenju sogovornikov, cenjeno in pohvaljeno. Intervjuvanec 1 meni nasprotno, in sicer dobro opravljeno delo ni cenjeno ter ni deležno pohvale niti finančne nagrade. Učinkovitost se spodbuja v dveh enotah. V drugi enoti zaposleni z ustreznimi znanji, ki nalogo rešijo prej kot drugi, niso prepoznani kot učinkoviti, ampak kot manj delavni, ker imajo zaradi tega več prostega časa. Sogovornik iz tretje enote je izpostavil, da se v času dela od doma učinkovitost spodbuja s prilagajanjem delovnega časa družinskim potrebam. Pri delu od doma je ključno, da so naloge opravljene. Cilji so v vseh treh enotah jasni. Dva sogovornika sta povedala, da niso pravično porazdeljeni. Drugi sogovornik je podal mnenje, da je delitev dela povezana z načrtom vodstva. Tretji sogovornik je navedel, da je vedno priložnost za izboljšave in da nikoli ni doseženo idealno ciljno stanje. Prvi sogovornik ne pozna načina, kako bi napredoval ali bil finančno nagrajen. Drugi sogovornik je omenil, da zaposleni težko presegajo cilje in da je le malo odstopanj od doseganja postavljenih ciljev. Meni, da takšna situacija slabo vpliva na motivacijo in pripravljenost zaposlenih na vložitev dodatnega napora. Tretji intervjuvanec ima pozitivno mnenje o postavljanju ciljev in ocenjevanju. Glede napredovanja je izpostavil omejene možnosti

napredovanja po delovnih mestih, ker po njegovem kriteriju niso določeni. Ocenjuje, da ni konkretnega sistema napredovanja v organizaciji. Dva intervjuvanci imata enako mnenje o opazni pristranskosti odločevalcev ter o tem, da delovnih mest ne zasedajo ustrezni zaposleni, z vidika njihovih kompetenc in primernosti. Tretji sogovornik iz izkušenj poudarja, da verjame v osebe na vodstvenih položajih in v njihovo dobro opravljanje dela. Vsi intervjuvanci imajo predloge za izboljšanje klime. Prvi je omenil večjo enakovrednost med sodelavci, manjše razlike v napredovanjih in plačnih količnikih ter enako ovrednotenje istovrstnih delovnih mest. Drugi intervjuvanec je omenil že vzpostavljeni sistem zbiranja predlogov za izboljšave v anonimnem nabiralniku. Možnosti za izboljšanje klime vidi v dopuščanju večje samostojnosti zaposlenim, ki si tega želijo, in v tem, da zaposleni zasedejo delovno mesto, ki jim ustreza in si ga želijo. Tretji intervjuvanec meni, da h klimi največ prispeva pravočasna in ustrezna komunikacija, ki se navezuje na aktualne teme in nagrajevanje. Strinja se s sogovornikom v delu, v katerem je izpostavljena problematika dela od doma, in sicer opazno je naraščajoče pomanjkanje komunikacije ter občutkov, povezanih s tem, kot so vibracije in energija. Za izboljšanje klime bi bilo treba spodbujati neformalno komunikacijo na virtualnih srečanjih v delovnem času.

7. Predlogi za izboljšave in priporočila za prakso

Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz teoretičnih osnov in opravljene raziskave, navajamo predloge za izboljšave in ključna priporočila. Glede na izvedeno anketiranje in analizo stanja organizacijske klime je bilo ugotovljeno, da je najslabše ocenjena dimenzija, povezana z razvojem kariere. Politika razvoja kariere in napredovanja mora biti skladna z interesi organizacije

ter tudi z interesi vsakega posameznika. Organizacija na tak način pridobiva in ohranja kompetentne zaposlene. Politiko je treba izvajati v skladu s konkretnimi kriteriji, ti morajo biti jasni in zaposleni morajo biti z njimi seznanjeni. Sistem mora omogočati, da delovna mesta zasedejo primerne osebe. Sistem bi moral omogočiti realne možnosti za napredovanje vsem zaposlenim. Napredovanje bi moralo biti transparentno, vsi zaposleni bi morali imeti enake možnosti. Pravilnik in kriteriji za napredovanje bi morali biti znani vsem zaposlenim. Kriteriji bi morali biti realni in dosegljivi. Merila za napredovanje bi morala upoštevati tudi druge kriterije (npr. stopnja izobrazbe, ustvarjalnost ipd.). Organizacija ima že vpeljan osebni razvojni načrt posameznika in kadrovanje perspektivnih kadrov, ki bi pomagali pri identifikaciji naslednikov nadrejenih. Rezultati ankete namreč kažejo mnenje anketirancev, da se kljub temu ne vzbuja naslednikov.

Z analizo dimenzije vodenja prihajamo do zaključka, da vodje prepuščajo zaposlenim veliko samostojnosti pri opravljanju dela in jih pri tem spodbujajo. Anketirani se v veliki meri strinjajo, da se z vodjo pogovarjajo o rezultatih dela, vendar pa vodje niso naklonjeni prejetemu utemeljenim pripomb k svojemu delu. Nekateri anketirani pogošajo več žensk na vodilnih mestih, med drugim med top managementom, kar je zanimiv podatek, glede na to, da je med anketiranimi precej večji delež žensk. Takšno stanje pa je tudi na ravni organizacije. Za primer vzemimo tri preučevane OE, v katerih je od 137 zaposlenih kar 109 žensk. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko zaključimo, da ima preučevana organizacija še potencial za razvoj pri nekaterih dimenzijah klime. Pripadnost podjetju bi lahko izboljšali tako, da zaposleni okrepijo občutek varnosti zaposlitve in delovnega prostora. K temu bi pripomogla ustrezna komunikacija od višjih ravni odločanja. Glede na pridobljene rezultate pri dimenziji organiziranosti in zadovoljstvu pri napredovanju in nagrajevanju je bistvenega pomena, da bi se spremenil odnos do zaposlenih. Konkretno bi bilo treba preveriti poštenost sistema nagrajevanja in delitve stimulacije, popestriti delo, uvesti motivacijske tehnike in izboljšati neustrezne medsebojne odnose. Vredno je spodbujati aktivno nezavzete zaposlene v organizaciji, ki povzročijo veliko škode. Po podatkih merjenja organizacijske klime v organizaciji v minulih letih je delež takih zaposlenih zelo visok. Opazijo jih vsi zaposleni, kar je bilo zaznati tudi iz odgovorov vseh treh intervjuvancev. Ne le, da so takšni zaposleni nezadovoljni in neproduktivni na svojem delovnem mestu, svoje nezadovoljstvo aktivno izražajo in širijo negativnost. Pomemben ukrep, ki lahko izboljša razmere, je izboljšanje odnosa nadrejenega do svojih sodelavcev. To se lahko doseže z

več ukrepi. Pričakovanja in cilji zaposlenih morajo biti jasno opredeljeni, dosežki prepoznani in spodbujani. Zaposleni želijo vedeti, kakšna sta njihova vloga in prispevek pri doseganju ciljev. Zaposlenim je treba zagotoviti občutek pomembnosti in dragocenosti. Nadrejeni mora kakovostno delo znati opaziti, pohvaliti in nagraditi. Pomembna je tudi raznolikost in obogatitev dela z različnimi nalogami in izzivi, da lahko zaposleni pri tem uporabijo različne veščine, sposobnosti in talente. Pomemben ukrep je spodbujanje zaposlenih k iskanju nasvetov, prenosu znanja in informacij. Zato je pomembno sodelovanje v timu in ustvarjanje okolja zaupanja, kar gradi nadrejeni. Kot slednje je pomembno tudi, da si vodja pridobi zaupanje zaposlenih. Izjemnega pomena je, da je nadrejeni zgled svojim zaposlenim, da živi vrednote in norme ter da je pri svojem delovanju etičen. Odgovori anketiranih so pokazali, da je treba usmeriti pozornost na boljšo komunikacijo med različnimi organizacijskimi enotami na ravni preučevane organizacije. Pomembno je spodbujanje zaposlenih k učinkovitosti v okviru organizacijske enote. Anketirani imajo občutek, da zaposlitev v organizaciji ni zagotovljena. Delovna doba in izobrazba zaposlenih pripomoreta k temu, da imajo zaposleni občutek, da so samostojni, hkrati so spodbujeni k prevzemanju večje odgovornosti. Z vidika vodenja pa je zaznano, da bi bili nadrejeni lahko bolj dovzetni za povratne informacije podrejenih o svojem delu.

Odgovori o poznavanju poslanstva, ciljev in vizije organizacije so izpostavili mnenje zaposlenih, da nimajo velike vloge pri postavljanju ciljev. Ti morajo biti jasno definirani, realni in dosegljivi. Posamezen vodja bi moral vsakemu zaposlenemu jasno pojasniti njegove naloge in to, kaj se od njega pričakuje. V skladu s tem bi morala organizacija zagotoviti primerno plačilo za dobro opravljeno delo. Odgovori na vprašanja o mnenju o organiziranosti so pokazali možnosti za izboljšave pri uravnoteženju pristoynosti in odgovornosti na vseh ravneh. Odzivi na priložnosti in grožnje ter odločitve se sprejemajo pravočasno. Vsekakor so možnosti za izboljšave v smislu vključevanja in sodelovanja zaposlenih v proces oblikovanja in postavljanja ciljev.

8. Zaključek

Vsaka organizacija ima svojo klimo, ne glede na velikost, uspešnost ali dejavnost. V nekaterih organizacijah je boljša, v drugih slabša, vendar ni neposredno primerljiva, ker so organizacije različne. Vsaka organizacija ima svoje norme in vrednote. Na odraz sociološkega in psihološkega stanja v

organizaciji vplivajo tudi dogodki iz preteklosti organizacije, ki so lahko edinstveni pri posamezni organizaciji, in odziv na zunanje dogodke (npr. epidemija), zato se konstantno spreminja. Klima je zelo pomembna, saj vpliva na zadovoljstvo z delom in s tem na uspešnost organizacije. Vsaka organizacija, ki ima za cilj dolgoročno uspešnost poslovanja, bi morala biti aktivna v ustvarjanju in stalnem izboljševanju organizacijske klime. Začetni koraki so izvedba kvalitetne raziskave med zaposlenimi in identifikacija neželenega stanja ter ukrepi za izboljšanje kritičnih parametrov. Pridobljeni rezultati bi bili podlaga za načrtovanje aktivnosti in ukrepov, ki pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo. Prepoznavanje šibkih točk organizacijske klime je lahko podlaga za konkretne odločitve in ukrepe managementa organizacije za doseganje boljšega poslovanja v prihodnosti. Vodstvo mora biti s svojim vedenjem zgled zaposlenim, spodbujati mora odprto komunikacijo, prisluhniti željam in omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja ter načrtovanju razvoja zaposlenih. Zelo pomembno je vzdrževati odprto obojestransko komunikacijo z zaposlenimi.

Glede na rezultate raziskave ugotavljamo, da je organizacijska klima ugodna. Rezultati raziskave dokazujejo, da se organizacijska klima v letu 2020 v primerjavi z letom 2019 z vidika preučevanih dimenzij zaradi reorganizacije ni poslabšala. Zaposleni so odgovorni, pripadni in relativno zadovoljni. Zavedajo se nujnosti sprememb. Prizadevajo si za uresničevanje ciljev organizacije in so pripravljeni vložiti dodaten napor, če se to od njih pričakuje ali zahteva. V anketi so bile nekatere dimenzije organizacijske klime slabše ocenjene, denimo razvoj kariere, kar je lahko izziv za organizacijo, da stanje izboljša. Pomembno je prizadevanje organizacije za čim večje zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljevanje njihovih potreb. S tem bodo zaposleni pozitivno občutili organizacijo, bodo bolj motivirani in uspešni pri svojem delu.

Literatura in viri

- Alfirević, N., Garbin-Praničević, D. in Talaja, A. (2014). *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split: Ekonomski fakultet.
- Babnik, B. (2012). *Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo*, (Diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Bitenc, P. (2020). *Zakaj je organizacijska klima v organizaciji pomembna*. Pridobljeno s <http://www.ocr.si/?p=19>

- Biro Praxis. (2020). *Razvoj kadrov*. Pridobljeno s <http://www.biro-praxis.si/>
- Blažević, N. (2000). *Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur*, (Diplomsko delo), Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Breznik, L. (2014). Razvijanje inovacijske zmožnosti in njenih virov kot ključ do uspeha v slovenskih podjetjih s področja informatike. *Naše gospodarstvo*, 60(1–2), 12–25.
- Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117–123.
- Centa, N. (2019). Komunikacija in organizacija. *HRM*, 5(21), 39–40.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Dimovski, V. in Penger, S. (2004). Učeca se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(4–6), 806–825.
- Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Gul, Z. (2015). Impact of Employee Commitment on Organizational Development. *Journal of Social Science*, 9(2), 117–124.
- Halkos, G. (2012). Importance and influence of organizational changes on companies and their employees. *Journal of Advanced Research in Management (JARM)*, (3), 89–102.
- Ho, H. C. Y. in Yeung, D. Y. (2020). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102–125.
- Huang, J. (2017). Building intelligence in digital transformation. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 21(4), 1–4.
- Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Kavčič, J. (2020). Prihodnost je v rokah tistih, ki bodo obudili zmagovalno miselnost. *HRM*, 5(25), 16–20.
- Kekić, S. (2020). Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo pri delu zaposlenih v podjetju X, (Magistrsko delo), Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Kim, H. K. (2014). Work-life balance and employees' performance: the mediating role of affective commitment. *Global Business and Management research. An internal Journal*, 6(1), 37–51.

- Klopčič, S. (2020). Nove organizacijske oblike temeljijo na odnosih. *HRM*, 5(21), 25–27.
- Kovač, J., Koletnik, F. in Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, N. (2016). *Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih na primeru NB sektorja za privatno bančništvo*, (Magistrsko delo). Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luo, Y. in Jiang, H. (2014). Effective public relations leadership in organizational change: a study of multinationals in mainland China. *Journal of Public Relations Research*, 26, 136–160.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d. n. o.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihelčič, M. (1999). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mishra, K., Boynton, L. in Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Communication*, 5(2), 183–202.
- Moreira, F., Ferreira, M. J. in Seruca, I. (2018). Enterprise 4.0 – the emerging digital transformed enterprise? *Procedia computer science*, 138, 525–532.
- Moretti, M. (2017). Organizacijska klima: zgodovina, pojem in dimenzije. *Kultura in organizacijska klima*. V M. Moretti in M. Markič (ur.), *Organizacijska kultura in organizacijska klima* (str. 61–68). Koper: Univerza na Primorskem.
- Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju*, 10(5), 4–9.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. in Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160.
- Robinson, D., Perryman, S. in Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Pridobljeno s <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Rožman, M. in Tominc, P. (2014). *Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih*. Pridobljeno s <https://pdfs.semanticscholar.org/40ba/a027fed-132ff3d5bed40783d7ffaa42dcef.pdf>
- Slezak, P. (2017). *How much can disengaged employees cost your business*. Pridobljeno s <https://www.zippia.com/employer/much-can-disengaged-employees-cost-business-infographic/>
- Statistični urad RS. (2019). *Skoraj vsak peti prebivalec Slovenije je starejši od 65 let*. Pridobljeno s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8374>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. in Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13, 1–6.
- Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zinger, D. (2020). *Authentic Employee Engagement with Results that Matter to All*. Pridobljeno s <http://www.davidzinger.com/zinger-model/>
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

Barbara Purkart je magistrirala na GEA Collegeu. Bogati jo 15 let delovnih izkušenj v bančništvu. Pridobila je dragocene kompetence, spoznala izjemne ljudi in delovala na različnih poslovnih področjih v bančništvu. Pridobila je tudi nekaj mednarodnih izkušenj, predvsem na območju Balkana. Trenutno je zaposlena v večji slovenski banki, sodeluje pri implementiranju rešitev in izboljšav ter nadzoru. Vedoželjni duh jo spodbuja k raziskovanju in iskanju odgovorov ter vseživljenjskemu izobraževanju in širjenju obzorja intelektualnega razumevanja.

Doc. dr. Lidija Breznik je doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je docentka za področje managementa. Poglobljeno se ukvarja s strateškim in inovacijskim managementom ter razvojem poslovanja. Delovno in raziskovalno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih, zadnja leta v zavarovalniški panogi. Izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov, ter poznavanje praks podjetij različnih panog s pridom izkorišča v razumevanju in povezovanju teorije s prakso ter pri svojem pedagoškem delu. Je aktivna članica več strokovnih in akademskih združenj, urednica in recenzentka ter uveljavljena raziskovalka.

Hibridno delo

Polona Šprajc

e-pošta: polona.sprajc@um.si

Povzetek

Spremembe zadnjih dveh let v prostoru in času, ki ga živimo, so prinesle precejšnje spremembe v organizaciji in organiziranosti dela zaposlenih. Zaradi epidemioloških razmer so bili delodajalci, tako v zasebnem kot v javnem sektorju, tako rekoč čez noč prisiljeni iskati nove načine organizacije dela oz. večinoma uvesti delo na daljavo, ki se je še do današnjega časa obdržalo marsikje. Počasi se organizacije in zaposleni vračajo v običajne tirnice dela, pri čemer se marsikje hibridno delo nadaljuje. Sicer je bilo v Sloveniji že pred epidemijo nekaj zasebnih podjetij, ki so poskusno uvajala takšen način dela, a so bili to bolj poskusi kot kaj daljnosežnega. V prispevku bomo predstavili področje dela s perspektive hibridnega dela.

Ključne besede: organizacija, organiziranje, hibridno delo

1. Uvod

Trendi, ki navadno delegirajo spremembe v organizacijah, načinu dela, organizacijski kulturi in širše, pomenijo vzorce oz. prihodnja ravnanja organizacij, ki vplivajo najbolj na zaposlene. Če danes govorimo o trendu hibridnega dela, lahko z večino soglasno rečemo, da ne gre več za trend, temveč za značilnost današnjega časa (Iqbal et al., 2021).

Klasična organizacijska teorija se je v dobi Taylorja, Fayola in Webra usmerjala med drugim k višji stopnji produktivnosti in učinkovitosti organizacije. Tudi za hibridno delo se ugotavlja, da ne zmanjšuje produktivnosti (Green et al., 2020).

