



**RAZISKAVE  
& RAZPRAVE**  
RESEARCH & DISCUSSION

**RAZISKAVE IN RAZPRAVE/RESEARCH and  
DISCUSSION**

ISSN: 1855-4148 UDK: 3

**Izdajatelj/Publisher**

Založba Vega d.o.o./Vega Press

**Odgovorni urednik/Editor-in-chief**

**Matevž Tomšič**

**Pomočnik urednika/Managing Editor**

**Ambrož Vuga**

**Uredniški odbor/Editorial Board**

*Igor BAHOVEC – Univerza v Ljubljani*

*Suzana ŽILČ FIŠER – Univerza v Mariboru*

*Diana-Camelia IANCU – National School for Political Studies and Public Administration*

*Daniel KLIMOVSKÝ – Faculty of Economics, Technical University of Košice, Slovakia.*

*Susanne KOLB – University of Siegen*

*Krunoslav NIKODEM – Sveučilište v Zagrebu*

*Rajesh K. PILLANIA – Management Development Institute*

*Matej MAKAROVIC – Fakulteta za uporabne družbene študije*

*Uroš PINTERIČ – Univerzitetno in raziskovalno središče Novo mesto*

*Jane ŠUŠTERŠIČ – Univerza na Primorskem*

*Beti HOHLER – Odvetniška pisarna Kozinc in partnerji*

Tea GOLOB – recenzije/reviews Natali BIRSA – lektoriranje/language editor

**ZALOŽNIŠKE INFORMACIJE**

Revija R&R izhaja v elektronski obliki trikrat na leto (februar, junij, oktober). Izdaja jo Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici; revija je brezplačno dostopna na: <http://www.fuds.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/?v=raziskave-in-razprave>.

**Publishing Information**

Journal R&R is published in electronic form three times annually (February, June, October). Published by Faculty of Applied Social Studies in Nova Gorica and available free of charge at: <http://www.fuds.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/?v=raziskave-in-razprave>.

**SMERNICE**

R&R je mednarodna elektronska znanstvena revija, namenjena sociološkim, humanističnim, ekonomskim, pravnim, upravnim, organizacijskim, politološkim, komunikološkim in drugim razpravam, ki dopušča popolno tematsko ter disciplinarno odprtost. R&R spodbuja tako teoretične kot tudi kvalitativna in kvantitativna empirična dognanja ter aplikativne prispevke. Uredništvo revije pozdravlja članke že uveljavljenih znanstvenikov kot tudi mladih perspektivnih avtorjev. Vsi članki, objavljeni v reviji, so dvostransko anonimno recenzirani.

Revija R&R si prizadeva za prepoznavanje inovativnih teoretičnih ali empiričnih idej, ki skušajo osvetliti nov ali drugačen zornik kot družboslovnih in humanističnih problematik.

**Aim & Scope**

R&R is international electronic scientific journal open to sociological, humanistic, economics, legal, administrative, management, political, communicative and other articles and debates with broad theoretical and disciplinary openness. R&R welcomes theoretical as well as quantitative and qualitative empirical and applicative contributions. R&R welcomes articles of established researches as well as young prospective authors. All articles published in R&R are double-blind pair reviewed.

Journal R&R strives for innovative theoretical and empirical articles, which are trying to explain some subject from different (innovative) point of view in the field of social sciences and humanities.

Indexed and abstracted in:

COBISS

Proquest

## Vsebina/Contents

### **An Empirical Study of the Attitude of Final Year Secondary School Students in Goriška Region Toward Entrepreneurship**

Empirična študija odnosa dijakov zaključnih letnikov  
srednjih šol na Goriškem do podjetništva

Brglez Robi, Jelovac Dejan, Miklavc Jan, Jelen Tomaž,  
Besednjak Aneja **3**

### **Psihologija dela in vzpostavljanje varnostne kulture v organizaciji**

Podgornik Nevenka **51**

### **Način pogajanj srednjega managementa x generacije v slovenskem gradbeništvu**

Lamut Tadej **71**

## **An Empirical Study of the Attitude of Final Year Secondary School Students in Goriška Region Toward Entrepreneurship**

Empirična študija odnosa dijakov zaključnih letnikov srednjih šol na Goriškem do podjetništva

Robi Brglez<sup>1</sup>,  
Dejan Jelovac<sup>2</sup>,  
Jan Miklavc<sup>3</sup>,  
Tomaž Jelen<sup>4</sup>,  
Aneja Besednjak<sup>5</sup>

### **Abstract**

This article investigates attitudes towards entrepreneurship in secondary school students from the Goriška region in light of their understanding of

---

<sup>1</sup> Robi Brglez je diplomirani družboslovec in podiplomski študent Fakultete za uporabne družbe študije v Novi Gorici.

<sup>2</sup> Prof. dr. Dejan Jelovac je redni profesor na področju organizacijskih znanosti in poslovne etike na Fakulteti za uporabne družbe študije v Novi Gorici, Fakulteti za informacijske študije v Novem mestu, Fakulteti za medije in Katoliškem inštitutu – Fakulteti za poslovne vede v Ljubljani.

<sup>3</sup> Jan Miklavc je diplomant mednarodnih odnosov in podiplomski študent Fakultete za uporabne družbene študije v Novi Gorici.

<sup>4</sup> Tomaž Jelen je diplomirani ekonomist in podiplomski študent Fakultete za uporabne družbene študije v Novi Gorici.

<sup>5</sup> Aneja Besednjak je diplomirana družboslovka in podiplomska študentka Fakultete za uporabne družbene študije v Novi Gorici.

the required moral virtues for successful entrepreneurship and their intent to become an entrepreneur. In the introduction we present a theoretical framework that serves as a basis for a quantitative empirical study carried out in the beginning of 2013 in the Goriška region on a sample of 430 final year secondary school students. We used the data to test six hypotheses, two of which were considered primary outcomes: a) That positive entrepreneurial experiences among close relatives would have a strong influence on secondary school students' intent to become an entrepreneur and b) That secondary school students attending economics courses would express a greater desire to become an entrepreneur than students enrolled in technical courses. The results show that in the Goriška region there is a growing interest among secondary school students to become an entrepreneur, particularly among those who had positive family experiences with entrepreneurship. The percentage of such students is greater among those studying technical courses.

**Key Words:** entrepreneurship, entrepreneurial intent, moral virtues, high school students, Goriška region.

### **Povzetek**

Pričujoči članek obravnava odnos dijakov zaključnih letnikov srednjih šol na Goriškem do podjetništva v luči dožemanja potrebnih moralnih vrlin za uspešno podjetniško delovanje ter njihovo nagnjenost k poklicu podjetnika. Uvodoma je predstavljen teoretični okvir, ki predstavlja podlago kvantitativni empirični raziskavi, ki je bila izvedena v začetku leta 2013 na Goriškem na vzorcu 430 srednješolcev zaključnih letnikov. S pridobljenimi rezultati smo statistično preverjali šest zastavljenih raziskovalnih hipotez, pri čemer je bil poudarek na dveh hipotezah, ki sta predpostavljali: a) da bo pozitivna podjetniška izkušnja bližnjih močno

vplivala na željo dijakov, da postanejo podjetniki in b) da bodo dijaki ekonomskih programov izrazili večjo željo postati podjetnik kot dijaki tehniških programov. Naše ugotovitve kažejo, da je na Goriškem med dijaki prisoten naraščajoči trend zanimanja za poklic podjetnika, zlasti med tistimi s pozitivno družinsko podjetniško izkušnjo in da je delež le-teh višji pri dijakih tehniških programov.