Gre za organizacijo dela zaposlenih, ki delajo na daljavo, na lokacijo organizacije pridejo npr. enkrat ali dvakrat na teden, odvisno od potreb in organiziranosti dela organizacije. Hibridni sistem dela zagotavlja, da ima organizacija, ki ga uporablja, posebne prednosti, ki jih prinaša sistem dela na daljavo (Trede et al., 2019). V paketu, ki ga prinaša delo na daljavo, so najpomembnejši elementi prilagodljivost pri delu, nižji stroški dela, večje zadovoljstvo delavcev in boljše izkušnje v okolju. Dodana je tudi korist, ki prihaja s tradicionalnim načinom dela (Iqbal et al., 2021).

V pogledu razvoja znanstvenega managementa, administrativne in birokratske šole, vedenjskih teorij, situacijskih teorij in vseh drugih razvojnih teorij organizacij in managementa se vselej kaže potreba

in usmeritev po prilagoditvah času in prostoru. Pa vendarle, ne z enim in edinim receptom. Kot recept za organizacije – idealna organizacija – že v preteklosti ni bil uspešen.

Koncept dela na daljavo je bil razvit v zgodnjih sedemdesetih letih in je preprosto mišljen kot delo na daljavo z uporabo IT-naprav in pisarniške opreme. Delo na daljavo je način organiziranja in opravljanja dela, s katerim delavec velik del svojega dela opravi zunaj delodajalčevih prostorov, pri čemer delodajalcu zagotavlja delovne rezultate z uporabo informacijske tehnologije in tehnologije prenosa podatkov, zlasti interneta (Wontorczyk in Roznowski, 2022).

Danes se tako organizacije bolj kot ne srečujejo z vprašanjem, v kolikšnem obsegu delo vrniti v pisarne in v kolikšnem obsegu dopuščati delo na daljavo. Pomembno je namreč poudariti, da so odnosi in razmerja med zaposlenimi pomembni sopotniki zlasti dela v pisarnah. Gre za razmerja, ki se vzpostavljajo v organizaciji, v fizičnih prostorih. Predvsem za mlajše zaposlene je delo na daljavo zanimiv vzorec delovanja. Pa vendarle, po dveh letih nemirnega delovanja je vse bolj jasno, da so socialni stiki, komunikacija v živo in delo na delovnem mestu značilnosti organizacije dela, ki vzpostavlja možnosti za normalna razmerja med zaposlenimi.

V prispevku so predstavljeni teoretično ozadje hibridnega dela in izsledki mednarodne raziskave, ki jo je leta 2021 opravila mednarodna skupina

Adecco. Namen in cilji prispevka so predstaviti področje, ki je tako v teoretični kot raziskovalni luči postalo v času epidemije COVID-19 veliko bolj zaznано in prepoznano. Metoda, ki smo jo uporabili v prispevku, je deskriptivna, predvidevamo pa, da je na področju raziskovanega še veliko priložnosti za nadgradnjo v smeri lastnega raziskovanja.

Prispevek smo razdelili na teoretično predstavitev področja, prikaz izsledkov raziskave in zaključek, ki glede na lastne izkušnje odpira možne scenarije za delovanje poslovnega in delovnega okolja tudi v prihodnje.

2. Hibridno delo

Pri hibridni in drugih oblikah dela je zelo pomembno, da imata interes oba, delodajalec in delojemalec. Delodajalci praviloma zato, ker se znižajo stroški poslovanja, delavci pa vsekakor pričakujejo bolj fleksibilen delovni čas, ki se bo sicer zelo verjetno podaljšal.

Velika resignacija je pojav, ko zaposleni množično dajejo odpovedi v službah. Začelo se je v začetku leta 2021, najizraziteje v Združenih državah Amerike, pa tudi v Veliki Britaniji in zahodni Evropi. V času, ko je na trgu dela veliko pomanjkanje usposobljene delovne sile in je izguba dobrega zaposlenega velik udarec, se morajo podjetja prilagoditi. Slovenija ni izjema. Epidemija nam je omogočila, da premislimo o svojih karierah, uravnoteževanju zasebnega in službenega življenja, delovnih razmerah in dolgoročnih življenjskih ciljih. Tudi v Sloveniji je epidemija povzročila preprih na trgu dela (Adecco, 2021).

Delovna sila oziroma ljudje niso več le potrošno blago v rokah lastnikov kapitala; delodajalci morajo bolj prisluhniti potrebam in željam zaposlenih, te namreč niso več izključno finančne narave. Po drugi strani pa morajo tudi delojemalci najti nekaj prilagodljivosti ter več odgovornosti in discipline za organizacijo lastnega delovnega in prostega časa. Le tako bodo podjetja, organizacije, ustanove in s tem družba dolgoročno uspešni in v koraku z vse bolj negotovimi časi (Adecco, 2021).

V nadaljevanju bomo predstavili izzive in priložnosti, ki izhajajo iz hibridnega dela.

Priložnosti za hibridno delo so v uporabi novih digitalnih orodij, ki izboljšujejo možnost povezovanja, pospešenem razvoju digitalnih veščin, večji avtonomiji, prilagodljivosti in opolnomočenju, pospešenem razvoju strategij, povečani individualni produktivnosti, času, prihranjenem za vožnjo na delo, ki se lahko uporabi za več razmišljanja in

učenja, lažjem združevanju telesne vadbe, sprehodih v času delovnika, delu na prostem v naravi, večji kakovosti časa, preživetega z družino, hišnimi ljubljenci, prijatelji, in zmanjšanju ogljičnega odtisa (Chafi et al., 2021).

Izzivi hibridnega dela po drugi strani so v krmarjenju med negotovostjo, spreminjanju miselnosti in kulture iz pisarniškega dela v delo na daljavo, nezadostni tehnični podpori, infrastrukturi in digitalnih orodjih zaradi starih IT-sistemov, strogih ukrepov za kibernetiko varnost in ovirah pri nabavi novih informacijskih sistemov, omejenih digitalnih veščinah in številnih novih orodjih za učenje, spopadanju s kognitivno preobremenitvijo in izčrpanostjo, stalni razpoložljivosti, postavljanju mej glede delovnega časa, slabi ergonomiji v domačih pisarnah, samomotivaciji v odsotnosti od organizacije, pomanjkanju podpore pri odločanju in povratnih informacij o delu, vzpostavitvi dobrih navad (za odpravo pomanjkanja odmorov in omejenih telesnih aktivnosti) in uravnoteženju produktivnosti, specifični za nalogo z ustvarjalnostjo, učenjem in razvojem (Chafi et al., 2021).

Sledimo lahko nizu priložnosti in izzivov, ki v spremembah delovanja zahtevajo resen premislek o smotnosti in možnostih organizacije. Na tej točki je vsekakor primeren razmislek o celovitem spremljanju učinkov hibridnega dela in na drugi strani učinkov, ki jih hibridno delo prinaša zaposlenim, organizacijski strukturi, procesom in kulturi v organizaciji.

Raziskave o hibridnem delu imajo številne pozitivne učinke. Med drugim navajajo (Canedo et al., 2017):

- večja vključenost zaposlenih v lastno delo (npr. zaradi boljše osredotočenosti na naloge v miru in tišini, ki ju lahko najdete doma),
- hitrejša in učinkovitejša delovanje,
- večja učinkovitost in produktivnost,
- večja prilagodljivost pri načrtovanju lastne aktivnosti in prilagajanje dnevnemu ritmu in načinu dela,
- višja raven zvestobe zaposlenih delodajalcu.

Iz pregledane literature so glavni pozitivni učinki dela na daljavo povečana fleksibilnost, avtonomija, zadovoljstvo pri delu in boljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (Charalampous et al., 2018). Po drugi strani pa škodljivi učinki vključujejo zaznано socialno in poklicno izolacijo, grožnje poklicnemu napredovanju, dolg delovni čas v kulturi »vedno vklopljeni«, povečano čustveno izčrpanost, omejen nadzor od neposrednih nadrejenih, večji kognitivni stres/preobremenitev

in mišično-skeletne zdravstvene težave. Glede na metaanalitični pregled ima fleksibilna ureditev dela pozitivne (vendar majhne) učinke na fizično zdravje, pripomore k zmanjšanju odsotnosti z dela in somatskih simptomov, medtem ko pri telesni dejavnosti ni bila ugotovljena pomembna povezava (Shifrin, 2021).

3. Raziskava o spremenjenih načinih dela

V mednarodni skupini Adecco so opravili raziskavo o spremenjenih načinih dela med skoraj 15.000 ljudmi s pisarniškim delom v 17 državah, tudi Sloveniji.

V raziskavo so bile vključene Argentina, Belgija, Brazilija, Kanada, Kitajska, Danska, Finska, Grčija, Mehika, Nizozemska, Norveška, Poljska, Romunija, Švedska, Švica, Turčija in Slovenija. Vprašani so bili stari od 18 do 60 let, zaposleni za polni delovni čas, njihovo delo pa je potekalo v pisarni (Adecco, 2021).

Ugotovljeno je bilo, da zaposleni želijo skrajšanje delovnega tedna in da morajo vodje zaposlenim zaupati, jih spodbujati in motivirati. Rezultati za Slovenijo ne odstopajo od povprečja. Je pa skoraj 63 % zaposlenih, predvsem mlada generacija (mlajši od 25 let), izpostavilo, da od doma delajo precej dlje in precej več, ne samo 40 ur na teden. In v tem je velika nevarnost hibridnega dela: da ves čas, tudi prosti, postane delovni čas. Pomembno je, da si človek ustrezno strukturira dan. V zadnjih dveh letih smo začeli zelo ceniti storitve (velika razlika se je pokazala denimo pri manjših opravilih v gospodinjstvu), ki so nam bile prej samoumevne, potem pa so bile nekaj časa nedostopne in smo jih morali opravljati sami. Predvsem pa smo začeli ceniti prosti čas. Tudi to je izziv hibridnega dela – pravica do odklopa, ko nehamo misliti na službo oziroma komunicirati o službi z nadrejenimi ali kolegi. Sami smo gospodar svojega časa, ampak hkrati nam mora delodajalec pri tem pomagati, tako da zaposlenih oziroma podrejenih ne kliče v popoldanskem času, zunaj delovnega časa, da v tem času ne pošilja e-sporočil, skratka, da nam je s svojim vedenjem vzor (Adecco, 2021).

Raziskava podjetja Adecco je pokazala tudi, kaj si želijo zaposleni: 47 % posameznikov še vedno želi delati v pisarni, 53 % pa jih želi delati od doma. Poleg tega so ugotovili, da ima 71 % vprašanih vso potrebno opremo doma, da jih 42 % občuti nelagodje ob vračanju na delo v pisarno in da 72 % vprašanih

želi krajši delovni teden, ker menijo, da lahko delo opravijo v manj kot 40 urah. Podrobnih statističnih podatkov, koliko ljudi sploh lahko dela od doma zaradi narave dela, koliko se jih je vrnilo v pisarne in koliko je sploh zaposlenih v popolnoma pisarniških poklicih, ni (Adecco, 2021). So pa na statističnem uradu na primer ugotovili, da je septembra lani hibridno delalo 9 % zaposlenih, 3 % so delali izključno od doma, 87 % vprašanih pa je delalo izključno na delovnem mestu (Statistični urad, 2021).

Ključno je zaupanje. Hibridno delo oziroma delo od doma ne pomeni, da je zaposleni doma in opravi vsa gospodinjstva dela. V slovenskem okolju je pridnost vrednota, številni smo odraščali v okolju, v katerem se je pridnost merila z zgodnjim vstajanjem in dolgimi urami v službi, ne glede na to, kako učinkoviti smo bili v resnici. Tudi zato lahko pri prilagajanju novim oblikam dela nastanejo frustracije (Adecco, 2021).

4. Vrnitev v pisarne in hibridno delo

To, kar je bilo nekaj normalnega skozi stoletja, desetletja, je v hipu spremenila epidemija COVID-19 v družbi, ki zdaj, ko se počasi vračamo v normalne tokove, postavlja organizacije pred vprašanje – kaj sploh je še normalno? Vsekakor gremo kot družba naprej. Zaradi digitalizacije, robotizacije, družbenih, kulturnih in vseh drugih sprememb je ne preveč optimistično, temveč realno govoriti o novi resničnosti. Ta pa se precej razlikuje od običajnih delovnih razmer, ki zahtevajo fizično prisotnost zaposlenih v organizacijah ves čas, in prestopa v značilnosti, ko zaposleni večji del svojega časa lahko dela na daljavo. Pa to res drži?

V literaturi z vidikov posameznika, skupin in managementa najdemo niz priložnosti in izzivov, ki so sopotniki današnjim organizacijam in se nanašajo na delo na daljavo.

Z vidika posameznika zaznamo priložnosti, kot so razširjena in raznovrstna delovna mesta in prostori za podporo različne naloge, boljša ergonomija v pisarnah, več telesne aktivnosti pri delu, bolj spontano pridobivanje kolegialne podpore ter ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Na drugi strani pa so seveda izzivi, kot so tveganje za manjšo avtonomijo, manjša individualna produktivnost in pomanjkanje motivacije za vrnitev v pisarno, iskanje pravega ravnovesja med delom od doma in delom v pisarni, občutek izključenosti, če nisi v pisarni, neoptimalna zasnova pisarne, skrbi zaradi tveganja okužbe in omejena ergonomska podpora doma (Chafi et al., 2021).

Z vidika posameznika vidimo priložnosti, kot so boljši pogoji za spontana srečanja, druženje, poglobljene razprave, ustvarjalnost, izmenjava znanja in kolektivno učenje ter boljše možnosti za doseg družbene povezanosti, razumevanje in povezanost med sodelavci ter ustvarjanje občutka pripadnosti. Po drugi strani pa so izzivi skupine, kot so težje usklajevanje, težje dogovarjanje o načinih dela, nepovezana komunikacija ima lahko negativen vpliv na pretok informacij, nevidne skupine med pisarniški in oddaljenimi delavci, urejanje delovnega prostora v organizaciji, kultura srečanj ni prilagojena hibridnim razmeram (Chafi et al., 2021).

Z vidika managementa pa najdemo priložnosti, kot so spontanost in boljša komunikacija, lažje vključevanje novih zaposlenih, boljši delovne razmere in lažje opravljanje dela, osredotočenost na uspešnost in naloge ne glede na kraj dela, pisarna postane socialno središče, lažje zaposlovanje zaposlenih z drugih lokacij ter prispevek k družbeni in okoljski trajnosti z združevanjem možnosti dela v pisarni in na daljavo. Izzivi managementa v organizaciji dela na daljavo so denimo nejasnosti in pomanjkanje organizacijskih smernic in politike o hibridnem delu, odpravljanje skrbi zaposlenih, zagotavljanje podpore za iskanje novih rutin in obvladovanje frustracij, pojasnitev, kdaj naj bodo zaposleni v pisarni, vključenost in enakost (zagotavljanje enakih možnosti) ter ustvarjanje privlačnih in stroškovno učinkovitih rešitev za hibridno delovno okolje (Chafi et al., 2021).

Ker med raziskovalci ni enotnega soglasja o definiciji delovnega mesta, predvideno hibridno delovno mesto (tj. dom, pisarna in tretja mesta) naredi zgornje premisleke še bolj zapletene in zahtevne (Surma et al., 2021).

5. Zaključek

Potrebno po delu na daljavo je pospešila globalna razprava o možnostih sprejemanja vzorcev dela na domu, v pisarni in na daljavo v prihodnosti. Razpravo je široko podprlo veliko organizacij, ki poročajo o projekcijah vizij »popolnega ekosistema delovnega mesta« (Cushman in Wakefield, 2020), podprtih z visokokakovostnimi praksami »ustvarjanja delovnega mesta« (IPUT in ARUP, 2020), ki zagotavljajo »prilagodljiva delovna mesta« (Deloitte, 2021) za »hibridno omrežje delovne sile« (CBRE, 2021). Zato smo sprejeli »delovno mesto po COVID-19« kot definicijo ekosistema za zajemanje tega nastajajočega razumevanja fizičnega delovnega mesta, ki vključuje tako virtualno kot fizično resničnost na različnih delovnih mestih (Surma et al., 2021).

S perspektive organizacijske teorije, ki predpostavlja v instrumentalnem pogledu razvoj organizacijskih struktur, procesov in organizacijske kulture v sodobnih značilnostih delovanja organizacij, lahko rečemo, da je neizogibno tudi pri vseh treh omenjenih elementih treba razmišljati o razvoju in spremembah, ki jih je spodbudila epidemija oz. prilagojeni načini organizacije dela. Vsekakor trendi organiziranosti po epidemiji nakazujejo ustvarjanje novih principov delovnih mest in posledično tudi organizacijskih struktur. Pomembnejši vidik je predvsem višja stopnja fleksibilnosti. Pa vendarle, kljub globalnim spremembam, sodobnim pogledom na organizacije, večjemu zavedanju pomena potreb in želja ter interesov zaposlenih ob koncu lahko rečemo, da vidimo razvoj organizacije dela na podlagi lastnih izkušenj v treh možnih scenarijih:

- Popolnoma nova oblika organizacije dela, ki predpostavlja delo na daljavo in s tem popolno izolacijo zaposlenih od organizacije. Značilnost takih del gre v korak s časom z najvišjimi stopnjami prilagoditev organizacij, ki učinkov in produktivnosti zaposlenih ne iščejo več v fizičnih stikih, temveč samo v tem, da je delo lahko in mora biti opravljeno na daljavo.
- Ustvarjanje in razvoj hibridnega načina organizacije dela, ki predpostavlja razmerje med fizično navzočnostjo na delovnem mestu v kombinaciji z delom na daljavo. Po raziskavah sodeč in po branju znanstvene ter aplikativne literature ugotavljamo, da se temu trendu približuje vse več organizacij.
- Vrnitev v normalno stanje ali – morda bolje – v navadno stanje. To pomeni, da zaposleni nič več ne delajo od doma, temveč se delo »kot v starih dobrih časih« začne in konča v prostorih organizacij.