**Ključne besede:** podjetništvo, podjetniška intenca, moralne vrline, srednješolci, Goriška regija.

## Uvod

Če želimo raziskati kakšna so vrednostna stališča srednješolcev do podjetništva moramo najprej razložiti kako se v akademskem svetu razlaga pojem podjetništva. Tako na primer Say definira podjetništvo »*kot premeščanje ekonomskih virov iz manj produktivnih sektorjev v bolj produktivne in donosne sektorje*« (Say v Miller in Collier, 2010, str. 85), medtem ko Dollinger pravi, da je podjetništvo »*ustvarjanje inovativnih gospodarskih organizacij, ki imajo kot cilj dobiček in rast pod tveganimi in negotovimi pogoji*« (Dollinger v Miller in Collier, 2010, str. 85). Podjetništvo lahko razumemo tudi kot proces, s katerim posamezniki realizirajo možnosti ne glede na sredstva, ki jih trenutno nadzorujejo ter sposobnost, da na temelju ekonomske dejavnosti človeka in omejenih proizvodnih faktorjev oblikuje učinkovito gospodarsko dejavnost (Kovač, 1990). Bistvo podjetniškega vedenja, je prepoznavanje priložnosti in transformiranje uporabnih idej v prakso. Naloge, ki jih zahteva takšno vedenje lahko izvaja bodisi posameznik ali skupina, običajno pa zahtevajo ustvarjalnost in pripravljenost na tveganje (Barringer in Ireland, 2008). »Bogastvo ustvarjajo posamezniki, pravi Antončič in sodelavci, ki prevzemajo velika

tveganja glede lastniškega kapitala, časa in/ali obveznosti, glede kariere ali dajo vrednost izdelku oz. storitvi, ki morda nista nova ali edinstvena, toda podjetnik jima mora na nek način prinesiti vrednost s prejemanjem in najdbo potrebnih veščin in virov« (Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič, 2002, str. 29-30). Podjetništvo je v zadnjem obdobju vse bolj razumljeno kot ustvarjanje novo dodane vrednosti, ki se pojavlja kot posledica načrtovanih dejavnosti posameznika oz. podjetniške skupine, ki poteka od prepoznavanja tržne priložnosti prek organiziranja in vključevanja potrebnih sredstev do realizacije poslovne priložnosti (Bygrave, 1994). Podjetništvo v duhu Webrove protestantske etike (Weber, 1905/1958) in nove tihe revolucije po industrijski revoluciji (Timmons in Spinelli v Vadnjal et al., 2010) lahko predstavlja ustrezen odgovor na dilemo o sami vlogi posameznika v družbeno-ekonomskem razvoju v prihodnosti, kjer podjetništvo kot tako ni več vprašanje, ampak je dejanski odgovor (Stevenson v Vadnjal et al., 2010). V sodobnem gospodarstvu ima podjetništvo izreden pomen, tako za ekonomski razvoj kot tudi blaginjo celotne družbe (Jelovac in Juričan, 2007).

Da bi podjetništvo ustvarjalo dodano vrednost, katero izpostavljajo akademiki je potrebno, med ostalim ustvariti ustrežno podporno okolje in izobraževalni sistem za mlade. Kot ugotavljajo Rebernik in sodelavci v publikaciji Mladina 2010 »odnos do podjetništva kaže splošno naklonjenost populacije do podjetniške kariere. Če je podjetništvo v družbi zaželeno, posameznik pozna dosti drugih podjetnikov ali verjame, da so uspešni podjetniki spoštovani in ugledni, bo verjetnost, da se bo sam podal na podjetniško pot, večja kot v nasprotnem primeru« (Rebernik, Tominc in Crnogaj, 2010). Žal je raven podjetništva med mladimi v Sloveniji nizka. Le-ta samo reflektira splošni odnos do podjetništva v slovenski družbi. Obstajajo različni razlogi za takšno stanje. Po mnenju Lavriča in sodelavcev je ta odnos obremenjen z različnimi institucionalnimi

barierami kot so »pomanjkanje ustreznih virov financiranja, težave s prenosom znanja in raziskavami v podjetja, nizka raven vključitve podjetniškega znanja v izobraževanje, neustrezna infrastruktura, davčna zakonodaja ipd.« (Lavrič, Flere, Tavčar Krajnc, Klanjšek, Musil, Naterer, Kirbiš, Divjak in Lešek, 2010). Podjetništvo in podjetniški način razmišljanja ostajata v večini slovenskih izobraževalnih ustanov izolirana le na nekaj predmetov, za uspešno spodbujanje in razvijanje novih podjetnikov in nastajanje novih podjetij pa bi bilo potrebno uvesti podjetniški način poučevanja in podjetniške vsebine na vse ravni izobraževanja<sup>6</sup>. Šola je namreč pomemben življenjski in socialni prostor, v katerem poleg procesov za razvoj intelektualnih sposobnosti potekajo tudi tisti, ki pripomorejo k razvoju osebnostnih lastnosti, oblikovanju vrednot, stališč in samopodobe (Ferjan, 1999).

Z našo kvantitativno empirično raziskavo bomo ocenjevali odnos do podjetništva, moralnih vrlin in inovativnosti, v ključni srednješolski generaciji za prihodnji razvoj podjetništva v Sloveniji. Raziskovalna cilja sta usmerjena v: a) raziskanje razumevanja pomena inovativnosti in podjetnosti za namen izboljšanja kakovosti življenja in blaginje posameznic in posameznikov (Matlay in Mitra v Vadnjaj, Jelovac in Damjan, 2010) in b) prepoznavanje odnosa srednješolcev do podjetništva

---

<sup>6</sup> Tako se v razvitih zahodnih družbah že zdavnaj (npr. Jamieson, 1984) ločuje tri elemente pri podjetniškem izobraževanju: a) *izobraževanje o podjetništvu* predpostavlja »oblikovanje zavedanja in spodbujanja različnih podjetništvu naklonjenih veččin, stališč in vrednot«, b) *izobraževanje za podjetništvo* vključuje pripravo potencialnih in bodočih podjetnikov na samo ustanovitev in vodenje lastnega podjetja, kar v svoji osnovi zajema tako učenje veččin kot pripravo poslovnega načrta in c) *izobraževanje v podjetništvu* zajema usposabljanje menedžmenta z znanji, ki so nujno potrebna za rast podjetja (Jamieson v Vadnjaj et al., 2010).



in dejavnikov, ki vplivajo nanj (Mazzarol et al. v Vadnjal et al., 2010). Z izvedbo lastne kvantitativne empirične raziskave bomo preverili zastavljene raziskovalne hipoteze ter pridobljene rezultate primerjali z izsledki raziskave *Odnos srednješolcev do podjetništva*, ki je bila izvedena leta 2008 na Gea College - Fakulteti za podjetništvo v Ljubljani pod vodstvom Jake Vadnjala, Dejana Jelovca in Janeza Damjana.

## Uporabljene metode

Namen naše pričujoče empirične kvantitativne študije se kaže v poskusu prepoznavanja odnosa oz. vrednostnih stališč<sup>7</sup> srednješolcev zaključnih letnikov na Goriškem do podjetništva. Zanimali nas bodo dejavniki, ki

---

<sup>7</sup> Vrednote so v bistvu »temeljna prepričanja ljudi, ki usmerjajo ukrepe in presoje v različnih razmerah« (Jelovac, 2000: 20). Gre za »temeljna pozitivna življenjska načela posameznikov in skupin«. Vrednota je tisto, zaradi česa stremimo po nečem in kar tudi uresničujemo: *cilji, ideali, vodila, drža*, se pravi »človekov odnos do nečesa, kar ima zanj večjo pomembnost, ceno, veljavnost v primerjavi s čim drugim« (ibid.). Po Jelovcu se vrednote med sabo razlikujejo po vrsti, tipu in nivoju. Namreč, različne vrste vrednot so predvsem *pozitivne (zaželenne)* nasproti *negativnim (nezaželenim)*. To pomeni, da vrednote, za razliko od dejstev (ki so ali niso) vedno gresta v parih, na primer: dobro vs. zlo, lepo vs. grdo, itn. Glede tipa vrednot imamo jih dva, in sicer *vrednote-norme* (standarde) nasproti *vrednot-idealov* (vodil). Kar se tiče nivoja, vrednote se razlikujejo po mestu na lestvici vrednot (hierarhiji) na katerem se nahajajo - od najnižjih do najvišjih vrednot (lat. *summum bonum*) (Jelovac, 2000). Poleg tega vrednote delujejo kot merila, ki pomagajo pri ocenjevanju obnašanja ljudi in njihovih dejanj (Halis et al. 2007, str. 23). Cornwall in Naughton (v Miller in Collier 2010, str. 83) pripisujeta podjetništvu vrednote kot so preudarnost, pravičnost, pogumnost in usmerjenost. Te vrednote so skozi stoletja izoblikovali misleci različnih kultur, od judovske, muslimanske, katoliške pa do protestantske. Končno, vrednote so prepričanja in ideje, ki niso objektivne in se s časom lahko spreminjajo, kar tudi velja za vrednote v podjetništvu.

vplivajo na izbiro poklica podjetnika in na potencialno odločitev mladih, da po zaključku formalnega izobraževanja postanejo podjetniki, skratka zanimala nas bo intenziteta njihove podjetniške intence. Prav tako nas bodo zanimala njihova vrednostna stališča do tipičnih mnenj, ki krožijo v javnosti v povezavi s fenomenom podjetništva. Raziskovali bomo dejavnike, ki po mnenju srednješolcev na Goriškem pomembno vplivajo na naravo podjetništva. Posebej se bomo posvetili moralnim vrlinam, ki jih srednješolci prepoznavajo kot ključne za uspešnega podjetnika in v kolikšni meri smatrajo, da tudi sami posedujejo te vrline.

V cilju realizacije tako zastavljenega namena raziskovanja smo najprej preučili predhodno opravljene relevantne študije in analize na proučevanem področju, da bi se lahko oprli na njihove rezultate. Gre za empirične študije o: a) odnosu slovenskih srednješolcev do podjetništva, ki so jo Jelovac, Vadnjal in Damjan leta 2008 izvedli na vzorcu 3147 respondentov (Vadnjal, Jelovac in Damjan, 2009); b) odnosu slovenskih srednješolcev do vrlin podjetnikov (Jelovac, Žitnik, Vadnjal in Damjan, 2010); c) organizacijskih vrednotah in moralnih vrlinah slovenskih podjetnikov (Kralj, Jelovac in Mate, 2013). Na osnovi navedenih raziskav in predhodno predstavljenega teoretičnega okvira smo oblikovali naslednje hipoteze kot vodila v našem raziskovalnem procesu:

H<sub>1</sub>: Obstajala bo močna korelacija med pozitivno podjetniško izkušnjo bližnjih in željo dijakov na Goriškem, da postanejo podjetniki

H<sub>2</sub>: Dijaki ekonomskih programov na Goriškem bodo izrazili večjo željo postati podjetnik kot dijaki tehniških programov.

H<sub>3</sub>: Dijaki na Goriškem bodo pri sebi prepoznali bolj vrline podjetnika-pragmatika kot vrline podjetnika-altruista.

H<sub>4</sub>: Obstajala bo statistična korelacija med trditvama, da materialne dobrine predstavljajo nekaj, kar daje življenju smisel in da je podjetnik inovator.

H<sub>5</sub>: Med srednješolsko mladino na Goriškem in poklicnimi podjetniki bo obstajala opazna podobnost v ocenjevanju primernih moralnih vrlin, ki so potrebne podjetnikom v vsakdanjem gospodarskem življenju.

H<sub>6</sub>: Uresničevanje lastnih idej, visoka plača, varnost zaposlitve, možnost napredovanja in zanimivo delo so dejavniki, ki najbolj pomembno vplivajo na odločitev dijakov na Goriškem pri izbiri poklica.

Z namenom preverjanja zastavljenih hipotez smo izvedli lastno empirično kvantitativno raziskavo. V ta namen smo kot raziskovalno orodje uporabili že preverjen vprašalnik, uporabljen v raziskavi iz leta 2008, ki smo ga z vidika uporabe zastavljenih vprašanj delno prilagodili na ta način, da smo izpustili vprašanja, ki se niso neposredno dotikala odnosa do podjetništva in dejavnikov, ki vplivajo na samo naravo podjetništva. Vprašalnik smo razdelili med srednješolce zaključnih letnikov v Goriški regiji v januarju in februarju 2013. V študijo je bilo vključenih 6 šol in 18 oddelkov, in sicer splošna gimnazija, srednja ekonomska in trgovska šola, tehniška gimnazija, zdravstvena šola, strojna, prometna in lesarska šola ter elektrotehniška in računalniška šola. Iz celotne populacije dijakov zaključnih letnikov srednjih šol na Goriškem je bilo v naš vzorec zajetih 430 *respondentov* iz programov ekonomske usmeritve (ekonomska gimnazija, ekonomski tehnik), splošnih programov (splošna gimnazija, športna gimnazija, likovna/dramska gimnazija) in tehniških programov (tehniška gimnazija, zdravstvena šola, strojna, prometna in lesarska šola ter elektrotehniška in računalniška šola).

Vprašalnik je bil sestavljen iz desetih vprašanj, pri čemer so bila štiri vprašanja deskriptivne narave, in sicer 1) ali respondenti verjamejo, da

posedujejo vrline, ki so potrebne za podjetnika; 2) ali si želijo postati podjetnik; 3) ali je imel kdo izmed njihovih bližnjih podjetniško izkušnjo in 4) kakšna je bila narava morebitne podjetniške izkušnje. Šest vprašanj pa je vsebovalo petstopenjsko Likertovo lestvico stališč glede: a) dejavnikov, ki so pomembni pri izboru poklica (respondenti so ocenjevali navedene dejavnike med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma nepomembno, 5 pa zelo pomembno); b) trditve v zvezi z uspehom v podjetništvu (navedene trditve so ocenjevali med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam); c) dejavnikov, ki pomembno vplivajo na samo naravo podjetništva (navedene dejavnike so ocenjevali med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam); d) človeških vrlin, ki so povezane z uspehom podjetnikov (izbrane vrline so rangirali med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma nepomembno, 5 pa zelo pomembno); e) človeških vrlin, ki se povezujejo z uspešnostjo podjetnikov, pri čemer so morali respondenti oceniti, v kolikšni meri te vrline po njihovem prepričanju posedujejo sami (izbrane vrline so rangirali med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma neznačilno, 5 pa zelo značilno); in f) dejavnikov, ki pomembno vplivajo na to, da nekdo postane podjetnik (navedene dejavnike so ocenjevali med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma nepomembno, 5 pa zelo pomembno).

V našem vprašalniku smo uporabili seznam moralnih vrlin podjetnikov (angl. *set of virtues*), povzet po Jelovcu (Jelovac, 2009, str. 158) (glej tabelo 1).