Danes je edina gotovost negotovost, ki spremlja tudi razvoj organizacij in organizacijske teorije. Medtem ko smo z gotovostjo še pred nekaj leti verjeli in smisel organizacij videli v razmerjih med zaposlenimi, ki se vzpostavljajo v fizičnem pogledu, lahko danes še tako nejeverne Tomaže prepričamo, da je delo na domu ena izmed novih smernic razvoja ustvarjanja razmerij med zaposlenimi. Z uporabo informacijske tehnologije, s pozornostjo na varnost in zdravje zaposlenih, s poudarki na razvoju struktur, procesov in kulture ter načini oblikovanja organizacij z vsemi elementi razvoja in smernic organizacij smo na točki prihodnjega razvoja organiziranosti dela, ki bo šla na eni strani v smer značilnosti posamezne organizacije ter posledično razvoju organiziranosti dela po prvem, drugem ali tretjem scenariju ter po drugi strani v smer, ki bo organizacijsko, predvsem pa kadrovsko pomenila boljše, prijaznejše in celovitejše okolje razvoja.

Literatura in viri

- Adecco. (2021). *Rezultati raziskave Resetting Normal 2021: Čas je za korenite spremembe v načinu dela*. Pridobljeno 3. 4. 2022 s <https://www.adecco.si/news/raziskava-resetting-normal-2021/>
- Canedo, J., Graen, G., Grace, M. in Johnson, R. (2017). Navigating the New Workplace: Technology, Millennials, and Accelerating HR. *Innovation. AIS Trans Hum.-Comput. Interact.*, 9, 243–260.
- CBRE. (2021). *Real Estate Strategy Asset: 8 Core Truths Guiding the Future of Work*. Pridobljeno s <https://www.cbre.com/-/media/files/the-way-forward/real-estate-reset/real-estate-strategy-reset-2021.pdf>
- Chafi, M. B., Hultberg, A. in Yams, N. B. (2021). Post-Pandemic OfficeWork: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14, 294.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. in Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal Work Organization Psychology*, 28, 51–73.
- Cushman & Wakefield. (2020). *Workplace ecosystems of the future*. Pridobljeno 4. 4. 2022 s <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/covid-19/the-future-of-workplace>
- Deloitte. (2021). *Designing adaptive workplaces*. Pridobljeno 4. 4. 2022 s <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/public-sector/designing-for-adaptive-work-in-the-public-sector.html>
- Green, N., Tappin, D. in Bentley, T. (2020). Working From Home Before, During and After the Covid-19 Pandemic: Implications for Workers and Organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 5–16. doi:10.24135/nzjer.v45i2.19
- IPUT & ARUP. (2020). *Making place: The recalibration of work, life and place*. Pridobljeno 4. 4. 2022 s <https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/making-place-the-recalibration-of-work-life-and-place>
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F. in Barykin, S. Y. (2021). *Hybrid Workplace: The Future of Work*. Pridobljeno 4. 6. 2022 s https://www.researchgate.net/publication/353464236_Hybrid_Workplace_The_Future_of_Work
- Shifrin, N. V. in Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work Stress*, 1–26.
- Statistični urad RS. (2021). *Ekperimentalna statistika: Delo in izobraževanje v času covida-19*, Slovenija, september 2021. Pridobljeno 4. 6. 2022 s <https://www.stat.si/StatWeb/sl/News/Index/9924>
- Surma, M. J., Nunes, R. J., Rook, C. in Loder, A. (2021). Assessing Employee Engagement in a Post-COVID-19 Workplace Ecosystem. *Sustainability*, 13, 11443.
- Trede, F., Markauskaite, L., McEwen, C. in Macfarlane, S. (2019). *Workplace Learning as a Hybrid Space*. In Education for Practice in a Hybrid Space (str. 19–31). Springer.
- Wontorczyk, A. in Roznowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400.

Prof. dr. Polona Šprajc je redna profesorica za področje organizacije in managementa. Je avtorica in soavtorica številnih znanstvenih, strokovnih in pedagoških prispevkov s habilitacijskega področja. Je visokošolska učiteljica na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in trenutno prodekanica za izobraževalno dejavnost na omenjeni fakulteti.

Teorijske i empirijske dileme u razgraničenju pojmova i koncepata vezanih za proces menadžerskog odlučivanja

Neda Vitezić¹, Metka Tekavčić²

e-pošta¹: neda.vitezic@efri.hr

e-pošta²: metka.tekavcic@ef.uni-lj.si

Sažetak

Cilj ovog rada je istaknuti problem teorijskih i empirijskih dilema vezanih za različite koncepte analize kao metode i funkcije u poslovnom odlučivanju. Poslovno odlučivanje temelji se na informacijama, a danas u digitalno doba njihova raspoloživost je velika, te je više nego ranije potreban analitički pristup rješavanju problema u procesu donošenja odluka. Međutim, tijekom vremena pod utjecajem promjena i potreba okruženja, razvijaju se nove ekonomske discipline u kojima se analiza kao metoda spoznavanja implicitno spominje (upravljačko računovodstvo, sustav kontrola upravljanja, kontroling, mjerenje rezultata poslovanja i upravljanje i neki drugi slični). Stoga je svrha ovog rada dati kritički analizu disciplina od značaja za poslovno odlučivanje i potaknuti raspravu o potrebi za definiranjem novog profila stručnjaka koji se danas nameće kao nužnost i koji se spominju kroz nazive kontroler i podatkovni znanstvenik (data scientist).

Ključne riječi: analiza kao metoda, ekonomske discipline, kontroling, proces menadžerskog odlučivanja

1. Uvod

Od prvih začetaka poduzetničkih aktivnosti i nastanka poduzeća kao organizacijskog oblika ujedinjavanja grupe ljudi koji sa svojim idejama i poduhvatima stvaraju dobra, pa sve do danas postoji potreba za analiziranjem učinaka ili rezultata, ocjenom stanja, predlaganjem mjera i rješenja a sve s namjerom da se donesu najbolje ili „prave“ odluke. Odluke u pravilu donose menadžeri na raznim razinama (niži, srednji, viši) temeljem prikupljenih i obrađenih cilju usmjerenih informacija. Danas u digitalno doba velik je broj podataka i informacija (*big data*) i njihova karakteristika je pored količine (*volume*), brzine (*velocity*), raznolikosti (*variety*), istinitosti (*veracity*) i njihova varijabilnost (*variability*), način prikazivanja ili vizualizacija (*visualization*) i vrijednost (*values*) koja se stvara kada se podaci prevedu u aktivnosti čiji rezultat su novi ishodi. Dakle, nema sumnje da tako velik broj podataka koji su danas dostupni u digitalnom obliku, zahtjeva znanje i vještine spoznavanja njihove važnosti ali i znanja u korištenju metoda kojim se oni pretvaraju u korisne informacije za poslovno

odlučivanje. Upravo je analiza metoda spoznavanja toga, način na koji rastavljamo neku pojavu na njene sastavne dijelove da bi je metodom sinteze ponovo spojili, pa su te dvije metode, iako suprotne, usko povezane u procesu znanstvene spoznaje (Popović, Vitezić, 2009). Međutim, osim što je analiza metoda ona je i znanstvena disciplina, u praksi i funkcija, pa se može govoriti o poslovnoj analizi s obzirom da se bavi poduzećem i njegovim poslovanjem. Naime, poduzeće uvijek teži razvoju, dostizanju postavljenih ciljeva, a poslovna analiza se „bavi pravilima i pretpostavkama načina razmišljanja, najprije poduzeća kao objekta, a potom kao dugotrajnog i aktivnog subjekta“ (Tintor, 2009). Raspoloživost podataka je danas daleko veća i brža nego prije, što omogućava upravljačkoj strukturi efikasniju spoznaju korištenog i neiskorištenog potencijala za postizanje ciljeva tj. rezultata, ishoda i utjecaja na okruženje.

O aktualnosti analize poslovanja raspravljalo se je prije više od 20 godina (Pučko, Rozman, 1998) posebno kao znanstvene discipline koja se je izučavala na visokoškolskim programima ali i kao funkcije ili službe u poduzeću. Da analiza poslovanja nadilazi

analizu kao metodu spoznavanja objasnio je još prije 40 godina profesor Filip Lipovec (1983) prema kojemu je analiza poslovanja „celota ocenjivanja in planiranja poslovanja“ što upućuje da je analiza disciplina a ne samo metoda istraživanja. S aspekta poslovanja poduzeća ili entiteta općenito, analiza kao metoda omogućava spoznavanje, ocjenu i djelovanje u procesu menadžerskog odlučivanja. Nedvojbeno je da će se bez obzira na tehnološki napredak analiza koristiti kao sredstvo rasvjetljavanja ili spoznavanja, utvrđivanja i povezivanja uzroka i posljedica među pojavama u poslovanju. Međutim, činjenica je da je kroz povijest kako u teoriji tako i u praksi, analiza kao disciplina i kao funkcija doživljavala konceptijske, metodološke i terminološke promjene. Postavlja se pitanje zašto? Upravo je namjera ovog rada dati pregled i kritičku analizu pojedinih disciplina koje sve za podlogu imaju analizu i koje su se izučavale kroz sveučilišne programe i bile primjenjivane kroz razna organizacijska rješenja u praksi. Cilj je analizom istoznačnosti ali i različitosti pojedinih konceptijski povezanih disciplina doprinijeti njihovu preciznijem tumačenju, potaknuti na raspravu sa svrhom da se predloži naziv i koncept primjeren digitalnom dobu 21.stoljeća.

2. Analiza kao podloga za menadžersko odlučivanje

Proces donošenja odluka temelji se na analizi kojom se ispituje konkretno poslovanje i dolazi do spoznaje i ocjene o pojedinim aspektima poslovanja, što predstavlja temelj za donošenje odluka. Odluke se donose da bi se ostvario zacrtani cilj pa se u pravilu svaka aktivnost analizira i planira. Predmet analize pa onda i plana je u pravilu poslovanje cjeline poslovanja ili pojedinih aspekata. No, kako je poslovanje povezano s organizacijom poslovnih procesa, te djeluje u interakciji s okruženjem onda se može reći, kako naglašava i Rozman (1995) da je često predmet analize poduzeća njegovo poslovanje, organizacija i okruženje. Te tri odrednice su ključne i neodvojive u razjašnjavanju uzroka i utjecaja na realizaciju postavljenih pojedinačnih i općih ciljeva, prosudbi i ocjeni te donošenju zaključaka radi poduzimanja odgovarajućih mjera i politika. Kompleksnost poslovanja danas zahtjeva više nego ikad analitičko promišljanje u svim fazama donošenja odluka. U pripremnoj fazi raspolaže se danas s ogromnim brojem podataka i informacija koje treba znati analitički obraditi koristeći se kvantitativnim i kvalitativnim metodama. U procesu donošenja

odluka koriste se relevantne činjenice pomoću kojih se sagledavaju mogućnosti, razrađuju i oblikuju prijedlozi. Realizacija odluke je danas vrlo složena zbog čestih promjena uvjeta pa se i u ovoj fazi trebaju sakupljati i analizirati dodatni podaci i informacije, korigirati prethodna predviđanja i mijenjati odluke.

Analiza je podloga ne samo za interno poslovno odlučivanje već i za donošenje odluka od strane eksternih dionika. Intenzitet globalizacije i rastuće tehnologije donosi pored pogodnosti i rizike, pa se traži transparentnije izvještavanje eksternih korisnika posebno ulagača. Iskazivanje samo financijskih rezultata nije dovoljno već, se preporuča cjelovitije izvještavanje uz objašnjenje poslovnog modela i strategije, ispunjavanja uvjeta održivosti i ostalih aspekata društvene odgovornosti. Činjenica je da je dosadašnja praksa generirala čitav niz izvještaja pod različitim nazivima «izvještaj o održivosti», «izvještaj o društvenoj odgovornosti», «izvještaj o korporativnom upravljanju», «socijalni izvještaj», «triple bottom line izvještaj», «3P izvještaj» i sl. Zajedničko im je da se pored uobičajenih ekonomskih uglavom financijskih podataka i pokazatelja uključuju i podaci o ekološkim i socijalnim aspektima te načinu upravljanja (*ESG-economic, environmental, social and governance*). Jednom riječju donošenje odluka je danas u okvirima zahtjeva za održivim poslovanjem pa otuda i potreba za jedinstvenom i globalnom metodologijom izvještavanja. Smjernicama o cjelovitom izvještavanju (*IIRC- The International Integrated Reporting Council*)¹¹ želi se svim dionicima ali prvenstveno investitorima osigurati jasno i sažeto predstavljanje kako neko poduzeće kreira vrijednost sada i u buduću, a oni svoje subjektivne prosudbe mogu donijeti na temelju uvida u pokazatelje uspješnosti u kontekstu ekonomskih, ekoloških i socijalnih zahtjeva ali i uvidom u strategiju i planove poduzeća. Integrirano izvještavanje kreirano je s ciljem da se poboljša odgovornost, način upravljanja i povjerenje, te da bi se iskoristio brzi protok informacija i transparentnost poslovanja koje je omogućila suvremena tehnologija.

Međutim, ovakav sveobuhvatniji pristup izvještavanju traži i dobro poznavanje analitičkih vještina kod obrade i interpretacije podataka kako bi se u cjelini podigla razina kvalitete informacija. Analitičke vještine podrazumjevaju sposobnost povezivanja i objašnjenja uzročno posljedičnih veza među pojavama, predlaganje i odabir rješenja, rješavanje problema i predviđanje situacije. Analitičke

1 IIRC je 26.studenog 2012. godine donijelo i Prototip Okvira cjelovitog izvještavanja čija verzija 1.0 je izašla tijekom 2013. godine., www.theiirc.org

vještine su pored ostalih tehničkih i komunikacijskih vještina ključne za donošenje odluka pa se može opravdano postaviti pitanje koji je to profil stručnjaka potreban u današnje digitalno doba?

3. Pojemna razgraničenja i koncepti vezani za proces menadžerskog odlučivanja

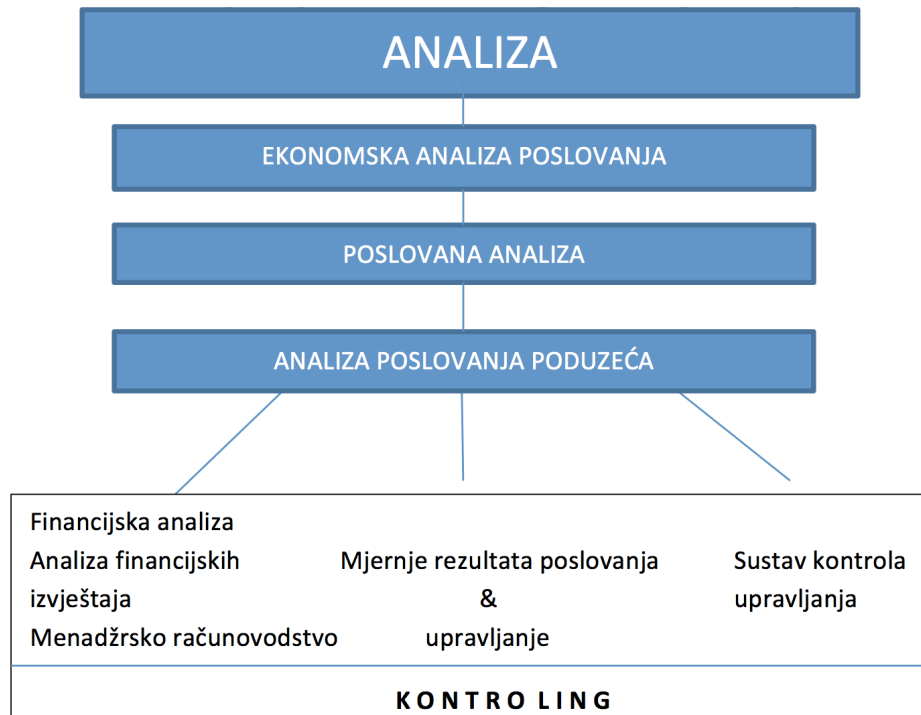
Uvažavajući potrebe za cjelovitijim izvještavanjem, poslovanje se - a to je činjenica - još uvijek najčešće analizira kroz učinke koji se financijski iskazuju pa je stoga financijska analiza i najzastupljenija. Financijski učinci iskazuju se kroz računovodstveni sustav pa se često financijska analiza poistovjećuje s analizom financijskih izvještaja što je izravan prijevod engleskog izraza „financial statement analysis“. No, to nije istoznačno jer financijska analiza ima za podlogu ne samo financijske (računovodstvene) izvještaje već i ostale financijske podatke koji se ne evidentiraju u računovodstvu (npr. podaci s tržišta kapitala, razne vrste investiranja i sl.), kao i ostale relevantne kvantitativne i kvalitativne podatke. Zbog važnosti za buduće poslovanje, aspekti financijskog poslovanja često su predmetom predviđanja i prognozanja (*forecasting and projection*). Analize i procjene vrijednosti, investicijske analize kao i scenario i analize osjetljivosti, značajan su dio financijske analize, posebno interesantne u vremenima turbulencije i neizvjesnosti. Nije sporno da se velik dio financijske analize odnosi na analizu temeljem financijskih izvještaja (*financial statement analysis*) koja se fokusira na ispitivanje i interpretaciju računovodstvenih podataka koji se iskazuju u bilanci, računu dobiti i gubitka te izvještajima o novčanom toku i promjenama na kapitalu. Ova vrsta analize poznata je i od ranije pod nazivom analiza bilance (Vasiljević, 1965; Rodić, 1990; Rehkugler, 1997; Heesen, Gruber, 2018) gdje se pod pojmom bilance podrazumjeva sve što se mjeri i iskazuje rezultat a istovremeno dovodi i u ravnotežu. Pored osnovnih podataka o stanju imovine i obvezama koji se koriste za ocjenu sigurnosti i stabilnosti poslovanja, analizira se i bilanca uspjeha (račun dobiti i gubitka) koja je u stvari analitički račun kapitala i ukazuje na ostvaren uspjeh poslovanja mjereno razlikom prihoda i rashoda.