Tabela 1: Niz izbranih moralnih vrlin

Zaporedna številka vrline	Uporabljen niz vrlin v vprašalniku
V1	brezobzirnost

V2	delavnost
V3	iznajdljivost
V4	komunikativnost
V5	odločnost
V6	pogum
V7	pohlepnost
V8	vztrajnost
V9	zanesljivost
V10	poštenost
V11	praktičnost
V12	pravičnost
V13	pridnost
V14	resnost
V15	tekmovalni duh
V16	ustvarjalnost
V17	zaupljivost
V18	znati priznati poraz

Vprašalnik smo zaključili z demografskimi vprašanji, ki so se nanašala na naslednje kategorije: spol, leto rojstva, status respondentov v družini, srednja šola oz. program, ki ga obiskujejo respondenti in morebitni komentar glede odnosa do podjetništva. Ker je vprašalnik, ki smo ga uporabili že postal standardizirano metodološko orodje ni bila potrebna izvedba pilotske raziskave. To dejstvo pa nas ni odvrnilo od nujnosti poizvedbe testa zanesljivosti celotnega, sicer delno spremenjenega vprašalnika. V to analizo smo zajeli vse spremenljivke z namenom izračuna koeficienta Cronbach's Alpha. Na podlagi izračunanega koeficienta se je potrdila kredibilnost naše študije, ker je vrednost Cronbach's Alpha znašala 0,87, kar kaže na dobro notranjo konsistentnost izbranih indikatorjev. Zato lahko z gotovostjo trdimo, da je bil raziskovalni

instrument zelo zanesljiv, kar nas napeljuje k ugotovitvi, da so pridobljeni statistični podatki zanesljivi in relevantni za nadaljnjo analizo.

### Demografske značilnosti vzorca

Socio-demografska struktura respondentov po posameznih izobraževalnih programih glede na spol kaže naslednjo podobo: tehniško srednjo šolo obiskuje (28,2 %) respondentov, splošno gimnazijo (23,7 %), programa ekonomski tehnik in ekonomska gimnazija (21,3 %) in zdravstveno šolo (16,4 %) respondentov. Najmanjši delež naših respondentov predstavljajo dijaki tehniške gimnazije (6,6 %), športne gimnazije (3,3 %) in likovno-dramske gimnazije (0,5 %) (glej tabelo 2).

Tabela 2: Delež respondentov po spolu (v %)

Izobraževalni program	ekon. gimn.	splošna gimn.	tehn. gimn.	športna gimn.	likovna/ dramska gimn.	ekon. tehnik	zdravst. šola	tehniška srednja šola
<b>spol</b>								
<b>moški</b>	2,2	16,2	10,9	3,9	0,4	5,7	10,5	50,2
<b>ženski</b>	11,9	32,6	1,6	2,6	0,5	25,4	23,3	2,1
<b>skupaj</b>	6,6	23,7	6,6	3,3	0,5	14,7	16,4	28,2

Celotna populacija srednješolcev v preteklem šolskem letu (2011/2012) na Goriškem po podatkih Statističnega urada RS znaša 4726 dijakov (SURS, 2013a, str. 60), kar predstavlja 6,07 % vseh srednješolcev v Sloveniji (77741 dijakov) (SURS, 2013b). V vzorec naše empirične kvantitativne raziskave je bilo zajetih 430 dijakov zaključnih letnikov, kar predstavlja 9,1 % celotne srednješolske populacije na Goriškem<sup>8</sup>. Spolna

<sup>8</sup> Kljub precejšnjemu številu zajetih respondentov v vzorec naše empirične študije, njeni rezultati dejansko odslkavajo percepcijo in odnos srednješolcev

struktura vzorca izkazuje 53,3 % moških (229 dijakov) in 46,7 % žensk (201 dijakinja). To približno odgovarja distribuciji med spoloma v populaciji. Nadaljnje demografske značilnosti našega vzorca raziskave so podane v tabeli 3.

Tabela 3: Demografske značilnosti vzorca

	Število respondentov (n=430)
<b>Leto rojstva</b>	
1993	20,8 %
1994	74,9 %
1995	4,3 %
<b>Spol</b>	
Moški	53,3 %
ženski	46,7 %
<b>Status v družini</b>	
edinec	11,9 %
najstarejši otrok	32,8 %
najmlajši otrok	38,3 %
imam starejšega/mlajšega brata/sestro	17,0 %
<b>Vpisani v srednjo šolo/program</b>	

zaključnih letnikov na Goriškem do podjetništva na ravni vzorca. Rezultati, ki bi odražali odnos mladih srednješolcev zaključnih letnikov na Goriškem do podjetništva v celotni populaciji, nam kljub skrbnemu pregledu literature in opravljenih študij ter raziskav na to temo niso znani. Iz tega sledi, da se pridobljeni primarni podatki v naši raziskavi in njihova interpretacija nanašajo na vzorec srednješolcev zaključnih letnikov, ki smo ga uspeli pridobiti in obravnavati, kar lahko štejejo kot omejitve v naši raziskavi. Vendar je v tem kontekstu potrebno še enkrat poudariti, da je bilo v naš vzorec zajetih več kot 9 % od vseh dijakov zaključnih letnikov na Goriškem, kar nam vendarle omogoča, da interpretacije izhajajoče iz ugotovitev naše empirične študije s visoko stopnjo verjetnosti posplošujemo na celotno proučevano populacijo.

ekonomska gimnazija	6,6 %
splošna gimnazija	23,7 %
tehniška gimnazija	6,6 %
športna gimnazija	3,3 %
likovna/dramska gimnazija	0,5 %
ekonomski tehnik	14,7 %
administrator, trgovec	0 %
zdravstvena šola	16,4 %
tehniška srednja šola (strojna, prometna, lesarska, elektrotehniška, računalniška)	28,2 %
<b>Podjetniška izkušnja med bližnjimi</b>	
da	56,4 %
ne	32,9 %
ne vem	10,7 %
<b>Narava podjetniške izkušnje</b>	
pozitivna	76,5 %
negativna	4,6 %
ne vem	18,9 %

Pregled podatkov izhajajočih iz demografskih vprašanj kaže na naslednje: v raziskavo je bilo vključenih 430 respondentov, med katerimi nekoliko večji delež predstavljajo dijaki (53,3 %), v primerjavi z dijakinjami (46,7 %). Med našimi respondenti je 74,9 % rojenih leta 1994, 4,3 % leta 1995 in 20,8 % leta 1993; 38,3 % respondentov je najmlajši otrok v družini; 28,2 % respondentov je dijakov tehniških srednjih šol (strojna, prometna, lesarska, elektrotehniška, računalniška), 23,7 % splošne gimnazije in 21,3 % ekonomske smeri (ekonomska gimnazija, ekonomski tehnik). Zanimiv je podatek, da je več kot polovica respondentov, in sicer 56,4 % v krogu svojih bližnjih že imelo podjetniško izkušnjo in več kot dve tretjini respondentov (76,5 %), ki so to izkušnjo prepoznali kot pozitivno. Iz tega



je mogoče ugotoviti, da mladi v Goriški regiji, ki imajo v družini podjetniško izkušnjo, jo imajo v veliki večini kot nekaj pozitivnega (glej tabeli 4 in 5).

Tabela 4: Delež tistih, ki so imeli podjetniško izkušnjo v družinskem okolju

Odgovori	Frekvenca (n)	Veljavni delež (v %)	Kumulativa (v %)
da	238	56,4	56,4
ne	139	32,9	89,3
ne vem	45	10,7	100,00
manjkajoče vrednosti	8	/	/
skupaj	430	100,00	/

Tabela 5: Narava podjetniške izkušnje v družinskem okolju

Odgovori	Frekvenca (n)	Veljavni delež (v %)	Kumulativa (v %)
pozitivna	182	76,5	76,5
negativna	11	4,6	81,1
ne vem	45	18,9	100,00
manjkajoče vrednosti	192	/	/
skupaj	430	100,00	/

## Analiza pridobljenih rezultatov

Podatke pridobljene v naši študiji smo statistično obdelali in analizirali s

statističnimi testi iz programa PSPP<sup>9</sup>. Ključni raziskovalni fokus je bil na ugotavljanju: a) dejavnikov, ki pomembno vplivajo na odločitev, da nekdo postane podjetnik in podjetniške izkušnje v družinskem okolju; b) želje mladih, da bi postali podjetniki; c) razlik med vrlinami podjetnika-pragmatika in vrlinami podjetnika-altruista med mladimi srednješolci; d) dejavnikov, ki pomembno vplivajo na naravo podjetništva; e) moralnih vrtilin, ki so povezane z uspehom podjetnikov in v podjetništvu tako z vidika mladih srednješolcev kot poklicnih podjetnikov; in f) dejavnikov, ki so pomembni pri izboru poklica med mladimi srednješolci.

### **Dejavniki, ki vplivajo na to, da nekdo postane podjetnik in prepoznavanje podjetniške izkušnje v družinskem okolju**

Osredotočili smo se na dejavnike, ki pomembno vplivajo na odločitev respondentov, da bi v prihodnje postali podjetniki. Prepoznani ključni dejavniki izhajajoči iz referenčne literature (Antončič et al., 2002: 85-102) so sledeči: družinsko bogastvo, izkušnje staršev, poslovna znanja, spodbuda prijateljev, sreča, tehnična znanja, znanje jezikov in razumevanje partnerja (tabela 6).

---

<sup>9</sup> Na tem mestu bi bilo nujno posebej poudariti, da statistični program PSPP ima tehnično omejitev v obliki nezmožnosti kopiranja tabel rezultatov izvedenih statističnih testov iz programa v druge računalniške aplikacije, kot sta npr. microsoft word in excel.

Tabela 6: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev, da nekdo postane podjetnik

Dejavniki	Frekvenca (n)	Statistika <sup>10</sup> (minimum)	Statistika (maximum)	Povprečje	Standardni odklon
družinsko bogastvo	429	1	5	3,18	1,21
izkušnje staršev	430	1	5	3,37	1,14
poslovna znanja	430	1	5	4,36	0,77
spodbuda prijateljev	430	1	5	3,44	1,04
sreča	429	1	5	3,80	1,02
tehnična znanja	429	1	5	4,21	0,81
znanje jezikov	430	1	5	4,15	0,82
razumevanje partnerja	430	1	5	3,94	1,00

Podatki kažejo, da v največji meri na odločitev za poklic podjetnika vplivajo *poslovna znanja* (4,36), *tehnična znanja* (4,21) in *znanje jezikov* (4,15). Prav tako se respondentom zdi pomembno razumevanje partnerja (3,94), vloga življenjske sreče (3,80) in spodbuda prijateljev (3,44). V manjši meri dajejo pomen izkušnjam staršev (3,37) in družinskemu bogastvu (3,18).

<sup>10</sup> Ocenjevanje dejavnikov s strani respondentov, ki pomembno vplivajo na to, da nekdo postane podjetnik je bilo izvedeno na Likertovi lestvici med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma nepomembno, 5 pa zelo pomembno.

Tabela 7: Primerjava dejavnikov, ki vplivajo na željo postati podjetnik

Mladi na Goriškem			Mladi v Sloveniji <sup>11</sup>		
Rang	Dejavniki	Povprečje	Rang	dejavniki	Povprečje
1	Poslovna znanja	4,36	1	Poslovna znanja	4,29
2	Tehnična znanja	4,21	2	Znanje jezikov	4,17
3	Znanje jezikov	4,15	3	Tehnična znanja	3,87
4	Razumevanje partnerja	3,94	4	Sreča	3,86
5	Sreča	3,80	5	Razumevanje partnerja	3,81
6	Spodbuda prijateljev	3,44	6	Spodbuda prijateljev	3,59
7	Izkušnje staršev	3,37	7	Izkušnje staršev	3,34
8	Družinsko bogastvo	3,18	8	Družinsko bogastvo	3,10

Že omenjena referenčna raziskava iz leta 2008 (Vadnjal et al., 2009) je pokazala izrazito podobne rezultate glede dejavnikov, ki vplivajo na željo srednješolcev, da bi postali podjetniki. Prepoznani ključni dejavniki obeh raziskav so: *poslovna znanja* (4,29), *znanje jezikov* (4,17) in *tehnična znanja* (3,87). Edina razlika je v tem, da sta se na drugem in tretjem mestu zamenjala dejavnika, s približno enakim povprečjem. Tudi dejavniki, ki v manjši meri vplivajo na odločitev, da nekdo postane podjetnik so približno enako ocenjeni v obeh raziskavah: *spodbuda prijateljev* (3,44 vs. 3,59), *izkušnje staršev* (3,37 vs. 3,34) in *družinsko bogastvo* (3,18 vs. 3,10).

<sup>11</sup> Vir: Vadnjal, Jelovac in Damjan, 2009.

## Želja mladih postati podjetnik

Želja respondentov postati podjetnik je bila izkazana v 34,2 % deležu od celotnega vzorca raziskave; da ne bi želeli postati podjetnik jih je izrazilo 26,0 %, največji delež pa predstavljajo neodločeni dijaki, 39,8 % (glej tabelo 8).

Tabela 8: Deleži odgovorov respondentov glede želje postati podjetnik

Odgovor	Frekvenca (n)	Veljavni delež (v %)	Kumulativa (v %)
da	147	34,2	34,2
ne	112	26,0	60,2
ne vem	171	39,8	100,00
skupaj	430	100,00	/

Če v tem oziru primerjamo rezultate raziskave, ki so jo izvedli Vadnjal in sodelavci leta 2008 in našimi v začetku leta 2013 lahko ugotovimo, da so pridobljeni rezultati obeh raziskav relativno podobni<sup>12</sup>. Raziskovali smo

<sup>12</sup> Problem primerjave je v tem, da sta se vprašanji, ki sta se nanašali na željo dijakov postati podjetnik rahlo razlikovali. Namreč, v raziskavi Vadnjal, Jelovac in Damjan (2008) se je na vprašanje »ali si želite postati podjetnik?« ponujalo več možnih odgovorov na Likertovi petstopenjski lestvici (1 - sploh ne želim, 2 - ne želim, 3 - neodločen, 4 - želim in 5 - zelo si želim, 9 - ne razmišljam o tem). V naši raziskavi nismo uporabili Likertove lestvice, temveč smo raziskovali odstotek glede želje dijakov postati podjetnik z možnimi ponujenimi odgovori (da, ne, ne vem). Če za namen primerjave rezultatov naše raziskave z že omenjeno, združimo pridobljene podatke *zelo si želim* in *želim* v eno kategorijo, in sicer *da; ne želim* in *sploh ne želim* v eno kategorijo, in sicer *ne* in *neodločen* in *ne razmišljam o tem* v eno kategorijo, in sicer *ne vem*, potem dobimo naslednje: 1) skupina »da«: 48,8 % (želim ali zelo želim); 2) skupina »ne«: 15,2 % (ne želim in sploh ne želim) in 3) skupina »ne vem«: 36,0 % (neodločen in ne razmišljam o tem). Če sedaj slednje

podjetniško intenco na osnovi izkazane želje respondentov in izobraževalnih programov<sup>13</sup>, ki jih obiskujejo. Največji delež na vzorcu predstavljajo respondenti tehniških (strojna, elektrotehniška, računalniška, lesarska, prometna) srednjih šol s 28,2 % od celotnega vzorca, sledijo respondenti splošne gimnazije s 23,7 % in respondenti ekonomskih programov (ekonomski tehnik in ekonomska gimnazija) z 21,3 %. Najmanjši delež pa predstavljajo respondenti likovne in dramske gimnazije z 0,5 % (glej tabelo 9).

Tabela 9: Spremenljivki izobraževalni program in želja postati podjetnik.