Ako se pođe od toga da je objekt analize poduzeće i sve ono što ga okružuje i da je predmet njegovo cjelokupno poslovanje, onda se dolazi do koncepta koji nadilazi i financijsku analizu. Sadržaj analize cjelokupnog poslovanja obuhvaćen

je kroz koncepte pod nazivima ekonomska analiza poslovanja, poslovna analiza ili samo analiza poslovanja. Krajčević (1960, 1965, 1972, 1975) u svojoj knjizi *Analiza poslovanja* ističe da je objekt analize u ekonomici poduzeća poslovanje i da analizom uočavamo problematiku koja poslovanjem nastaje, a zatim ispitujemo i ocjenjujemo njeno rješavanje. Budući da je analiza emanacija praktičnog rada i djelovanja poduzeća a poslovanje objekt primjenjene analize ili analize poslovanja, to je i razlog da se materija obrađuje kompleksno pod tim nazivom. Težište je bilo na funkcijama i rezultatu poslovanja, uz dodatak revizije s analizom bilance te analizom vrijednosti. Naziv ekonomska analiza poslovanja koriste Popović (1979, 1983.), i Tintor (1983) s obzirom da je poduzeće ili organizacija kompleksan sistem u kojem s javlja čitav niz interakcija između pojedinih podsistema i tih podsistema i sistema u cjelini. Popović (1983) polazi od toga da je poslovanje poduzeća ekonomski poslovni proces i kao takav teži racionalnom poslovanju koje je ujedno i osnovni cilj ekonomske analize poslovanja. Tintor (1983) u svojoj knjizi *Uvod u ekonomsku analizu poslovanja* polazi s metodološkog aspekta što znači da se ne bavi samo spoznajama istine o poslovanju poduzeća, principima i zakonitostima, već i pitanjima samog spoznavanja u svakom pojedinačnom slučaju. Ekonomska analiza je više od metode znanstvenog istraživanja, ističe Tintor, jer je ona istraživanje i objašnjenje te pretpostavka razumjevanja ekonomske stvarnosti i planiranja budućnosti, a ostvaruje se različitim metodama ekonomske analize. Dakle, analiza u kontekstu poslovanja poduzeća, podloga je za čitav niz koncepata koji su se razvijali pod različitim nazivima tijekom niza godina (Slika 1).

Prije 30-ak godina počelo se u znanstvenoj literaturi isticati potreba za nefinancijskim informacijama i strateškom načinu promišljanja što potkrepljuje stav da se pri analizi poslovanja poduzeća ili entiteta polazi od cjeline svih internih i eksternih faktora koji imaju utjecaja na njegovo poslovanje. Nefinancijski podaci se uglavnom odnose na kupce, dobavljače, zaposlenike, aspekte društvene odgovornosti i održivosti i dr. što se kroz računovodstvo ne evidentira u cjelini već djelomično. Nefinancijski podaci mogu se izraziti kvantitativno (npr. broj kupaca, broj zaposlenih, i sl.) ali i kvalitativno (npr. zadovoljstvo kupaca, motiviranost zaposlenih) što je od važnosti za stratešku pozicioniranost poduzeća. Uslijed promjena u okruženju, strateškom promišljanju se sve više poklanja pažnja pa su *balanced scorecard* modelom (BSC) Kaplan i Norton (1996) željeli su naglasiti

Slika 1: Analiza kao podloga za različite koncepte u svrhu poslovnog odlučivanja



Izvor: autori

potrebu da se uravnoteženo sagledavaju i mjere ciljevi u poslovanju polazeći od vizije i strategije poduzeća obuhvaćajući i nefinancijske indkatore. Mjerenje poslovanja koje je nužno za realizaciju strategije analizira se kroz postavljene ciljeve, mjere, mjeritelje (inidkatore) i inicijative (aktivnosti) i to kroz internu perspektivu (što se može poboljšati kroz efikasnost internih procesa i učinkovitije učenje i razvoj) i eksternu perspektivu (kako zadovoljiti kupce i generirati što veći finansijski učinak za vlasnike). To je alat, kako naglašavaju Kaplan & Norton (2000) koji govori o znanju, vještinama i sustavu koje trebaju zaposlenici (učenje i rast) kako bi inovirali i izgradili prave kapacitete (interni procesi) koji će isporučiti vrijednost kupcima na tržištu (kupci) i koja će eventualno povećati dioničarsku vrijednost (financijska perspektiva).

Dakle, način na koji će se nadzirati i pratiti odvijanje i realizacija postavljenih strateških ciljeva podrazumjeva mjerenje tj. razradu indikatora koji dovode do konačnog rezultata ili ishoda (outcome). Stoga se u literaturi javlja pojam „*performance measurement*“ kao proces koji pomaže organizaciji u formuliranju, implementaciji i promjeni njihove strategije u svrhu da zadovolji svoje stakeholderske potrebe“ (Verwire and van den Berghe, 2004). Postavlja se pitanje da li takav složeni upravljački

proces (obuhvaća organizaciju, planiranje, vođenje, komunikaciju, praćenje i evaluaciju) koji vodi ka poboljšanju u suštini jest u stavri analiza poslovanja jer rabi analizu kao metodu spoznavanja dostignutih ciljeva? Ti ciljevi su daleko širi kako u operativnom tako i strateškom pogledu jer 21.stoljeće obilježava ne samo globalizacija i rastuća tehnološka rješenja u području digitalizacije i informatizacije općenito, već kao posljedica toga i promjenjivost, rizičnost i nepredvidivost. Stoga se kroz razne dokumente (OECD načela i dr.) naglašava odgovornost i transparentnost u izvještavanju ne samo dioničara već svih dionika (stakeholdera). Stakeholderska teorija započeta već 90 tih godina 20.st. sve se više naglašava u teoriji ali i praksi. Radi se o teoriji etičnosti organizacije, kako ističe njen začetnik Edward Freeman (1994, 2010) koja polazi od tvrdnje da su vrijednosti obavezno i eksplicitno dio poslovnih aktivnosti (poslovanja). Poduzeće ili organizacija ima svoje ciljeve, a pojedinci ili grupa pojedinaca (stakeholderi) mogu utjecati na njihovu realizaciju.

Rozman (2012) ističe da ako se organizacija definira kao „formalno tehnički (ili poslovni) proces koji kombinira (koordinira) resurse, procese i proizvode/usluge u cilju postizanja efikasnosti“, nameće se pitanje tko u organizaciji vrši koordinaciju? Odgovor se daje kroz koncept kontrolinga (*controlling*)

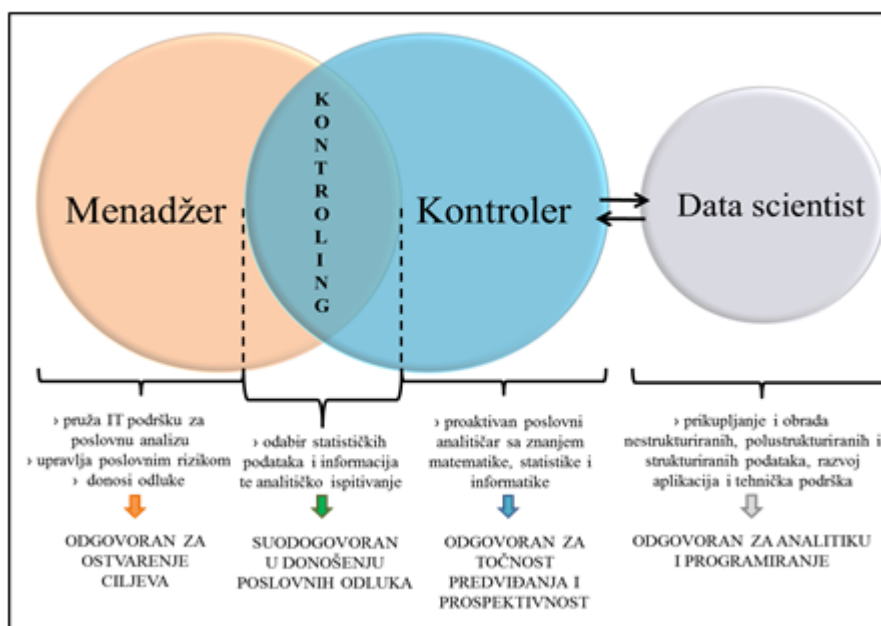
koji je danas koordinativna funkcija povezivanja poslovnih procesa kroz visoko sofisticiran informacijski sustav. Kontroling je prvenstveno analitičko informativna ali i savjetodavna funkcija koja povezuje sve menadžerske funkcije na način da analizom, kontrolom, planiranjem i predviđanjem pruži menadžmentu najbolja moguća rješenja za izazove koji se javljaju unutar i izvan organizacijskog okruženja (Vitezić, 2008). Menadžmentu pruža stručnu i savjetodavnu pomoć u prevladavanju poslovnih rizika, dostizanju postavljenih ciljeva i uvećanju dodane vrijenosti. Prednosti koje nosi digitalno doba daju kontrolingu mogućnost pravovremenog usmjeravanja i proaktivnog djelovanja, naglašavajući pri tome ne samo informativnu već i savjetodavnu ulogu. Stoga se kontroler s pravom može nazvati poslovnim partnerom menadžmentu jer sudjeluje i suodgovoran je u procesu donošenja odluka.

No, valja naglasiti da je digitalizacija i općenito IT tehnologija omogućila raspolaganje s velikim brojem nestrukturiranih ili polustrukturiranih i strukturiranih podataka koje se trebaju znati izvući i obraditi naprednom poslovnom analitikom (rudarenje podataka, strojno učenje, internet stvari, neuronske mreže i mnogi drugi alati za uzorkovanje, predviđanje, vizualizaciju i analitiku). Poslovna analitika ima za cilj učinkovitije donošenje poslovnih odluka i razvija se uz jačanje i poboljšanje računala, infrastrukture podataka, razvoj novih algoritama koji su iznjedrili novi profil stručnjaka – podatkovnog znanstvenika (*data scientist*). Njega

se opisuje kao analitičara, statističara, programera, hakera (Davenport, 2014) tj. osobu koja ulazi u genezu podataka, vezu među podacima, njihovu aplikativnost i iskoristivost (Slika 2). Teorija još uvijek nije jasno razgraničila pojedine dodirne elemente kontrolera i podatkovnog znanstvenika, a praksa još nije na razini mogućeg potvrđivanja istoznačnih i dodirujućih elementa te učinaka koje ova dva profila stručnjaka imaju na upravljanje.

Nažalost, još uvijek se u nekim teorijskim raspravama i analizama može naići na poistovjećivanje kontrolinga s upravljačkim računovodstvom. To ima korijene u prošlosti kada se uslijed promjena i potreba u okruženju računovodstvo, posebice u angloameričkom govornom području, počelo dijeliti na troškovno (*cost accounting*), upravljačko (*managerial accounting*) i financijsko (*financial accounting*). Upravljačko računovodstvo usmjereno je na interne informacije koje prikuplja računovodstvo za potrebe donošenja internih odluka, no one su prvenstveno financijske prirode. Kako je i kontroling u početku svog razvoja bio usmjeren više na financijski aspekt poslovanja i koristio primarno računovostvene podatke, tako se može smatrati američkom verzijom upravljačkog računovodstva s naglaskom na strateško planiranje (Koletnik, 2004). Ovakav koncept teorijski podupiru i implementiraju oni koji zastupaju tezu da je osnovni cilj poslovanja poduzeća profit i profitabilno poslovanje te stoga i najvažniji način iskazivanja poslovnog uspjeha, što se ne bi moglo prihvatiti sa šireg stajališta upravljanja u uvjetima globalnog koncepta održivosti.

Slika 1: Analiza kao podloga za različite koncepte u svrhu poslovnog odlučivanja



Izvor: Vitezić (2021)

Sljedeća faza u razvoju potpore poslovnim odlučivanju je koncept kontrole upravljanja (*management control system*) pod kojim se podrazumjeva proces pomoću kojeg menadžeri utječu na druge članove u poduzeću da izvršavaju strategiju poduzeća (Anthony, Govindarajan, 1998). Svrha je zadržati poduzeće "pod kontrolom" u smislu da se ostvari strategija poduzeća kroz ispunjavanje pojedinačnih ciljeva. Kontrola upravljanja sustavno se nalazi između formuliranja strategije kroz postavljanje ciljeva, politika i kontrole ostvarivanja zadataka. Kontrola upravljanja znači primjenu te strategije, a kontrola zadataka znači djelotvorno i učinkovito izvršavanje pojedinačnih zadataka. Svaka od ovih aktivnosti uključuje planiranje i kontrolu. Planiranje je osobito važno za formulaciju strategije, a kontrola za izvršavanje zadataka, a jedni i drugi su jednako važni za kontrolu upravljanja koja se primarno fokusira na izvršavanje strategije poduzeća, pa je samo alat uz pomoć kojeg će menadžment ostvarivati strategiju. Ovdje treba isto naglasiti različito poimanje pojma „kontrola“. U sustavu kontrola upravljanja, ona podrazumjeva šire shvaćanje jer obuhvaća i analizu kao metodu. Djelotvorno (*efficient*) i učinkovito (*effective*) izvršavanje zadataka pored usporedbe izvršenog s planiranim obuhvaća i ispitivanje odstupanja a to onda podrazumjeva i analitičke vještine. Kontrola u užem smislu je samo konstatacija odstupanja od predviđenog ili planiranog. Još je Fayol (1916) istaknuo pet osnovnih funkcija menadžmenta - planiranje i predviđanje, organizaciju, vođenje i motiviranje, koordiniranje i kontrolu, te je smatrao da se kontrolna funkcija koristi kako bi menadžer dobio povratne informacije o procesu te mogao analizirati odstupanja i provesti potrebne prilagodbe. Suvremenijim pristupom funkcijama menadžmenta kontrola se zamjenjuje kontrolingom reducirajući Fayolovih pet funkcija menadžmenta na četiri –planiranje, organiziranje, vođenje i controlling. (Luković, Lebefromm, 2014). Suština kontrolinga je u analizi informacija, pa tako Zekić (2007) smatra da je uslijed promjena u okruženja kontroling nužan radi dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća.

Može se zaključiti da bez obzira na razne koncepte postoji potreba koordinacije i integracije planova, programa i zadataka u sustavu upravljanja. Kontroling danas nije više „novi“ misaoni, vladajući i usmjeravajući pristup na području menadžmenta koji proaktivno djeluje u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti. Kontroling kroz svoju primarnu ulogu koordinacije i integracije koristi sveobuhvatan informacijski sustav u cilju pomoći menadžmentu u procesu odlučivanja i vođenja poduzeća i to na strateškoj i operativnoj razini.

4. Dileme vezane za pojam i koncept kontrolinga

Prva dilema vezana je za definiranje pojma i suštine poimanja kontrolinga. Pojam kontroling etimološki proizlazi iz riječi *to control* koja kako se uobičajeno citira u literaturi ima više od 50 značenja, i najčešće se prevodi kao kontrolirati, upravljati, regulirati, ispitivati, nadzirati. Koji je glagol najprimjereniji? Neupućeni u suštinu kontrolinga s obzirom na korijen riječi često kontroling povezuju s funkcijom kontrole a kontrolera nazivaju kontrolorom, pa otuda i prijevod kontrolirati. Kontrola je samo jedno od osnovnih područja kontrolinga pored planiranja, analize i izvještavanja no ne i primarno. U kontekstu funkcije kontrolinga najprimjerenije je koristiti riječ usmjeravati iako neki autori dodaju i upravljati. Da li kontroler upravlja? Činjenica je da menadžment i vlasnici rukovode i upravljaju a kontroling indirektno „upravlja“ kroz osiguranje odgovarajućih informacija temeljem kojih se odlučuje. Nepobitno je da postoji čvrsta veza između kontrolinga i menadžmenta jer su i osnovna područja kontrolinga ujedno i funkcije menadžmenta, a kontroling se sve više naglašava kao funkcija i često zamjenjuje kontrolu. Stoga se može postaviti i pitanje da li se može kontroling svrstati u interni nadzor u širem smislu? Svakako, jer se utvrđivanje odstupanja i poduzimanje korektivnih mjera koje slijedi nakon detaljnije analize može smatrati vrstom internog nadzora.

Druga dilema je vezana za definiranje kontrolinga kao discipline i funkcije. Kontroling nema jednoznačne općeprihvaćene definicije već se one izvode iz prakse. U praksi dominiraju američki i njemački model koji se razlikuju po sadržaju no svrha im je ista - pomoć menadžmentu u donošenju odluka kroz odabir i analizu odgovarajućih informacija. Američki model je orijentiran više na financijske učinke u poslovanju i više je operativan s obzirom na cilj poslovanja - uvećavanje vrijednosti. Njemački koncept kontrolinga je strateški i operativno usmjeren s obzirom na ekonomski, održiv i socijalni cilj poslovanja. Raspravljati se može koji je koncept primjereniji 21.stoljeću, no dugogodišnja težnja za primjenom ekoloških i socijalnih elemenata podržavaju širi europski koncept.

Nadalje, dileme se postavljaju oko praktičnih organizacijskih rješenja koja su vrlo heterogena i egzistiraju uglavnom kod velikih i srednje velikih poduzeća. Bilo bi poželjno potaknuti raspravu i istaknuti prednosti ali i nedostatke centralističkog, decentralističkog ili mješovitog pristupa u praksi?

Konačno, s obzirom na sve učestalije isticanje potrebe za novim profilom stručnjaka (poslovni analitičar/kontroler/podatkovni znanstvenik), stjecanje profesionalnog statusa kroz certificiranje bi zasigurno doprinijelo jačanju veza s menadžmentom i poboljšalo kvalitetu procesa donošenja odluka.

5. Zaključna razmatranja

Četvrta industrijska revolucija, tj. digitalizacija, robotizacija i umrežavanje u realnom vremenu obilježavaju 21. stoljeće. Što to znači za kontroling? Kontroling je u prošlosti bio više orijentiran na deskriptivnu analitiku, tj. prikupljanje i obradu podataka s naglaskom na ocjenu dosadašnjeg stanja, uzroke i konstatacije te prijedloge radi poduzimanja mjera. Međutim, brzo raspolaganje s velikim brojem podataka u digitalnom obliku i u realnom vremenu uz promjenjivo okruženje mijenjaju orijentaciju kontrolinga na prediktivnu i preskriptivnu analitiku, dakle ispitivanje što će se dogoditi u budućnosti i s kojom vjerojatnosti će se ostvariti, te što treba poduzeti da bi se ostvarilo zacrtano i što ako se ne uspije. Kontroleri su suočeni s novim izazovima, jer se pored analitičkih i statističkih vještina traži i matematičko i informatičko znanje za naprednu poslovnu analitiku (rudarenje podataka, strojno učenje, internet stvari, neuronske mreže i mnogi drugi alati za uzorkovanje, predviđanje, vizualizaciju i analitiku). Poslovna analitika ima za cilj ne samo pojednostaviti automatizaciju standardiziranih procesa već i omogućiti učinkovitije donošenje poslovnih odluka (Nielsen, 2018). IT tehnologija i napredna poslovna analitika ima i određene rizike za kontrolera jer je menadžment sposoban izvući informacije izravno iz sustava (Schäffer, 2019). Kako je već naglašeno, uvodi se novi profil stručnjaka - podatkovni znanstvenik (*data scientist*) koji je simbioza analitičara, statističara, programera. Ovi izazovi i prijetnje traže od kontrolera da se nametne kao stručnjak koji će znati koristiti raspoložive podatke, usavršiti analitičke, statističke i informatičke vještine kako bi opravdao svoju misiju - snimiti, analizirati, ocijeniti, predvidjeti i riješiti. Pred teorijom su novi izazovi da se razjasne i povežu istoznačni i dodirni elementi kontrolera i podatkovnog znanstvenika, a na praksi da to primjeni i korigira. No bez dileme, izvjesno je da u današnjem visoko sofisticiranom, promjenjivom i neizvjesnom okruženju, analiza kao metoda i kao disciplina doživljava svoju renesansu i da je nužna za razvoj i održivost poduzeća.