Izobraževalni program	Postati podjetnik			skupaj
	da	ne	Ne vem	
ekonomska gimnazija	9,0	8,0	11,0	28,0
	6,3 %	7,1 %	6,6 %	6,6 %
	2,1 %	1,9 %	2,6 %	6,6 %
	-0,2	0,3	0,0	0,0

kvalitativno primerjamo z našimi rezultati opazimo, da so pridobljeni rezultati zelo podobni. Namreč, v obeh primerih je slaba polovica respondentov še vedno neodločena glede odločitve ali postati podjetnik. Med eno tretjino in eno polovico so tisti, ki so se že odločili za poklic podjetnika. In končno, tisti, ki odločno nočejo postati podjetniki v obeh raziskavah predstavljajo delež, ki ne presega ene četrtine vzorca.

<sup>13</sup> Za namen preverjanja hipoteze H<sub>2</sub>, ki se nanaša na željo srednješolcev postati podjetnik v povezavi z izobraževalnim programom, ki ga obiskujejo, smo v kategorijo poimenovano *ekonomski programi* združili dijake ekonomske gimnazije in programa ekonomski tehnik. V kategorijo *tehniški programi* pa smo združili dijake tehniške gimnazije in dijake tehniških srednjih šol (strojna, elektrotehniška, računalniška, lesarska, prometna). Tako delež dijakov ekonomskih programov na Goriškem na celotnem vzorcu znaša 21,3 %, delež dijakov tehniških programov pa 34,8 %.

splošna gimnazija	19,0	53,0	28,0	100,0
	13,3 %	47,3 %	16,8 %	23,7 %
	4,5 %	12,6 %	6,6 %	23,7 %
	-3,6	6,9	-2,7	0,0
tehniška gimnazija	9,0	10,0	9,0	28,0
	6,3 %	8,9 %	5,4 %	6,6 %
	2,1 %	2,4 %	2,1 %	6,6 %
	-0,2	1,1	-0,8	0,0
športna gimnazija	6,0	0,0	8,0	14,0
	4,2 %	0,0 %	4,8 %	3,3 %
	1,4 %	0,0%	1,9 %	3,3 %
	0,7	-2,3	1,4	0,0
likovna/dramska gimnazija	1,0	1,0	0,0	2,0
	0,7 %	0,9 %	0,0 %	0,5 %
	0,2 %	0,2 %	0,0%	0,5 %
	0,5	0,8	-1,1	0,0
ekonomski tehnik	23,0	7,0	32,0	62,0
	16,1 %	6,3 %	19,2 %	14,7 %
	5,5 %	1,7 %	7,6 %	14,7 %
	0,6	-2,9	2,1	0,0
zdravstvena šola	14,0	20,0	35,0	69,0
	9,8 %	17,9 %	21,0 %	16,4 %
	3,3 %	4,7 %	8,3 %	16,4 %
	-2,6	0,5	2,1	0,0
tehniška srednja šola (strojna, elektrotehniška, računalniška)	62,0	13,0	44,0	119,0
	43,4 %	11,6 %	26,3 %	28,2 %
	14,7 %	3,1 %	10,4 %	28,2 %
	5,0	-4,6	-0,7	0,0
skupaj	143,0	112,0	167,0	422,0
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	33,9 %	26,5 %	39,6 %	100,0 %

Na vprašanje »ali verjamete, da imate vrline, ki so potrebne za podjetnika?« smo dobili naslednje rezultate: 39,9 % respondentov je menilo, da posedujejo ustrezne vrline, ki so potrebne za poklic podjetnika; 16,4 % respondentov jih je menilo, da ne posedujejo ustreznih vrlin; največji delež, 43,7 % respondentov se ni znalo opredeliti glede posedovanja ustreznih moralnih vrlin, ki so potrebne podjetniku za delovanje v polju podjetništva (glej tabelo 10).

Tabela 10: Delež respondentov glede osebnega posedovanja moralnih vrlin potrebnih podjetniku

Odgovor	Frekvenca (n)	Veljavni delež (v %)
da	170	39,9
ne	70	16,4
ne vem	186	43,7
manjkajoče vrednosti	4	/
skupaj	430	100,00

### Razlike med vrlinami podjetnika-pragmatika in vrlinami podjetnika-altruista med mladimi srednješolci na Goriškem

S pomočjo izračunane faktorске analize lahko pojasnimo 42,94 % variance. Faktorska analiza nam pokaže dva tipa podjetnikov, s pripadajočimi moralnimi vrlinami, in sicer, »podjetnika-pragmatika« (faktor 1), za katerega so zlasti značilne vrline, kot so *odločnost, ustvarjalnost, pogum, iznajdljivost, komunikativnost* in *praktičnost*. Pri »podjetniku-altruistu« (faktor 2) so prevladujoče vrline, *poštenost, pravičnost, znati priznati poraz* in *zaupljivost* (glej tabelo 11).



Poimenovanja faktorjev smo prevzeli iz sorodne raziskave (Jelovac et al., 2010, str. 336).

Tabela 11: Izračun faktorске analize za podjetniške vrline

Zaporedna številka vrline	Vrline	Faktor 1	Faktor 2
V5	odločnost	0,64	
V16	ustvarjalnost	0,60	
V6	pogum	0,57	
V3	iznajdljivost	0,56	
V4	komunikativnost	0,56	
V11	praktičnost	0,52	
V8	vztrajnost	0,51	
V2	delavnost	0,50	
V13	pridnost	0,45	
V14	resnost	0,45	
V9	zanesljivost	0,42	
V10	poštenost		0,63
V12	pravičnost		0,56
V18	znati priznati poraz		0,49
V17	zaupljivost		0,46

### Dejavniki, ki pomembno vplivajo na naravo podjetništva

Respondenti so ocenjevali v kolikšni meri navedeni dejavniki vplivajo na samo naravo podjetništva. Rezultati v tabeli 12 kažejo, da se respondenti v največji meri strinjajo s dvema trditvama, in sicer, da *podjetnik zna prepoznati priložnosti* (4,24) in da so *za razvoj države podjetniki zelo pomembni* (4,03). Ne strinjajo se s trditvijo, da *podjetništvo ustvarja le malo delovnih mest* (2,58), iz česar sledi, da med njimi prevladuje mnenje,

da podjetniki delovna mesta ustvarjajo in da *pravi podjetniki želijo, da bi zaposlovali čim več ljudi* (3,32). V veliki meri se strinjajo s trditvami, da *podjetniki pošiljajo na trg nove izdelke in storitve* (3,85), da *podjetnik zna povezati materialne in človeške vire* (3,79), da je *podjetnik inovator* (3,69), da se *morajo podjetniki za uspeh povezovati z drugimi podjetniki* (3,62) in da *podjetniki odkrivajo in uvajajo nove tehnologije* (3,61). Podobno je ocenjena navezovalna trditev, da so *podjetniki tisti, ki v posel in življenje uvajajo novosti* (3,56) in da je *podjetništvo dolgoročno ustvarjanje nove vrednosti* (3,51). Ocenjevalno lestvico zaključujejo trditve, da *pravih podjetnikov ni strah, da jim ne bi uspelo* (3,40), da v *primerjavi z drugimi narodi Slovenci nismo preveč podjetni* (3,28) in da *pri nas poklic podjetnika ni preveč spoštovan* (3,01). Iz tega sledi, da se respondenti nagibajo k pogledu, da je poklic podjetnika v Sloveniji relativno vreden spoštovanja, kar je v diskrepanci s podobo podjetnika, ki ga odraža splošna slika javnega mnenje pri nas.

Tabela 12: Dejavniki, ki pomembno vplivajo na naravo podjetništva

Spremenljivke	Frekvenca (n)	Statistika <sup>14</sup> (minimum)	Statistika (maksimum)	Povprečje	Standardni odklon
podjetnik je inovator	430	1	5	3,69	0,95
podjetnik zna povezati materialne in človeške vire	429	1	5	3,79	0,83
podjetnik zna prepoznati priložnosti	430	1	5	4,24	0,74
podjetniki odkrivajo in uvajajo nove tehnologije	429	1	5	3,61	0,94

<sup>14</sup> S pomočjo Likertove lestvice so respondenti prepoznavali in ocenjevali pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na samo naravo podjetništva. Navedene dejavnike so ocenjevali med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

podjetniki pošiljajo na trg nove izdelke in storitve	430	1	5	3,85	0,89
podjetniki se morajo za uspeh povezovati z drugimi podjetniki	429	1	5	3,62	1,03
podjetniki so tisti, ki v posel in življenje uvajajo novosti	428	1	5	3,56	0,91
podjetništvo je dolgoročno ustvarjanje nove vrednosti	430	1	5	3,51	0,89
podjetništvo ustvarja le malo delovnih mest	430	1	5	2,58	1,02
pravi podjetniki želijo, da bi zaposlovali čim več ljudi	428	1	5	3,32	1,09
pravih podjetnikov ni strah, da jim ne bi uspelo	430	1	5	3,40	1,17
pri nas poklic podjetnika ni preveč spoštovan	428	1	5	3,01	0,98
v primerjavi z drugimi narodi Slovenci nismo preveč podjetni	430	1	5	3,28	1,06
za razvoj države so podjetniki zelo pomembni	430	1	5	4,03	0,87

Respondenti v naši raziskavi so ocenili tudi v kolikšni meri se strinjajo s podanimi stališči v zvezi z uspehom v podjetništvu (glej tabelo 13). S pomočjo pridobljenih rezultatov je mogoče trditi, da se respondenti v največji meri strinjajo s trditvijo *vedno hočem imeti dovolj časa za družino in prijatelje* (4,44). Obenem preseneča, da niso naklonjeni trditvi, da bi materialne dobrine dajale življenju smisel (2,48). Delno preseneča visoka ocena trditve, *da rad izkoristim priložnost za zaslužek* (4,05), kajti podjetno delovanje zahteva tudi žrtve v obliki odrekanja socialnim in družinskim stikom v dnevnem okviru. Zato pa so s priložnostjo za zaslužek povezane in skladno ocenjene trditve, da je *poklic podjetnika vreden spoštovanja* (3,77), da je *vsak človek lahko uspešen podjetnik, če to hoče* (3,69) da

*pogosto razmišljam o novih idejah, s katerimi bi se dalo zaslužiti (3,45). Prav tako se respondenti strinjajo s trditvijo, moji starši bi bili ponosni name, če bi ustanovil svoje podjetje (3,63). Po večini pa se respondenti ne strinjajo ali pa so neodločeni o tem, da se podjetniki ženejo samo za denar (2,97), z nekaterimi učitelji smo se že pogovarjali o podjetništvu (2,91), da bogastva ni mogoče pridobiti na pošten način (2,60), s prijatelji smo se že pogovarjali o tem, kako bi ustanovili podjetje (2,60) in da kdor enkrat propade je slab podjetnik (2,14).*

Tabela 13: Stališča respondentov v zvezi z uspehom v podjetništvu

Spremenljivke	Frekvenca (n)	Statistika <sup>15</sup> (minimum)	Statistika (maximum)	Povprečje	Standardni odklon
bogastva ni mogoče pridobiti na pošten način	429	1	5	2,60	1,30
kdor enkrat propade je slab podjetnik	430	1	5	2,14	0,98
materialne dobrine dajejo življenju smisel	430	1	5	2,48	1,10
moji starši bi bili ponosni name, če bi ustanovil svoje podjetje	429	1	5	3,63	1,00
podjetniki se ženejo samo za denar	430	1	5	2,97	1,11

<sup>15</sup> Respondenti so ocenjevali navedene trditve, ki se nanašajo na uspeh v podjetništvu na Likertovi lestvici med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

pogosto razmišljam o novih idejah, s katerimi bi se dalo zaslužiti	429	1	5	3,45	1,17
poklic podjetnika je vreden spoštovanja	429	1	5	3,77	0,86
rad izkoristim priložnost za zaslužek	429	1	5	4,05	0,87
s prijatelji smo se že pogovarjali o tem, kako bi ustanovili podjetje	430	1	5	2,60	1,46
vedno hočem imeti dovolj časa za družino in prijatelje	429	1	5	4,44	0,75
vsak človek je lahko uspešen podjetnik, če to hoče	430	1	5	3,69	1,22
z nekaterimi učitelji smo se že pogovarjali o podjetništvu	430	1	5	2,91	1,39

### **Moralne vrline, ki so povezane z uspehom podjetnikov z vidika mladih goriških srednješolcev in slovenskih poklicnih podjetnikov**

V raziskavi smo želeli ugotoviti katere moralne vrline so tiste, ki jih bodo naši respondenti prepoznali kot ključne pri uspehu podjetnikov v polju podjetniškega delovanja in poslovanja. Iz tabele 14 je razvidno dojemanje 18 vrlin, ki smo jih uporabili v raziskovalnem procesu in katere so morali respondenti po lastni presoji oceniti z vidika pomembnosti vpliva pri uspehu podjetnikov.

Tabela 14: Moralne vrline, ki se povezujejo z uspešnostjo podjetnikov

vrline	Frekvenc a (n)	Statistika <sup>16</sup> (minimu m)	Statistika (maksimu m)	Povprečj e	Standard ni odklon
brezobzirnost	423	1	5	2,90	1,18
delavnost	430	1	5	4,67	0,58
iznajdljivost	430	2	5	4,71	0,54
komunikativn ost	429	1	5	4,60	0,63
odločnost	429	2	5	4,63	0,58
pogum	430	1	5	4,36	0,78
pohlepnost	430	1	5	2,38	1,23
vztrajnost	430	2	5	4,65	0,56
zanesljivost	430	1	5	4,43	0,78
poštenost	430	1	5	4,03	1,16
praktičnost	430	2	5	4,26	0,73
pravičnost	430	1	5	3,98	1,13
pridnost	430	1	5	4,43	0,81
resnost	430	1	5	4,48	0,77
tekmovalni duh	430	1	5	3,77	1,07
ustvarjalnost	430	1	5	4,42	0,78
zaupljivost	430	1	5	4,12	0,98
znati priznati poraz	430	1	5	3,87	1,12

<sup>16</sup> Rangiranje človeških vrlin, ki so povezane z uspehom podjetnikov je bilo izvedeno na Likertovi lestvici med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma nepomembno, 5 pa zelo pomembno.

Respondenti so pri uspehu podjetnikov med najbolj pomembne vrline uvrstili: *iznajdljivost* (4,71), *delavnost* (4,67), *vztrajnost* (4,65), *odločnost* (4,63), *komunikativnost* (4,60). Prav tako uspehu v podjetništvu pripisujejo vrline kot so: *resnost* (4,48), *pridnost* (4,43), *zanesljivost* (4,43), *ustvarjalnost* (4,42), *pogum* (4,36), *praktičnost* (4,26), *zaupljivost* (4,12), *poštenost* (4,03), *pravičnost* (3,98), *znati priznati poraz* (3,87) in *tekmovalni duh* (3,77). Vrlini *brezobzirnost* (2,90) in *pohlepnost* (2,38) smatrajo kot nepomembni ali pa ostajajo neodločeni glede pomembnosti omenjenih vrtilin. Slednje lahko razumemo na način, da respondenti percepirajo, da je potrebno za uspeh v podjetništvu delovati pošteno, transparentno in v funkciji realizacije zastavljenega cilja na način, da vse vključene deležnike obravnavamo kot cilj ne kot sredstvo ali celo kot orodje. Podobno je bila za kontekst pogleda na pomembnost moralnih vrtilin pri uspehu podjetnikov opravljena raziskava (Kralj, Jelovac, Mate, 2013), ki je v raziskovalnem fokusu proučevala percepcijo podjetnikov do moralnih vrtilin, ki so pomembne pri delovanju podjetnikov v polju podjetništva (glej tabelo 15).