Zaključno, postavlja se pitanje, je li sazrijelo vrijeme za raspravu o novoj paradigmi ekonomike poduzeća, o tome gdje je "nestao" poslovni analitičar i je li naziv kontroler njegova inačica ili pak nešto više, bi li se s obzirom na današnji i budući obrazac poslovanja trebalo osmisliti odgovarajući naziv za novi traženi profil stručnjaka? Je li kontroling u funkcijskom smislu odgovarajuće sadržajno koncipiran i pozicioniran u organizaciji? U kojem pravcu bi trebao ići dalji razvoj i suradnja kontrolera i/ili poslovnog analitičara i data scientista? Mogu li se u budućnosti ta dva profila stručnjaka stopiti u jednu profesiju i treba li se ona certificirati? Sve su to pitanja koja zahtijevaju elaboraciju u kontekstu nove paradigme upravljanja pod utjecajem tehničko-tehnološkog napretka-digitalizacije i robotizacije.

Literatura in viri

1. Anthony, R.N., Govindarajan, V. (1998) *Management control systems*, Irwin McGraw-Hill, Ninth edition, 1998.
2. Davenport, T. H. (2014): *Big data at work : dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
3. Fayol, H. (1916) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
4. Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston Pitman Publishing.
5. Freeman, R.E. i dr. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press.
6. Heesen, B., Gruber, W. (2018) *Bilanzanalyse und Kennzahlen*, 6th ed. Springer Gabler.
7. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
8. Kaplan & Norton, (2000) *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review, September-October 2000.
9. Koletnik, F. (2004). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*, 2. Dopolnjena izdaja, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
10. Lipovec, F. (1983) *Analiza in planiranje poslovanja*, ČGP Delo, TOZD Gospodarski vestnik, Ljubljana.
11. Luković, T., Lebefromm, U. (2014): *Controlling- planom do cilja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
12. Nielsen, S. (2018). Reflections on the Applicability of Business Analytics for Management Accounting- and Future Perspectives for the Accountant, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(2), 167-187. doi: <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2014-0056>

13. Popović, Ž. (1979, 1983). Ekonomska analiza poslovanja, Informator, II izdanje, Zagreb
14. Popović, Ž, Vitezić, N. (2009), *Revizija i analiza-instrumenti uspešnog donošenja poslovnih odluka*, HZRFD, Zagreb.
15. Pučko, D. (1995). Aktualnost analize poslovanja danes, 1. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*- Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo, Portorož, 28. in 29. septembra 1995.
16. Rehkugler, H. (1997) *Bilanzanalyse*, Walter de Gruyter; 4th ed., Vollig Überarbeitete und E. ed. Edition, Germany
17. Rodić, J. (1990) *Teorija i analiza bilansa*, Ekonomika, Beograd.
18. Rozman, R. (1995). Opredelitev analize kot metode spoznavanja, 1. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*- Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo, Portorož, 28. in 29. septembra 1995.
19. Rozman, R. (2012). Slovenian organization theory and its ties with associated theories and sciences, *Dynamic Relationship Management Journal*, May, 2012,
20. Schäffer, U. (2019). *Behavioral Controlling- Anniversary Volume in Honor of Jürgen Weber*, Springer Gabler.
21. Tintor, J. (1983) *Uvod u ekonomsku analizu poslovanja*, Narodne novine Zagreb.
22. Tintor, J. (2009) *Poslovna analiza*, Masmedia, Zagreb.
23. Vasiljević, K. Đ. (1965) *Teorija i analiza bilanca*, Savremena administracija, Beograd.
24. Verwire K. and Van den Berghe, L. (2004). *Integrated performance management, A Guide to Strategy Implementation*, SAGE Publications Ltd.
25. Vitezić, N. (2008): Interaktivni odnos računovodstva, kontrolinga i internog nadzora, *Zbornik radova IX. Savjetovanja Računovodstvo i porezi u sadašnjim uvjetima poslovanja*, Zagreb – Šibenik, 2008. str. 29-46.
26. Vitezić, N. (2021): Kontroling-studijsko gradivo za poslijediplomski specijalistički studij, Ekonomski fakultet Rijeka
27. Vitezić, N., Lebefromm, U. (2019): *Production Controlling in the Digital Age*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
28. Zekić, Z. (2007) *Menadžment- poduzetnička tehnologija*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Prof. dr. Neda Vitezić je upokojena redna profesorica Ekonomske fakultete Univerze na Reki. Področja njenega raziskovanja in delovanja so analiza poslovanja podjetja, kontroling in revizija. Njen publicistični opus obsega številne mednarodno odmevne članke, knjige in učbenike. S prispevki je sodelovala na številnih strokovnih in znanstvenih srečanjih, kot gostujoča predavateljica pa je delovala v ZDA, Veliki Britaniji, Avstriji, Sloveniji in Črni gori, dolgoletno sodelovanje jo veže predvsem z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Prof. dr. Neda Vitezić je ustanovila in dolgo let uspešno vodila podiplomski specialistični program Kontroling na Ekonomski fakulteti na Reki, ustanovila pa je tudi Združenje hrvaških kontrolerjev (Udruga hrvatskih kontrolera).

Prof. dr. Metka Tekavčič je redna profesorica Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, habilitirana za področje ekonomike poslovanja. Ukvarja se predvsem z merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovanja podjetij in drugih organizacij v zasebnem in javnem sektorju. Bila je gostujoča predavateljica Univerze v Greenwichu in Univerze v Skopju. S prispevki pa sodeluje na različnih strokovnih in znanstvenih srečanjih doma in v tujini ter ima bogate izkušnje pri delu s podjetji. Od leta 2013 je dekanja Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in članica različnih organov mednarodnih združenj na področju poslovnega in ekonomskega izobraževanja.

Opredelitev novega načina vodenja in prevajanje angleškega izraza »host leadership«

Judita Peterlin

e-pošta: judita.peterlin@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek obravnava angleški izraz »host leadership«, ki se je pojavil v slovenskem okolju in zanj še nimamo poenotenega slovenskega prevoda. Najprej opredelimo sodobni pristop k vodenju kot metaforo, nato identificiramo potrebo po ustreznem prevajanju strokovnih izrazov na področju vodenja, ki ga izvaja Sekcija za izrazje slovenske akademije za management v sodelovanju s strokovno javnostjo, zato predstavljamo izsledke raziskave, izvedene v letu 2021 med pedagogi, vodji in strokovnjaki na področju vodenja. Na koncu ponudimo predlog slovenskega prevoda za »host leadership« kot gostiteljsko vodenje, pri čemer gostitelj kot metafora ponazarja vlogo vodje, ki izraža dobrodošlico, ustvarja pozitivno vzdušje in skrbi za dobrobit skupnosti.

Ključne besede: vodenje, strokovna terminologija, gostiteljsko vodenje

*»Zbrati skupaj ljudi je pomembno. In ko to počnemo dobro, se marsikaj spremeni.«
(Ivan Misner v McKergow in Pugliese, 2019)*

1. Uvod

Naše zaznave so polne predpostavk, so del naše zgodovine, izobraževanja in skupnosti, v kateri živimo (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009). Vzorec predpostavk imenujemo paradigma – način, kako gledamo na svet. Ko opazujemo okolje in situacije okoli nas, nam te paradigme pomagajo pri zaznavanju tveganj in priložnosti (Avery in Hughes, 2013). Ne dvomimo o njih, včasih pa je zanimivo pogledati na določeno situacijo skozi nova očala in v tokratnem prispevku vas vabim, da skupaj pogledamo na vodenje z uporabo metafore vodje kot gostitelja. Z metaforo vodje kot gostitelja me je prvi seznanil Matej Urbančič, ko je organiziral usposabljanje za pedagoge in strokovne sodelavce v okviru projekta INOVUP (Inovativno učenje in poučevanje v visokem šolstvu). Prosil me je za slovenski prevod angleškega termina »host leadership« (McKergow in Bailey, 2014). Za pomoč pri ustreznem prevajanju vsebine pojava sem se obrnila na članice in člane Sekcije za izrazje slovenske akademije za management na našem rednem

februarskem sestanku leta 2021, kjer smo ugotovili, da potrebujemo več znanja o vsebini koncepta, zato smo preložili obravnavo prevoda koncepta na našo junjsko sejo v letu 2021, sama pa sem prosila Mateja Urbančiča za osnovno literaturo s tega področja in se udeležila predavanja Rachel Lindner iz Univerze Paderborn (Nemčija).

Udeležencem predavanja in delavnice Rachel Lindner (Lindner, 17. marec 2021) o »host leadership« sem v sodelovanju z Matejem Urbančičem po usposabljanju marca poslala anketo prek izobraževalnega centra Univerze v Ljubljani, katere rezultate predstavljamo v empiričnem delu. Vprašalnik smo, z dvomi, ki so nas obhajali glede koncepta in njegovega prevoda, poslali tudi predavateljici Lindnerjevi. Ta je nanj odgovorila in ponudila videokonferenčni sestanek glede morebitnih vprašanj po našem sestanku Sekcije za izrazje. Izrazila je tudi zanimanje za prevod izraza v slovenščino, kar me je dodatno motiviralo k raziskovanju ustreznega prevoda. Dober občutek je, če raziskuješ, kar te zanima, a če te k temu povabi skupnost kolegic in kolegov, ki imajo konkretno

zagato pri oblikovanju vabila na usposabljanje zahtevni publiki raziskovalcev, pedagogov in strokovnih sodelavcev univerz v Sloveniji, tovrstno raziskovanje še okrepi občutek koristnosti, odgovornosti in zavezanosti kakovosti tako procesa kot (upam) končnega rezultata – izraza, ki bo tako vsebinsko kot jezikovno najboljše odslikaval pomen novega strokovnega izraza v slovenskem prostoru – gosta/gostitelja »host leadership« – in zaživel v slovenskem (strokovnem) jeziku.

Pojav »host leadership« vabi k nečemu lepemu – druženju, ki nam je bilo v minulem obdobju pandemije koronavirusa odvzeto in smo ga preselili na splet, kjer smo dostikrat gostili spletne seje, sestanke, predavanja, delavnice, seminarje. *Gostija* je v Slovenskem pravopisu opredeljena kot ‚pojedina‘ (Toporišič, 2003, str. 610), *gòst* je opredeljen v smislu *biti v gostéh* ali *visoki gost* v smislu ‚državnik‘ (Toporišič, 2003, str. 610). *Gostitelj* je opredeljen v smislu *prijazen gostitelj* ali *ustrežljiva gostiteljica* (Toporišič, 2003, str. 611). *Voditelj* pa vodi gibanje ali oddajo, medtem ko je *vodja* opredeljen v našem pravopisu v primeru *vodja delegacije* (Toporišič, 2003, str. 1666).

Na februarški seji Sekcije za izrazje leta 2021 smo člani izrazili interes, da je ena od prioritetenih tem obravnave tudi izrazje na področju vodenja. Ob tej priložnosti se priporočamo za vaše sodelovanje, saj verjamemo, da skupaj oblikujemo kakovostno slovensko strokovno izrazje. Hkrati je treba povedati, da ima prav revija *Izzivi managementu* in njena glavna urednica Lidija Breznik z uredniškim odborom ključno odgovornost pri negovanju strokovnega izrazja na področju managementa in sorodnih področij, za kar se vam v imenu članic in članov Sekcije za izrazje slovenske akademije za management zahvaljujem.

Namen dela. Zakaj se lotiti raziskovanja in iskanja ustrezne slovenske besede za »host leadership«? Koristi imajo profesorji, študentje, trenerji-svetovalci (angl. coach), ki se bodo lažje odločili, ali, kdaj in katere dele modela gostiteljskega vodenja uporabiti pri svojem delu. Posredno bomo s tem pripomogli k večji učinkovitosti dela in verjetno tudi k zadovoljstvu ljudi pri delu, oboje pa lahko poveča uspešnost združb (Rozman, 2020, str. 37). Enakovreden namen je tudi v ohranjanju slovenščine in v ponazarjanju, da je mogoče pojave v vodenju izraziti tudi v slovenskem jeziku. Namen je prispevati k boljšemu vedenju, znanju o vodenju, s tem tudi managementu; da bi prispevali k ustrezni uporabi slovenskega jezika; s tem bomo prispevali k razvoju vede o managementu; tudi k

bolj usposobljenim managerjem, zlasti v okviru vodenja (vse to je organizacijski ali odločitveni namen). Prispevek je tako namenjen predvsem preučevalcem managementa in v njem vodenja, pa tudi managerjem v praksi (uporabniški namen) ter posledično večji učinkovitosti in uspešnosti (to je pa že poslovni in ekonomski namen). Namen prispevka je torej opredeliti vsebino novega načina gostiteljskega vodenja, pri katerem je metafora za vodjo gostitelj, in ponuditi slovenski prevod za »host leadership«.

Cilji prispevka. Raziskati želimo vsebino pojava, ki ga »host leadership« predstavlja, ga opredeliti, tudi v primerjavi z nekaterimi podobnimi pojavi, in predlagati ustrezen slovenski prevod.

Metoda prispevka. V prispevku bomo upoštevali ugotovitve tujih in domačih avtorjev na področju (gostiteljskega) vodenja (preučevanje spoznanj iz literature), vključili mnenja udeležencev delavnic INOVUP o gostiteljskem vodenju (izsledki empirične raziskave) in lastno razmišljanje.

Struktura prispevka je naslednja: najprej povzamemo ključne avtorje na področju gostiteljskega vodenja, ki opredeljujejo vsebino tovrstnega vodenja, nato pokažemo izsledke raziskave med profesorji, vodji in strokovnjaki na področju vodenja. V sklepu na osnovi pregleda literature in izvedene empirične raziskave predlagamo slovenski strokovni izraz gostiteljsko vodenje.

2. Opredelitev in razumevanje izraza »host leadership« pri nekaterih avtorjih

V procesu managementa si manager zamisli prihodnje poslovanje in njegovo organizacijo, ki bo zagotavljala smotrnost delovanja in doseganje ciljev. Poskrbi za ustrezne zmožnosti zaposlenih in jih razvija (Avolio, 2011). Zatem nastopi pomembna faza vplivanja managerja v svojstvu vodja na zaposlene (sledilce) tako, da bo izvedeno in doseženo tisto, kar si je manager v vlogi vodja zamislil. Vodenje je tako sprožanje ustreznega delovanja zaposlenih. Načini ali slogi sprožanja/vodenja pa niso univerzalni, marveč so odvisni od vodje, sledilcev in okoliščin, kot so narava dela, okolje (v njem kultura) ipd. V razvoju se spreminjajo obstoječi načini vodenja in razvijajo novi. Tak nov način vodenja je tudi obravnavan. Smo v procesu njegovega spoznavanja in iskanja ustrezne slovenske besed zanj.

Stil/slog vodenja se od načina vodenja razlikuje po tem, da način vodenja izhaja iz ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim več, stil pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Stil vodenja je poleg načina obnašanja vodje odvisen tudi od konkretne situacije (Dimovski in Penger, 2008). Rudi Rozman (17. februar 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila) takole razmišlja o prevajanju izraza »host leadership«, ki ga prikazujemo kot ponazoritev, da doslej tega pristopa k vodenju še nismo preučevali, in izraža pobudo za preučevanje: *»Ustrezne slovenskega prevoda še nisem zasledil. Res pa je, da področju novejših načinov vodenja premalo sledim. Vem le, da je to način vodenja, ki sledi, je podoben delu/vedenju gostitelja (izbere goste, pripravi program srečanja, določi kraj in čas srečanja, sestavi menu – dnevni red, jih seznani, usmerja dogodke, zabavo; veliko iniciative prepusti gostom itd.). 'Gostiteljski' način vodenja« odraža vsebino dela in vedenja gostitelja (podčrtala avtorica prispevka). Zanimivo bi bilo tudi videti, v katerih situacijah (situacijska teorija) je ta način ustrezen in kateri drugi načini so mu podobni. Vsekakor pa najprej prebrati knjigo predlagateljev tega načina vodenja. Predlagam, z vidika naše sekcije, da ga obravnavamo v okviru sodobnih načinov vodenja (angl. servant leadership, super leadership ipd.).«*

Gostiteljsko vodenje (McKergow in Pugliese, 2019) gradi odnose, zavezanost in spodbuja delovanje. Vodja je viden kot gostitelj, ki ima dovolj »takta«, da ve, kdaj stopiti v ospredje, prevzeti vodstveno funkcijo in kdaj stopiti korak nazaj in opazovati delovanje drugih »gostov«. Gre torej za metaforo, ki se navezuje na vlogo gostitelja: kaj dela gostitelj? Trudi se, da se gostje počutijo sprejete, dobrodošle in da se počutijo dobro. Model gostiteljskega vodenja ima dva koraka, štiri pozicije in šest opredeljenih vlog gostitelja (Lindner, 10. marec 2021).

Koraka sta bodisi stopanje v središče dogajanja bodisi prepuščanje delovanja drugim – »našim gostom«, npr. sodelavcem, študentom ipd. Opredeljene štiri pozicije (Lindner, 10. marec 2021) so: 1) v središču dogajanja (angl. »in the spotlight«): kjer smo mi glavni akterji, fokus je na nas, naših usmeritvah, navodilih in našem sporočanju; 2) z gosti (angl. »with the guests«): privzamemo vlogo ostalih članov, se družimo z udeleženci, sledilci; 3) v opazovalnici (angl. »in the gallery«): na tej poziciji opazujemo, kaj se dogaja, nikoli ne izgubimo iz vida, kaj se dogaja z našimi gosti; in 4) v ozadju (angl. »in the kitchen«): pripravljamo gradivo, vzamemo si malce časa za oddih in refleksijo. Vodja lahko kot gostitelj deluje v šestih vlogah (Lindner, 10. marec

2021): 1) pobudnik (angl. initiator): se zaveda, kaj je treba narediti, in sproži prvo akcijo; 2) vabilec (angl. inviter): povabi goste, spodbuja pripadnost; 3) snovalec ustreznega vzdušja v prostoru (angl. space creator): poskrbi za gradiva, omogoči, da ostali lahko opravijo svoje delo/poslanstvo; 4) vratar (angl. gatekeeper): spusti ljudi v delokrog ali pa zavrne vstop; pazi, da delo nemoteno poteka; 5) povezovalc (angl. connector): poskrbi, da se nihče od gostov ne počuti odveč in da komunikacija nemoteno teče; in 6) sodelavec (angl. co-participator): sodeluje pri vsebinskem delu, se ne omeji le na organizatorsko vlogo.

Ko se v fazi uvajanja deležniki vključijo in začnejo sodelovati, stopi gostitelj korak nazaj in uporabi moč nevednosti (Wähning, 2019, str. 30). Vodja kot gostitelj se domisli ideje, a nanjo ni preveč navezan, temveč odprt in prilagodljiv, ko se drugi vključijo in prispevajo svoje ideje, ki nadgrajujejo začetno idejo. Vodja kot gostitelj privablja, povezuje, služi uresničevanju idej sodelavcev, ponudi različne perspektive in omogoča potek do cilja. Vodja rešuje probleme, jih torej ne povzroča. Njegova vloga je ustvarjanje rešitev in uravnavanje konfliktov (Mankura, 2019, str. 39). Med številnimi zahtevnimi situacijami, v katerih se znajdejo vodje, je zagotovo ravnanje v konfliktnih situacijah (Rienks in Blokland, 2019, str. 64). Vodje se zavedajo, da jih njihovi sodelavci opazujejo. To se ne bo spremenilo, saj ljudje želimo vedeti, kako se naši šefi oziroma šefinje obnašajo: podpirajoče, gostujoče ali agresivno (Rienks in Blokland, 2019, str. 70). »Zmaga«, ko so njegovi »gostje« navdahnjeni z njegovo vizijo in jo prevedejo v svoje delovanje – takrat vodja stopi v ozadje (Wähning, 2019, str. 33).

Vsi smo lahko tako gostitelji kot gostje v različnih situacijah. Vemo, kakšno je dobro gostoljubje, in vemo, kako se obnašajo prijetni gostje. Vodja, ki je dober gostitelj, lahko doseže več v procesu vodenja (Mankura, 2019, str. 35). Pomembna vrednota, ki jo demonstriramo, ko gostimo nekoga, je zaupanje (Mankura, 2019, str. 39). Zelo težko je voditi ljudi, ki ti ne zaupajo, ali ljudi, ki jim ti ne zaupaš (Mankura, 2019, str. 40). Iz lastnih izkušenj razumemo, kaj nam kot gostom ustreza, kaj nas spodbuja in podpira, da vstopimo in damo gostitelju darilo – naš prispevek, energijo, delo ali pomoč.

Iz usmerjenosti *»Kaj jaz želim kot vodja?«* se je treba premakniti h *»Kaj bodo morebiti potrebovali od mene kot vodje?«*. Težko se je postaviti v vlogo drugih in imeti v vidu njihovo perspektivo namesto svoje – perspektive vodje (McKergow in Pugliese, 2019, str. ix). Videnje vodenja kot oblike gostoljubja prinaša

dojemanje drugih, sledilcev kot gostov, in prinaša razmišljanje najprej o drugih ter s tem postavlja potrebe drugih na prvo mesto: »Gostje s seboj prinašajo dragocena darila, ki jih želijo podariti odprtemu gostitelju« (Henri Nouwen v McKergow in Pugliese, 2019, str. ix). Preveč pogosto vodja meni, da je njegova odgovornost, da sam rešuje probleme, ko je v resnici vključitev celotnega (raznolikega) tima v reševanje izziva pogosto mnogo boljša alternativa. Tako se vodja neha videti kot edini odgovoren »sterilec orehov« ekipe in tako vidi sebe kot gostitelja, ki povabi člane ekipe, da »trejo orehe« – rešujejo izzive skupaj (Hedegaar in Nielsen, 2019, str. 78).

Moralne oblike/pristopi vodenja, za katere se krepí zanimanje v 21. stoletju, so etično, avtentično in služnostno vodenje (Lemoine, Hartnell in Leroy, 2019). Gostiteljsko vodenje ponuja nov način povezovanja, ki omogoča ljudem, da spoznajo svoje potencialne (McKergow, 2009). Proces vodenja vključuje tudi izziv, ali so člani procesa maksimalno udeleženi, da bi lahko koristili skupnosti in lastnim individualnim interesom (Natyczuk, 2019, str. 43). Pristop vodje kot gostitelja je premik od videnja vodje bodisi kot heroja bodisi kot služabnika (Serafim, 2019, str. 21). Tako služnostno kot gostiteljsko vodenje vidita vlogo vodje kot »tihega« moderatorja, ki je včasih neviden, a bi brez njegovega delovanja skupina le malo dosegla (Natyczuk, 2019, str. 44). Služnostno vodenje (Greenleaf, 1970) poudarja razvoj delovanja sledilcev prek konceptualizacije, čustvene opore, postavljanja sledilcev v ospredje, pomoči sledilcem, da se razvijajo in so uspešni, etike, opolnomočenja in ustvarjanja dodane vrednosti za skupnost. Northhouse (2013) kritizira služnostno vodenje, saj meni, da je to nasprotje vodenja in da je preveč utopično, da bi prinašalo praktične koristi, ter da se pretirano usmerja v sledenje.

Bistvo gostovanja je dinamika v odnosu, ko vodja smiselno stopi v ospredje, da omogoči dosego nečesa, ali pa se umakne v ozadje in da drugim prostor in čas za odziv in njihov prispevek (McKergow in Pugliese, 2019, str. 2). Wähning (2019, str. 28) priporoča gostiteljsko vodenje kot ustrezen pristop vodenja, ko ima vodja na voljo le malo ali sploh nič pozicijske moči, avtoritete ali virov. Biti »v gosteh« pri nekom in preprosta (neformalna) oblika namreč omogočata udeležencem doživljanje edinstvene izkušnje procesa učenja (Ekelund, Andvig in Kobro, 2019, str. 19). Hedegaar in Nielsen (2019, str. 76) priporočata gostiteljsko vodenje pri delu s prostovoljci, kjer je na voljo manj časa za koordinacijo, graditev odnosov, komunikacijo in poznavanje organizacijskih vrednot, saj so

prostovoljci le občasno del delovnega procesa. Vodja kot gostitelj pomeni metaforo za pristop vodenja, kjer vodja ustvari vzdušje, v katerem udeleženci lahko odprto podpirajo drug drugega pri razvoju. Vodja kot gostitelj torej opolnomoči (Serafim, 2019, str. 25). Če vodja sebe doživlja kot gostitelja in se tako tudi obnaša, vodi to v spoštljive pogovore z drugimi, ki udeležencev ne ogrožajo, ampak vključujejo v proces vodenja. Tovrstni pristop vodenja je osredotočen na iskanje rešitev, pri katerih želimo spodbuditi pristne odnose, okrepiti profesionalne stike in pridobiti povratne informacije (Serafim, 2019, str. 21).

Sodobni izzivi vodenja prinašajo s seboj tudi nove pristope vodenja in razmislek o vlogi vodje kot gostitelja. Rachel Lindner, ki je 10. marca 2021 predstavila koncept »host leadership«, se je začudila, da imamo v Sloveniji dileme pri prevajanju tovrstnega pristopa k vodenju, in hkrati izpostavila, da njen kolega raziskuje, kako se vloga gostitelja razlikuje v različnih kulturah. Upoštevanje medkulturnega vidika gostiteljskega vodenja je ključno pri usklajevanju aktivnosti deležnikov oziroma gostitelja in gostov. Matej Urbančič, ki koordinira usposabljanja za pedagoge na Univerzi v Ljubljani, je prosil za vsebinsko in terminološko pomoč pri umestitvi novega pristopa vodenja, zato članek obravnava vsebinsko področje gostiteljskega vodenja in ponudi predlog slovenskega prevoda izraza »host leadership«.

Za ekspertno mnenje sem se pri raziskavi obrnila med drugimi na Rudija Rozmana (12. april 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila), ki takole nadalje razmišlja o ustreznem prevodu za termin »host leadership«: »Pri vodenju imam pred očmi, da je vodenje proces, v katerem vodja doseže, da mu drugi sledijo, da naredijo tisto, kar si je zamislil. Nato si zamislim, kako gostitelj, ki ne more ukazovati ali nekaj izsiliti, doseže, da gostje naredijo tisto (odloči o srečanju in vabljenih, povabi, jih sprejme, okvirno usmeri, se družijo, pijejo pivo itd.), kar si je zamislil (podčrtala avtorica prispevka). Iz tega sledijo značilnosti vodenja (če sploh gre zanj, saj Američani večkrat mislijo na management, ali pa ne gre ne za eno ne za drugo). Te pa je treba primerjati z drugimi načini vodenja in ugotoviti, ali gre za način (stil, slog) ali zgolj za poudarek pri že znanem načinu vodenja. Včasih je smiselno, v skladu s situacijskim pristopom, razmisliti tudi, kdaj tak način vodenja v posplošenem smislu pride v poštev in kako se ujema z drugimi managerskimi funkcijami. Resnejše raziskovanje pomeni prebiranje kar precej povezane literature, iskanje opredelitev, uporabe, mnenj drugih ipd. Lahko sledi kakšen članek ali delo o pojavi, ki ga predstavlja preučevani izraz. Še nekaj

najbrž velja: način vodenja poimenujemo po značilnostih vodje, npr. karizmatični, avtokratični, demokratični, on »transformira« itd. To govori v prid gostiteljskemu načinu vodenja (podčrtala avtorica prispevka). Dvomim, da boš našla resno utemeljitev za gostujoče vodenje.«

Po elektronski pošti smo v Sekciji za izrazje prejeli tudi predloge prevodov s Fakultete za management Univerze na Primorskem, zato v nadaljevanju podajamo mnenje Roberta Biloslava (3. avgust 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila): *»Glede na ostale prevode bi bil sprejemljiv izraz gostiteljsko vodenje, glede na 'vsebino' takšnega stila vodenja bi pa morda lahko rekli tudi 'moderatorsko vodenje'.*« Prejeli smo tudi mnenje Mirka Markiča, da gre za vodenje nečesa (npr. sestanka)/nekoga (udeležencev) ... na način ... Torej gre po mnenju Mirka Markiča za način vodenja. Mirko Markič (16. avgust 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila) razmišlja takole: *»Moje mnenje, ki se nanaša na sistemski/celovit pogled na predstavljeni konstrukt novega načina vodenja, je naslednje: To naj bi bil eden izmed novjših pogledov na način vodenja, ki pa v strokovni literaturi še ni dovolj argumentiran na podlagi 'evidence-based' pristopa. Načeloma naj bi izhajal iz oddaljenega vodenja s pomočjo IKT, kar pa je, po mojem mnenju, daleč od vsebinskega pristopa in bolj kot ne domena administrativno-tehnične vsebine. Ni dovolj informacij o tem, v čem se ta konstrukt razlikuje od do sedaj znanih načinov vodenja, kot npr. etičnega, avtentičnega, servant ... ter v čem je boljši/drugačen za organizacijo (od posameznika do sveta) – pripenjam za vas morda zanimiv članek v tej smeri? Za vašo praktično rabo, kar vas v tem trenutku po vsej verjetnosti še najbolj zanima, pa bi bila uporaba pojma moderatorsko vodenje, kot načina vodenja, najbrž še najbolj primerna.«*

Dubravka Celinšek s Katedre za tuje poslovne jezike (Univerza na Primorskem, Fakulteta za management) predlaga strokovni izraz diskretno moderatorsko vodenje, kjer je vodja v vlogi diskretnega moderatorja. Če gre za vzorec vedenja, bi Dubravka Celinšek (elektronsko sporočilo, 9. avgust 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorice elektronskega sporočila) to pripisala posamezniku (torej slog). Pri gostiteljskem vodenju pa gre za način ali morda še bolje pristop, saj je zelo razumsko razdeljeno na korake. Slog je morda lahko bolj podzavesten. Pri definiciji pristopa se sprašujemo: ali je to način, kako ... Dubravka Celinšek se bolj nagiba k načinu in pristopu. SSKJ (v Celinšek, 9. avgust 2021) pravi, da je »pristop« način, postopek (publ., s

prilastkom način, postopek: nov pristop v odkrivanju vzročnosti med pojavi; računalniški pristopi).

Ta del raziskovanja je utemeljil – ob današnjem poznavanju tega načina – ustreznost prevoda gostiteljski način vodenja. Pri »host leadership« gre za nov način vodenja, kar sledi iz prikazov značilnosti tega vodenja, ki je (pris)podoben ravnanju gostiteljev. Iz tega pa sledi predlog prevoda.

3. Raziskava med pedagogi in strokovnjaki na področju vodenja v okviru iskanja prevoda za strokovni izraz »host leadership«

Na spletnem predavanju (Lindner, 10. marec 2021), ki je potekalo v okviru projekta INOVUP, je 36 univerzitetnih profesorjev in strokovnih, nepedagoških sodelavcev izpostavilo kot možen prevod gostiteljsko vodenje – termin je predlagala Nataša Samec Berghauser, prevod se je zdel ustrezen tudi Rudiju Rozmanu v elektronskem sporočilu 17. februarja 2021 (uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila), zato bomo v članku uporabljali trenutno najbolj konsenzualen termin za poimenovanje tovrstnega načina vodenja.

Po usposabljanju, ki ga je izvedla predavateljica Rachel Lindner (17. marec 2021), smo udeležencem delavnice poslali anketo. Anketo je izpolnilo (do 31. marca 2021) 14 profesorjev, vodij in strokovnjakov na področju vodenja. Preliminarna raziskava iskanja ustreznega prevoda je bila izvedena med pedagoškimi in nepedagoškimi delavci slovenskih visokošolskih ustanov (npr. pedagogi, vodstva članic, kateder, oddelkov, projektov, komisij in tudi drugi, ki pri svojem delu potrebujejo razvijanje veščin vodenja – koordiniranje kompleksnejših procesov, vodenje aktivnosti ipd.): 64,3 % udeležencev od 14 dojema sebe kot vodjo pedagoškega procesa. Za termin »host leadership« je pred delavnico slišalo 38,5 % od 13 udeležencev. Na vprašanje, *kako bi opredelili vodenje*, so odgovorili takole – podajamo 9 reprezentativnih dokaznih citatov:

»kot proces, s katerim vplivamo na ljudi z namenom doseganja nekega (skupnega) cilja«; »Sposobnost prevzema odgovornosti za skupino ljudi in njihovo delo, delegiranje opravil in uspešno upravljanje uspešnosti skupine skozi opravljeno delo, delitev dolžnosti in sposobnost prevzema vloge glavne osebe v skupini«; »V šali lahko rečem, da je to dejavnost, ki jo iz ozadja izvajajo eni, zasluge pa poberejo drugi. Pravo vodenje je sicer določanje in usklajevanje delegiranih nalog

za načrtovanje, izvajanje, nadzor in vrednotenje dejavnosti, projekta»; »usmerjanje skupine za doseganje skupnega cilja»; »usmerjanje in stimuliranje ljudi proti skupnemu cilju, odstranjevanje preprek za doseg skupnega cilja»; »dober vodja ima dobro vizijo»; »motiviranje, organiziranje in usmerjanje ljudi do zastavljenega cilja»; »pripeljati nekoga skozi (študijski) proces, mu pri tem nuditi podporo in svoje znanje, ga usmerjati»; »vodenje je povezovanje ljudi, da dosežejo skupen cilj.«

Enajst sodelujočih na delavnici je razmišljalo o ustreznem prevodu za »host leadership« in podalo svoje vsebinske predloge v naslednjih smereh. Kot vidimo, izstopa poenotenje prevoda pri gostiteljsko vodenje, se pa udeleženci delavnice zavedajo, da ne gre za enostaven prevod, saj pokriva kompleksno vsebino:

»vodja kot **gostitelj**, vodja kot gostitelj in gost, gostujoče vodenje (ne zveni ravno dobro ...)«; »**gostiteljevo** vodenje«; »dobeseden prevod je **gostiteljsko** vodenje. Meni primeren izraz bi bil mogoče 'moderno' ali 'sodobno vodenje', 'prijazno' ali 'odprto vodenje', 'vsestransko vodenje'; Najbolj mi je še vseh izraz 'interdisciplinarno vodenje', saj je interdisciplinarnost tip akademskega sodelovanja, pri katerem specialisti iz različnih akademskih disciplin delajo k skupnim ciljem – tukaj imamo uporabo različnih stopenj in vlog, ki se medsebojno prepletajo zato, da je dosežen končni cilj«; »Nimam pojma! Če iščem nekaj kratkega, ne gre, morda Vodenje za ustvarjanje pogojev dela, raziskovanja, ustvarjanja ...«; »**gostiteljsko** vodenje (torej vodenje, ki ga izvaja gostitelj)«; »trajnostno vodenje«; »gostujoče vodenje na področju _____«; »**gostiteljsko** menedžiranje«; »vodja **gostitelj**«; »vključujoče vodenje«; »**gostiteljsko** vodenje«.

Na vprašanje »Kakšno je vaše mnenje o konceptu 'host leadership', kot ga je predstavila predavateljica Rachel Lindner?« je podalo vsebinske odgovore 10 udeležencev. Kot vidimo, se mnenja razlikujejo glede potrebe po novi opredelitvi vodenja, saj nekateri menijo, da je zelo uporaben, napreden in koristen, spet drugi pa, da je teorij vodenja že dovolj:

»Odlično, manjka mu pa sicer kak del, to je na primer priprava oz. predpriprava, načrtovanje pred samim opravljanjem dela«; »Nekaj novega zame. Nekaj, kar tudi sama počnem, vendar o tem nisem nikoli razmišljala na tak način«; »Dobro«; »Nekatere stvari so malce privlečene za lase, se vidi, da je zadaj 'poslovna logika', koncept pa je precej dober, sprejemljiv. Poslovna logika zahteva lepe nasmehe, vsi smo gazele, čeprav nismo«; »Zelo uporaben«; »zdrava kmečka pamet«; »Koristen pristop, na katerega včasih pozabimo«; »Hja, zanimivo vprašanje. Zanimivo, a hkrati pri poplavi vseh teorij vodenja se mi ne zdi potrebno vpeljevati še enega

koncepta«; »Se zelo strinjam s konceptom, ustrezno podano, da odpira prostor za nadaljnjo diskusijo«; »Zelo zanimivo in napreden koncept«.

Na vprašanje »Kako bi opredelili 'host leadership' kolegu ali študentu?« je podalo odgovore 8 udeležencev delavnice:

»Gre za koncept vodenja, v katerem vodja prevzame vlogo gostitelja. Nato bi našela vseh 6 stopenj ter dodala, da se v nekaterih (na primer angl. gallery) postavi tudi v vlogo gosta, saj tako lahko evalvira lastno delo in vodenje«; »Ne bi, ker se še nisem poistovetila s tem«; »Kot interdisciplinarno vodenje, ker zajema različne spektre vlog in stopenj, ki se med seboj povezujejo, prepletajo, dopolnjujejo«; »ustvarjanje pogojev«; »Tako, kot ga je opredelila prof. Lindner«; »vodenje z empatijo«; »gostujoče vodenje na področju _____«; »vodja kot gostitelj«.

Udeležence delavnice smo vprašali tudi, kako dojemajo specifične novega pristopa vodenja – metafore gostitelja kot vodje. Spodaj podajamo 8 razmišljanj:

»'Host leadership' je nekoliko ožja opredelitev vodenja, ko gre za posamezne elemente vodenja in dela (na primer sestanki), vodenje celotne institucije ali skupine ljudi pa obsega še druge elemente in načine dela«; »Po mojem mnenju je 'host leadership' bolj razgiban in vsestranski pojem vodenja, bolj moderna verzija vodenja, kjer je pomembno, kako naše vodenje vpliva tudi na vključene osebe v procesu«; »Kot rečeno, vodenje ima cilj, ki je vodji dosegljiv, 'host leadership' pa z ustvarjanjem pogojev presega cilje vodje«; »'Host leadership' je le način vodenja s poudarjenim občutkom a) za druge in b) za doseg cilja (v drugem primeru si neke 'gostujoč')«; »večji poudarek gostiteljstva pri vodenju«; »enaka stvar, le druga obleka«; »Naj bi bila enakovredna pojma, vendar v praksi pogosto ni tako. Vodenje je še vedno preveč avtoritarno«; »'Host leadership' razumem kot sistematičen način učenja in pridobivanja vodstvenih sposobnosti. Zdi se mi bolj edukacijski model vodenja, vodenje pa je nadpomenka«.

Anketa je bila izvedena pretežno med ljudmi, ki o vodenju in managementu do sedaj večinoma niso bili teoretično poučeni in izvajajo funkcijo vodenja v praksi, bodisi pri vodenju oddelkov v visokem šolstvu ali pri vodenju študentov. Gre za začetno, poljudno preučevanje pojava, kjer smo želeli pridobiti »neokuženo« percepcijo udeležencev usposabljanja delavnic na temo gostiteljskega vodenja. Pri opredelitvi vodenja so te večinoma laične: udeleženci deloma opredelijo management, nekatere opredelitve se ne skladajo (npr. motiviranje, organiziranje in usmerjanje ljudi – zakaj je organiziranje v vodenju, ni pa npr. komuniciranja). Podobna laičnost velja za prevode npr. gostiteljski management, trajnostno vodenje, vključujoče vodenje ipd., kar kaže na nepoznavanje

vodenja oziroma drugih pristopov vodenja (ali pa na neustrezno oz. neenotno rabo terminologije). To pa kaže na še toliko večjo dobrodošlost strokovnih vsebinskih in terminoloških prispevkov, kot je opredelitev managementa v slovenskem prostoru (Celinšek, 2021). Anketa namreč kaže, da je poznavanje managementa, vodenja in gostiteljskega vodenja pomanjkljivo. Kar nekaj mnenj udeležencev kaže, da ne ločijo med managementom in vodenjem. Seveda ni naš namen razpravljati o tem. Pomembno pa je poudariti, da prispevek obravnava način vodenja, ko naj bi vodeni izvedli in dosegli tisto, kar si je vodja zamislil. V odgovorih so navedena tudi mnenja o značilnostih gostiteljskega vodenja, ki so značilnosti tudi drugih načinov vodenja. Kljub vsem pomanjkljivostim ankete »laično« mnenje ne oporeka gostiteljskemu vodenju (prevodu) in mu celo daje ustreznost in prednost. Tudi nima drugega (boljšega) prevoda. Empirična poizvedba bolj govori o nepoznavanju managementa in vodenja med anketiranci tako vsebinsko kot izrazno kot pa o značilnostih, uporabi in prevajanju obravnavanega načina vodenja, kar kaže na potrebo po izboljšanju poznavanja področja managementa in vodenja v splošni javnosti.

Tudi gostiteljsko vodenje v izobraževanju podpira predlagani prevod, zato na podlagi pregleda literature in raziskave, ki smo jo izvedli v pretežno visokošolskem okolju, za »host leadership« predlagamo slovenski prevod **gostiteljsko vodenje**. Rachel Lindner (10. marec 2021) je izpostavila, da je gostiteljsko vodenje še posebej dobrodošla metoda za razvoj vodenja sodobnih študentov, ki se soočajo z negotovimi razmerami, nepopolnimi oziroma nasprotujočimi si dejstvi, velikim številom mnenj in ljudi ter naravo problema, ki je povezana z drugimi problemi (Grint, 2005). Gostiteljsko vodenje je dovzetno za potrebe študentov, se jim prilagaja in hkrati daje ravno pravo ravnovesje med usmeritvijo visokošolskega učitelja in sledilcev. Vloga vodje medkulturnega tima, ki se zanaša prevladujoče na informacijsko-komunikacijsko tehnologijo pri graditvi zaupanja in ohranjanju dobre timske dinamike, je zahtevna (Lindner, 2019, str. 53). Vodenje globalnih timov zahteva stalno prisotnost na spletu in dobre komunikacijske spretnosti, še posebej (Lindner, 2019, str. 61): a) jasno in vključujoče sporazumevanje; b) treba je vzpostaviti dogovor, kdaj je komunikacija potrebna; c) zagotoviti je treba čas za neformalni pogovor, ki pomaga graditi vezi med člani tima in krepi timski duh.

4. Zaključek

Zaključimo lahko, da je področje vodenja izredno bogato, zato je primerno, da to raznovrstnost ustrezno pokriva tudi slovenski strokovni jezik. Pri gostiteljskem vodenju gre za situacijski in ne univerzalen način vodenja. Za univerzalne načine (ki naj bi bili vedno ustrezni) so sprva veljali avtokratično vodenje, nato demokratično, pa Likertovo participativno vodenje. Za situacijsko gledanje pa moramo določiti, kdaj so ustrezni (odnos vodje in vodenih, okoliščine itd.). Gostiteljski način je ustrezen pri majhni pozicijski moči »gostitelja«. Ugotavljamo, da je šibko poznavanje situacij, ko je ta način vodenja ustrezen v slovenskem poslovnem prostoru. Več pozornosti bo treba nameniti razmerju tega vodenja z drugimi načini vodenja. Prav tako je zaželeno pisati o konkretnih primerih uporabe v praksi in o razmerjih. Praktiki na področju vodenja se strinjajo glede razumevanja gostiteljskega vodenja kot pristopa vodenja, ki je ustrezen za situacije, kjer je med vodjo in sledilci obojestransko naklonjenost in želja po delitvi.

Kot je razvidno, vabimo bralke in bralce, da preizkusijo elemente gostiteljskega vodenja tudi pri svojem delu, prevladujoče tam, kjer so vzpostavljeni kolegialni odnosi, temelječi na znanju in upoštevanju potreb enakovrednih partnerjev v procesu (npr. pri študentskem projektnem ekipnem delu ipd.). Z željo, da bi se slovenski strokovni izraz gostiteljsko vodenje udomačil v našem strokovnem jeziku, vas lepo vabimo k sodelovanju pri prevajanju številnih angleških besed na področju vodenja. V Sekciji za izrazje slovenske akademije za management poteka živahna razprava o naslednjih izrazih, ki smo jih zasledili na konferenci Academy of management in pri kolegih iz mednarodne poslovne skupnosti, in veseli bomo vaših vsebinskih utemeljitev, idej in predlogov za slovenske izraze: »transformational leadership«, »servant leadership«, »authentic leadership«, »super leadership«, »organic leadership«, »emergent leadership«, »destructive leadership«, »shared leadership«, »transcendental leadership«.

Literatura in viri

- Avery, G. in Hughes, B. (2013). *Fresh Thoughts in Sustainable Leadership*. Prahan: Tilde University Press.
- Avolio, J. B. (2011). *Full Range Leadership Development*. Los Angeles: SAGE.

- Biloslavo, R. (3. 8. 2021). Avtorizacija opredelitve gostiteljskega vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Celinšek, D. (2021). Menedžment ali ravnateljstvo ter prevajanje in prevzemanje strokovnih izrazov iz angleščine v slovarjih in drugih virih. *Izzivi managementu*, XIII (1), 44–55.
- Celinšek, D. (9. 8. 2021). Opredelitev sloga ali načina vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
- Ekelund, B. Z., Andvig, E. in Kobro, L. U. (2019). Co-creating housing strategies: Hosting five families with housing challenges. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 11–20). Edinburg: Solutions Books.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as a Leader*. Atlanta: Greenleaf Publishing Center.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. London: Palgrave MacMillan.
- Hedegaard, J. in Nielsen, H. C. (2019). Host Leadership as a basis for leadership in a hybrid organisation: Roskilde Festival. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 74–80). Edinburg: Solutions Books.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. in Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
- Lindner, R. (10. 3. 2021). *Prakse gostujočega vodenja v visokem šolstvu (Host leadership practices in higher education)*. Ljubljana: INOVUP.
- Lindner, R. (17. 3. 2021). *Vodenje – praktični pristopi k vodstvenim praksam pri poučevanju, učenju in delu (Host leading. A practical approach to leadership practices in collaborative teaching, learning and work scenarios)*. Ljubljana: INOVUP.
- Lindner, R. (2019). Apprenticing students into host leadership in global virtual teams. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 53–63). Edinburg: Solutions Books.
- Mankura, E. (2019). Courage and humility: A Maasai view of Host leadership. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 34–41). Edinburg: Solutions Books.
- Markič, M. (16. 8. 2021). Avtorizacija opredelitve gostiteljskega vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- McKergow, M. in Pugliese, P. (2019). Introducing the Host Leadership Field Book. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 1–7). Edinburg: Solutions Books.
- McKergow, M. in Bailey, H. (2014). *Host: Six new roles of enagement*. London: Solutions Books.
- McKergow, M. (2009). Leader as Host, Host as Leader: Towards a new yet ancient metaphor. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5 (1), 19–24.
- Natynczuk, S. (2019). Host Leadership in outdoor, bush, wilderness, and adventure therapy. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 42–52). Edinburg: Solutions Books.
- Northhouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6. izdaja). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Rienks, S. in Blokland, L. (2019). How Host Leadership handles conflicts. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 64–73). Edinburg: Solutions Books.
- Rozman, R. (17. 2. 2021). Elektronsko sporočilo na temo iskanja ustreznega prevoda za izraz »host leadership« – ekspertno mnenje 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Rozman, R. (12. 4. 2021). Elektronsko sporočilo na temo iskanja ustreznega prevoda za izraz »host leadership« – ekspertno mnenje 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Rozman, R. (2020). O prevajanju angleških izrazov v slovenščino – primer besede »coaching«. *Izzivi managementu*, VII (2), 36–48.
- Serafim, M. (2019). Anyone for dinner? Celebrating your goals with Host leadership. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 21–27). Edinburg: Solutions Books.
- Toporišič, J. (2003). *Slovenski pravopis*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
- Wähning, P. (2019). »Host« as an attitude in rural development management. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 28–33). Edinburg: Solutions Books.

Zahvala

Posebna zahvala prof. dr. Rudiju Rozmanu za spodbudo in podporo pri pripravi prispevka. Njegovo deljenje znanja je bilo navdihujoče in je pustilo pečat na vsebini gostiteljskega vodenja, predstavljenega v prispevku.

Izr. prof. dr. Judita Peterlin je izredna profesorica za management in organizacijo. Sodeluje pri predmetih v okviru Katedre za management in organizacijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani: Temelji managementa, Temelji managementa in organizacije, Strateško vodenje in odgovornost, Management v zdravstvu, Napredni management in Management v angleškem jeziku za mednarodne študente. Njeno raziskovalno področje so sodobni pristopi v managementu, še posebej pa se posveča razvoju vodij v učeči se organizaciji in družbeni inovaciji. Je soavtorica znanstvenih monografij Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, Napredni management in »Advanced management and Leadership Practice«. Je članica raziskovalne programske skupine prof. dr. Vlada Dimovskega, sodelavka Središča za socialno podjetništvo Univerze v Ljubljani, sokoordinatorica Ekobralne značke EF UL, sousmerjevalka Sekcije za izrazje in članica PRME delovne skupine »Sustainability mindset workgroup«.

POROČILO O IZVEDENI KONFERENCI

23. in 24. junij

6. mednarodna konferenca o managementu in organizaciji (SAM 2022)

INTEGRATING ORGANIZATIONAL RESEARCH: INDIVIDUAL, TEAM, ORGANIZATIONAL AND MULTILEVEL PERSPECTIVES

Društvo slovenska akademija za management je skupaj z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani in Ekonomsko fakulteto Univerze v Zagrebu ter ob podpori CEEMAN v četrtek, 23. junija, in petek, 24. junija 2022, organiziralo 6. mednarodno konferenco o managementu in organizaciji z naslovom »INTEGRATING ORGANIZATIONAL RESEARCH: INDIVIDUAL, TEAM, ORGANIZATIONAL AND MULTILEVEL PERSPECTIVES«. Mednarodna konferenca je potekala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in prek spletne aplikacije Zoom.

Konferenca je gostila odlične plenarne in uvodne predavatelje, ki so z udeleženci delili svoja spoznanja in rezultate aktualnih raziskav. Svoja spoznanja so delili James M. LeBreton iz Pennsylvania State University, Kim van Oorschot iz BI Norwegian Business School, Tobias Kretschmer iz LMU Munich School of Management, ter Kristina Potočnik z University of Edinburgh Business School. Konferenca so se udeležili predstavniki različnih univerz in fakultet iz 17 držav, in sicer iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Madžarske, Poljske, Albanije, Italije, Nemčije, Belgije, Nizozemske, Švedske, Norveške, Velike Britanije, Kanade, ZDA, Kolumbije in Tajske. V dveh dneh je bilo v 10 sekcijah predstavljenih 43 prispevkov. Prvi dan konference so potekale predstavitve v sekcijah HRM in OB, Job design, Leadership, Business process management in Digitized work. Drugi dan so bile predstavitve razporejene v sekcije Macro-in cross-level issues, Innovative work behavior in Project organizing.

Konferenca se je začela z uvodnimi besedami organizatorjev. Zbrane udeležence so nagovorili Matej Černe, član izvršilnega odbora Društva slovenska akademija za management, Tomislav Hernaus, predsednik programskega odbora konference, Metka Tekavčič, dekanja Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, ter Aleša Saša Sitar, predsednica organizacijskega odbora konference, in jim izrekli prisrčno dobrodoščilo. Sledila je plenarna predstavitev Jamesa M. LeBretona z naslovom Data aggregation in multilevel research: A review and recommendations for improved clarity, transparency, and reproducibility, v kateri je govoril o agregiranju podatkov v večnivojskih raziskavah.

Sledila je sekcija HRM in OB, ki jo je usmerjal Tomislav Hernaus. Aleksandar Nikolovski je najprej predstavil članek (soavtor Robert Kaše) Objective and perceived overqualification, job satisfaction and wages: The moderating role of high performance work practices. Sledila je predstavitev članka Marjolein C. J. Caniëls (soavtorja Dave Stynen in Lise A. van Oortmerssen) Fluent flow: The role of team characteristics for team flow in članka Antonia Sadarića (soavtorja Nina Pološki Vokić in Miha Škerlavaj) Strong organizational cultures or corporate cultism? Investigating the interplay of transformational leadership, organizational identification and employee engagement.

Po odmoru sta sledili dve vzporedni sekciji Job design in Leadership. V sekciji Job design, ki jo je usmerjal Robert Kaše, so potekale štiri predstavitve. Najprej je Sut I Wong predstavila članek (soavtorica Suzanne van Gils) z naslovom Give and take? Initiated and received task interdependence improve

distributed team performance through different forms of role clarity. Matija Marić je predstavil članek *Differential impact of job demands and job resources mis(fit) on work engagement*. Nada Zupan je predstavila članek (soavtorji Katarina Katja Mihelič, Mark Bailey, Julie Brueckner in Agnieszka Postuła) z naslovom *Investigating employer and young professionals (mis)matched expectations in European SMEs through the lens of psychological contracts*. Katarzyna Gadomska-Lila je predstavila članek (soavtorja Aleksandra Rudawska in Anna Pluta) z naslovom *The complementary role of commitment-based HR practices and cooperative climate in knowledge sharing behaviours*. Matej Černe je predstavil članek (soavtorice Darija Aleksić, Katerina Božič in Aldijana Bunjak) *The relationship between (techno)stress and burnout: Job autonomy as key boundary condition*.

V vzporedni sekciji *Leadership* so bili predstavljeni štirje članki. Melita Balas Rant je predstavila članek (soavtor Nikolaos Dimitriadis) z naslovom *Meaning making about the self from discrepant multi-informant sources of data: Implication for vertical adult (leader) development*. Shuai Yuan je predstavil članek (soavtorji Zening Zheng, Kaiyang Qin, Peikai Li in Siyi Gu) z naslovom *The rise of informal leaders in social media: How do emotions help leaders gain influence?* Nato je Peter Nientied predstavil članek (soavtorica Merita Toska) z naslovom *Leadership substitute theory in present-day organizations*. Sledila je še predstavitev Branke Likon in Katje Arzenšek Konjajeva, ki sta predstavili članek *Change as a second chance (Leader-member exchange, changing teams and organizational improvements)*. Sekcijo je usmerjala Sabina Bogilović. Sledilo je kosilo.

Po kosilu je najprej potekala predstavitev ključne govornice Kim van Oorschot z naslovom *Give and Take: What can we learn from the waves of the pandemic?*, v kateri je predstavila učne lekcije iz pandemije na podlagi delitve cepiv med državami. Nato pa so bili v sekciji *Business process management*, ki jo je usmerjal Peter Trkman, predstavljeni trije prispevki. Joklan Goni je predstavila članek (soavtorica Amy Van Looy) z naslovom *Process innovation capability in less-structured business processes*. Nato je Claus Nottbrock predstavil svoj prispevek *Impact of digital innovations on interorganisational value chains: Development of a novel capability framework*. Sledila je predstavitev članka Poorie Jafari (soavtorica Amy Van Looy) z naslovom *To build and test a maturity model for digital-oriented work practices*.

Po odmoru sta sledili dve vzporedni sekciji *HRM/OM* in *Digitized work*. V sekciji *HRM/OM*, ki jo je usmerjala Sut I Wong je najprej Alex Cheing predstavil članek (soavtorici Jenny Ting in Cindy Tu) z naslovom *Putting corporate reputation on the line: Employee ethical attitudes towards personal use of workplace internet*. Nato je Ajda Merkuž predstavila članek (soavtorici Diellza Gashi Tresi in Katarina Katja Mihelič) z naslovom *Work-family conflict between spouses: The spillover-crossover effects of role identity and boundary management behaviors*. Yevhen Baranchenko je predstavil članek (soavtorica Kateryna Akbash) z naslovom *Challenges to the career advancement of Black, Asian and Minority Ethnic (BAME) academic staff in the UK business schools: Exploring institutional and social barriers*. Sledila je še predstavitev Patricie Meglich, ki je predstavila članek (soavtor Benjamin Thomas) z naslovom *Hazy lenses: Multiple organizational and theoretical perspectives on new employee hazing*. Kot zadnja je svoj članek z naslovom *Encouraging intrapreneurship with the entrepreneurial blueprint in Thailand* predstavila Manjiri Kunte.

V vzporedni sekciji so potekale predstavitve na temo *Digitized work*, ki jo je moderirala Amy Van Looy. Najprej je članek predstavil Peter Trkman (soavtorji Marcelo Bronzo Ladeira, Marcos Paulo Valadares de Oliveira in Kevin McCormack) *The drivers of individual analytics and its effect on decision quality and regret*. Nato je Ibrahim Hamza predstavil članek (soavtor Sarolta Tóvölgyi) z naslovom *Measuring gamification influence on employees' behaviour*. Sledila je predstavitev Cynthia Daoud (soavtor Ibrahim Hamza) *Companies moving hybrid during the coronavirus pandemic*. Nato je članek *Remote working and its impact on employee work-life balance across different industries* predstavila Elizabeta Škrinjar (soavtorica Karin Križman). Kot zadnji je svoj članek z naslovom *Working from home and technology at work: The role of generational affiliation, digital competencies and personal innovativeness in information technology* predstavil Tomi Keber.

Prvi dan konference se je sklenil z gala večerjo na Ljubljanskem gradu. Udeleženci so se zbrali v mestnem jedru in se s tirno vzpenjačo povzpeli na grad, kjer so v prijateljskem ozračju grajske restavracije razpravljali o načrtih za prihodnje raziskovanje in možnih sodelovanjih.

Drugi dan konference se je začel s predstavitvijo ključnega govornika Tobiasa Kretschmerja z naslovom *Platforms, markets and hierarchies: The effects of digital transformation on work and organizations*, v kateri je predstavil učinke digitalne transformacije in platform na delo in organizacije. Sledile so predstavitve

sekcije Macro- and cross-level issues, ki jo je usmerjala Ana Aleksić Mirić. Najprej je Aleša Saša Sitar predstavila članek (soavtorji Tomislav Hernaus, Matej Černe in Matija Marić) z naslovom From organization design to task performance: a multilevel and fit approach extension of the job-modification framework. Sledila je predstavitev Ane Aleksić Mirić, ki je predstavila članek (soavtorja Biljana Bogičević Milikić in Nebojša Janićijević) z naslovom Working from home and learning during COVID-19 pandemic: Individual, group and organizational level analysis. Nato je Tomislav Hernaus predstavil članek (soavtorica Aleša Saša Sitar) z naslovom Do organizational dualities drive business-unit performance? A dual-stage cross-level moderated mediation model. Zadnji članek je predstavil Piotr Trapczynski (soavtor Tilo Halaszovich) z naslovom An organizational learning approach to export portfolio choices and export performance: The perspective of Polish firms.

Po odmoru je sledila predstavitev ključne govornice Kristine Potočnik z naslovom Not all that glitters is gold: An exploration of paradoxes and tensions in creativity and innovation, v kateri je predstavila paradokse v ustvarjalnosti in inovacijah. Nato so bili v sekciji Innovative work behavior, ki jo je usmerjal Matej Černe, predstavljeni trije prispevki. Najprej je Nicola Cangialosi predstavil članek (soavtorji Carlo Odoardi, Marco Peña-Jimenez in Mirko Antino) z naslovom Diversity of social ties, informal learning, and innovative work behavior: A mediation model. Nato je Nikolina Dragičević predstavila članek The role of job characteristics in stimulating innovative work behaviour: A necessary condition analysis. Sledila je še predstavitev Sabine Bogilović, ki je predstavila članek (soavtorica Tatjana Kozjek) z naslovom Talent individuals donate knowledge yet they are still innovative.

Predstavitvam je sledila slavnostna podelitev nagrad za najboljše prispevke. Nagrado CEEMAN/IMTA Best paper award for junior scholars, ki jo je podelila Danica Purg, predsednica CEEMAN, je prejel Matija Marić z Ekonomske fakultete Univerze v Zagrebu za članek Differential impact of job demands and job resources mis(fit) on work engagement. Nagrado SEB LU Award for best research paper, ki jo je podelila Metka Tekavčič, dekanja Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, pa sta prejela Aleksandar Nikolovski in Robert Kaše z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani za članek Objective and perceived overqualification, job satisfaction and wages: The moderating role of high performance work practices. Slavnostni podelitvi je sledilo kosilo.

V zadnjem delu konference sta potekali dve vzporedni sekciji Project organizing in Macro- and cross-level issues. prvo je usmerjala Darija Aleksić. Najprej je Gabriella Cserháti predstavila članek Evolution of leadership style approaches in project management, and directions for future research. Nato je Santiago Bonilla predstavil članek (soavtor Sašo Polanec) z naslovom Organizational hierarchies in the Slovenian manufacturing sector. Jurij Giacomelli je predstavil članek Circular potential of a business model. V nadaljevanju je Mihály Görög predstavil članek Inductive vs. deductive research in management – Potentials for doing deductive research in project management. Kot zadnji je svoj članek z naslovom Factors having an impact on successful project proposal predstavil Bálint Blaskovics.

V sekciji Macro- and cross-level issues, ki je potekala vzporedno in jo je moderirala Aleša Saša Sitar, je članek z naslovom Empirical evidence for hybridization of explicit and implicit corporate social responsibility najprej predstavil Erik Pelters. Nato je Iris Koleča predstavila članek (soavtorja Anže Burger in Andreja Jaklič) z naslovom Firms' responses to external shocks: The case of the COVID-19 pandemic. Sledila je predstavitev Laure Fink z naslovom Psychological safety in national, organizational and individual context. Nato je Iris Koleča predstavila še članek A multilevel view of international employee mobility in an emerging market (firm) context. Kot zadnja je predstavila Edona Haxhiu članek (soavtorica Mojca Marc) z naslovom Key issues in operational risk management in the banking sector: A literature review.

Konferenca se je zaključila s sklepnimi mislimi organizatorjev Tomislava Hernausa in Aleše Saše Sitar, ki sta se zahvalila avtorjem, recenzentom in članom organizacijskega in programskega odbora konference. Sledila je kratka razprava o prihodnjem raziskovanju s poudarkom na večnivojskih analizah. Avtorje sta nato povabila k oddaji prispevkov za posebno številko revije Dynamic Relationship Management Journal, ki bo namenjena večnivojskemu preučevanju pojavov v managementu in organizaciji. Prav tako sta udeležence povabila k sodelovanju na konferencah in drugih dogodkih Društva slovenska akademija za management tudi v prihodnje.

V okviru spletne strani Društva SAM (<http://sam-d.si/en/konferenca/6th-international-conference-on-management-and-organization/>) so na voljo povzetki vseh predstavljenih prispevkov, v fotogaleriji z dogodka pa je na ogled tudi nekaj utrinkov s konference.

Tomislav Hernaus in Aleša Saša Sitar

Povzetki – Abstracts

A TRIBUTE TO PROFESSOR RUDI ROZMAN

Jon Aarum Andersen

Abstract

In this article it is argued that the professional background of organizational and management researchers to a large extent explain what problems they address and the value of their works. The purpose of management, corporate governance and organizational research is to solve problems that owners, board of directors, managers and subordinates have. The classical writers on organizations where academics with managerial experiences which do explain the impact the classical contributions still have when managers address organizational problems. The classical writers addressed real problems and changes that managers need to solve. A large number of contemporary scholars, however, address problems that neither owners, managers nor subordinates have. Research published by professor Rozeman does, however, address real working life problems.

Key words: *management, corporate governance, effectiveness, organizational functions*

THE DEVELOPMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN SLOVENIA

Matej Lahovnik

Abstract

The article deals with the development of governance in Slovenia after the transformation of the socio-political system in the last thirty years. The purpose of this paper is to highlight the main characteristics of corporate governance in the (post)transition period in Slovenia. The paper also presents the development of corporate governance theory in the world and the main challenges for corporate governance in the post-crisis period. The development of corporate governance in the first decade after independence was determined by the specific ownership structure resulting from the method of ownership transformation of companies. In the second decade before the financial crisis, there were significant institutional changes and consolidation of ownership. However, in the third decade after joining the OECD, there is a natural institutional convergence of corporate governance with developed countries that have a longer tradition of corporate governance. Companies in which management considers the long-term interests of key stakeholders and incorporates them into strategic decisions will be more successful than those that focus only on the short-term interests of shareholders. Taking into account all the key stakeholders in the company is not just a moral imperative, but a strategic necessity in a global world where competitive advantage is based on employee knowledge and the development of strategic partnerships.

Key words: *governance, transition, privatisation, stakeholders, challenges*

BY IMPROVEMENT OF COORDINATION RELATIONSHIPS TO QUALITY ORGANIZATION

Miran Mihelčič

Abstract

When it comes to the fields of organization and management, we have often witnessed of a superficial naming of certain concepts when using everyday language. The reason is that, despite the undoubted importance of both fields and the developed organizational science, most people have only a superficial knowledge of their content. The use of the words "organization" and "coordination" is no exception. The two concepts are strongly connected, but each of them has a definite place in activities of people, especially in formal social units (FSU's). Authors from both fields differ in their definitions, but universally they do not equate them. Here we present some of these possible definitions while trying to offer the best possible overall picture. A lot of work, done in this regard, belongs to prof. Rudi Rozman. We defined coordination as one of the components of an organization. When referring to the definition of the organization as a set of relationships, we listed the basic types of organizational relationships. Then follows the detailed presentation of coordination relationships' types with some of their aspects and their quality scores, which should serve as directives for managers when establishing these types of relationships.

Key words: *formal social unit, organization, coordination, organizational relationships, coordination relationships*

NEW ORGANIZING TRENDS: HOLACRACY, TEAL ORGANIZATION AND DECENTRALIZED AUTONOMOUS ORGANIZATION

Melita Balas Rant

Abstract

This paper presents innovative trends of organizing companies, which are by its nature complex, organic, horizontal, networked and virtual. It studies three innovative organizational solutions: holacracy, teal organization and decentralized autonomous organization. It presents core characteristics of each organizational solution. It views them from the perspective of organizing principles. Organizing principles are grouped into following categories: job descriptions, coordination between jobs, activities and projects, decision-making processes, and processes of expediency (business planning, organization planning, enforcement of organization, controlling of business and controlling of organization). Core finding is that these new organizing principles makes organizations more organic, alive with higher evolutionary purpose for existence. Management should be informed about these trends, before deciding what changes to make in the organization.

Key words: *innovative organizational solutions, holacracy, teal organization, DAO, organizing principles*

ORGANIZATION OF BUSINESS ECOSYSTEMS: AN EXAMPLE OF SLOVENE MOBILITY ECOSYSTEM

Gabrijel Vetrih, Aleša Saša Sitar

Abstract

In the last years, we see the emergence of new user-driven models of value creation enabled by technological progress. These models and the increasing digitalization of the economy foster emergence of complex technologically advanced and constantly evolving ecosystems in which companies, other social units and individuals have different, ever-changing roles. Among them complex inter-organizational relationships and processes form, based on high level of trust and engagement. We conducted a qualitative research on the case of ecosystem for development of solutions for mobility. Semi-structured interviews with three different partners confirm the importance of collaboration based on mutual understanding, trust and compatibility of different partner, which influence the process of value creation. Research contributes to theory of ecosystems by analyzing characteristics of organization structure and processes. Study offers implications for members of ecosystems for designing modular organizational structure and coordination processes.

Key words: *business ecosystem, modular organizational structure, coordination, coopetition, mobility*

THE ROLE OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEMS' USE IN ACHIEVING GREATER RISK MANAGEMENT EFFICIENCY

Darja Peljhan, Mojca Marc

Abstract

The aim of this paper is to show the possibilities of improving risk management systems (RMS) and thus contribute to better decision-making. The main starting point of the paper is that the real benefit of more advanced risk management systems (such as the ERM system - Enterprise Risk Management) depends on how these systems are used. This is particularly evident when we use such systems interactively, as this allows us to flexibly adapt to a variety of situations in the business environment. This organizational aspect is neglected in the prevailing literature. Our results show that interactive use also increases the efficiency of less developed RMS (i.e., traditional risk management systems - TRM), as interactive use compensates for the lack of integrated view of less developed 'silo-oriented' RMS.

Key words: *risk management, risk management system, interactive use, PLS-SEM*

ORGANIZATIONAL CLIMATE RESEARCH: CASE STUDY IN A POST REORGANIZATION SETTING

Barbara Purkart, Lidija Breznik

Abstract

Rapidly changing environment and constant new opportunities effect organizations and their climate. Organizational climate is the perception of employees of an organization about the processes, policies and practices of the organization. The more frequent are the changes the more unstable is the climate. The organizational climate has direct and indirect impact on the performance of the organization. A positive organizational climate leads to higher levels of organizational commitment. Obviously, organizations can be successful if they have the right climate, so it is important to understand the key factors of climate, their influence and changes that might arise. This paper investigates the organizational climate in large organization prior and after reorganization. The study revealed that organizational climate has not change, evidently has not deteriorated after reorganization. Findings suggested that it is important that organizations constantly strive to improve employee satisfaction and engagement.

Key words: *organizational climate, employee satisfaction, measuring employee satisfaction, dimensions of organizational climate*

HYBRID WORK

Polona Šprajc

Abstract

The changes of the last two years in the time and space we live in have brought significant changes in the organization of the work of employees. Due to the epidemiological situation, practically all employers, both in the private and public sectors, were forced to look for variants of organizing, mostly relocating telecommuting, which has survived to this day in many places. Slowly, organizations and employees are returning to normal work rails, yet many of the features of hybrid work are still being adhered to. Even before the epidemic, there were a few private companies in Slovenia that were experimentally introducing this way of working, and these were more attempts than something far-reaching. In this paper, we will present the organizing from the perspective of hybrid work, which concludes with three possible / potential outcomes.

Key words: *organization, organizing, hybrid work*

THEORETICAL AND EMPIRICAL DILEMMAS IN THE DELIMITATION OF TERMS AND CONCEPTS RELATED TO THE MANAGERIAL DECISION-MAKING PROCESS

Neda Vitezić, Metka Tekavčič

Abstract

The purpose of this paper is to highlight the problem of theoretical and empirical dilemmas related to various concepts of analysis as a method and function in business decision making. Decision making in business is based on information, and today, in the digital age, its availability is high, so an analytical approach to solving problems in the decision-making process is needed more than in the past. However, over time, under the influence of environmental changes and needs, new economic and business disciplines have emerged in which analysis is implicitly mentioned as a learning method (Managerial accounting, Management control systems, Controlling, Performance measurement and management and some others similar). Therefore, the aim of this paper is to provide a critical analysis of a discipline important for business decision making and to shed light on the discussion about the need to define a new expert profile, which is emerging as a necessity today and to which the terms controller and data scientist refer.

Key words: *analysis as a method, economic and business disciplines, controlling, managerial-decision making process*

OPREDELITEV NOVEGA NAČINA VODENJA IN PREVAJANJE ANGLEŠKEGA IZRAZA »HOST LEADERSHIP«

Judita Peterlin

Abstract

The paper deals with the English term »host leadership«, which appeared in the Slovene educational and business environment. There is no unified or single suitable translation for this term. We provide a framework of this contemporary leadership approach, then identify the need for a suitable translation of the term in the field of leadership which is supported by the Terminology Section at the Slovenian Academy of Management in collaboration with the professional public. For this purpose, we conducted an empirical study carried out in 2021 among professors, leaders and professional staff in the leadership field. In the last section we offer a proposal for the Slovenian translation for host leadership as »gostiteljsko vodenje« where a host is a metaphor for leader's roles (expressing welcome, creating positive climate and taking care for the well-being of the community).

Key words: *leadership, professional terminology, host leadership*

Sofinanciranje revije Izzivi managementu

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



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Donatorji Društva slovenska akademija za management



Navodila avtorjem

Splošna

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

V reviji objavljamo:

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

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

Oblikovanje prispevkov

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

Strokovno-raziskovalni prispevki

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

Razmišljanja in informacije

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

Citiranje in navajanje bibliografskih enot

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

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

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

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

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

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

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

Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

ISSN 1855-5756