Tabela 15: Moralne vrline, ki se povezujejo z uspešnostjo podjetnikov<sup>17</sup>

vrline	Frekvenca (n)	Povprečje	Standardni odklon
brezobzirnost	112	1,68	0,90
delavnost	113	4,50	0,63
inteligentnost	113	4,06	0,60
iznajdljivost	113	4,24	0,71
komunikativnost	113	4,13	0,93
navdušenost	113	4,01	0,87
odločnost	111	4,06	0,79
pogum	112	4,13	0,80
pohlepnost	112	1,78	0,98
poštenost	110	4,41	0,67
praktičnost	113	4,12	0,80
pravičnost	113	4,33	0,66
preudarnost	113	4,03	0,76
pridnost	113	4,27	0,79
resnost	113	4,39	0,70
tekmovalni duh	113	3,51	1,02
ustvarjalnost	113	4,04	0,77
vztrajnost	112	4,35	0,71
zanesljivost	113	4,56	0,55
zaupljivost	112	4,21	0,90
znati priznati poraz	113	3,59	1,07
zvestoba	112	4,37	0,65

Vir: Kralj et al., 2013.

<sup>17</sup> Povzeto iz raziskave »Organizational Values and Moral Virtues of Entrepreneur: An Empirical Study of Slovenian Entrepreneurs« (Kralj, Jelovac in Mate, 2013). V vzorec je bilo zajetih 114 respondentov- podjetnikov. Respondenti so vrline ocenjevali na podlagi petstopenjske Likertove lestvice, pri čemer so ocene pomenile: 1 = popolnoma neznačilno, 2 = neznačilno, 3 = neodločen, 4 = značilno, 5 = značilno.



Iz tabele 15 je razvidno, da respondenti ocenjujejo, da za njih ni značilno posedovanje moralnih vrlin, ki le-to niso, govorimo namreč o brezobzirnosti (1,68) in pohlepnosti (1,78). Za respondente pa so značilne naslednje moralne vrline: zanesljivost (4,56), delavnost (4,50), poštenost (4,41), resnost (4,39), zvestoba (4,37), vztrajnost (4,35), pravičnost (4,33), pridnost (4,27), iznajdljivost (4,24), zaupljivost (4,21). Iz tega sledi, da si respondenti pripisujejo posedovanje moralnih vrlin, ki so inkorporirane v model podjetnika pragmatika: iznajdljivost (4,24), komunikativnost (4,13), pogum (4,13), praktičnost (4,12), ustvarjalnost (4,04), navdušenost (4,01), znati priznati poraz (3,59) in tekmovalni duh (3,51). Prav tako so visoko ocenjene ostale moralne vrline, odločnost (4,06), inteligentnost (4,06), preudarnost (4,03).

### **Dejavniki, ki so pomembni pri izboru poklica med mladimi srednješolci**

Respondenti so v večji meri kot zelo pomembne dejavnike pri izboru poklica prepoznali (glej tabelo 16): zanimivo delo (4,62), dobri odnosi s sodelavci (4,35), varnost zaposlitve (4,26).

Tabela 16: Dejavniki, ki vplivajo na izbor poklica med mladimi srednješolci<sup>18</sup>

Dejavnik	Frekvenca (n)	Povprečje	Standardni odklon
visoka plača	428	4,09	0,76
dobri odnosi s sodelavci	428	4,35	0,81
jasno določene naloge	427	4,12	0,91
možnost napredovanja	428	4,17	0,84
samostojnost	428	3,82	0,91
ugled v družbi	430	3,47	1,08
svoboden delovni čas	430	3,69	1,01
uresničitev lastnih idej	429	4,12	0,82
varnost zaposlitve	429	4,26	0,89
zanimivo delo	429	4,62	0,65

Relativno pomembni pri izboru poklica pa se jim zdijo sledeči dejavniki: možnost napredovanja (4,17), uresničitev lastnih idej (4,12), jasno določene naloge (4,12) in visoka plača (4,09). V manjši meri pa pripisujejo težo pri izbiri poklica ostalim dejavnikom kot so: samostojnost (3,83), svoboden delovni čas (3,69) in ugled v družbi (3,47). Preseneča rezultat, da sta v sodobni družbi ena izmed ključnih dejavnikov, uresničitev lastnih idej (4,12) in samostojnost (3,82) po pomembnosti vpliva pri izboru poklica med mladimi srednješolci na Goriškem šele na 5. oz. 8. mestu med desetimi dejavniki, ki so pomembni pri izboru poklica.

<sup>18</sup> Respondenti so dejavnike, ki so pomembni pri izboru poklica ocenjevali na Likertovi lestvici med 1 in 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma nepomembno, 5 pa zelo pomembno.

## Diskusija

Rezultati naše empirične kvantitativne raziskave, ki smo jih predstavili v predhodnem razdelku nam zdaj omogočajo, da verificiramo zastavljene hipoteze. Naša prva hipoteza  $H_1$  je predpostavljala, da bo obstajala močna korelacija med pozitivno podjetniško izkušnjo bližnjih in željo dijakov na Goriškem, da postanejo podjetniki. S pomočjo statistične poizvedbe smo prišli do ugotovitve (glej tabelo 17), da je 238 respondentov že imelo podjetniško izkušnjo v družinskem okolju. Od tega jih je 182 respondentov izkušnjo definiralo kot pozitivno, kot negativno 11, neodločeno pri definiranju narave podjetniške izkušnje pa je bilo 45 respondentov. Podjetnik si želi postati 46,7 % respondentov od tistih, ki so podjetniško izkušnjo ocenili kot pozitivno, 9,1 % od tistih, ki so jo ocenili kot negativno in 24,4 % od tistih, ki je niso znali definirati. Samo 16,5 % od tistih, ki so podjetniško izkušnjo definirali kot pozitivno si ne želi postati podjetnik. Med tistimi respondenti, ki ne želijo postati podjetnik jih je 61,2 % podjetniško izkušnjo med bližnjimi ocenilo kot pozitivno, 14,3 % kot negativno in 24,5 % jih ni znalo definirati narave podjetniške izkušnje. Izmed tistih dijakov na Goriškem, ki so podjetniško izkušnjo bližnjih ocenili kot pozitivno (182 dijakov) jih 46,7 % želi postati podjetnik. Vrednost koeficienta kontingence – CC, znaša 0,29, iz česar sledi, da med pozitivno podjetniško izkušnjo bližnjih in željo dijakov na Goriškem, da postanejo podjetniki, obstoji šibka statistična korelacija, kar nam še vedno omogoča, da lahko, sicer *delno*, trdimo, da je naša prva hipoteza  $H_1$  *potrjena*.

Tabela 17: Spremenljivki podjetniška izkušnja v družinskem okolju in želja postati podjetnik.

Podjetniška izkušnja	Postati podjetnik			skupaj
	da	ne	ne vem	
pozitivna	85,0	30,0	67,0	182,0
	87,6 %	61,2 %	72,8 %	76,5 %
	35,7 %	12,6 %	28,2 %	76,5 %
	3,4	-2,8	-1,1	0,0
negativna	1,0	7,0	3,0	11,0
	1,0 %	14,3 %	3,3 %	4,6 %
	0,4 %	2,9 %	1,3 %	4,6 %
	-2,2	3,6	-0,8	0,0
ne vem	11,0	12,0	22,0	45,0
	11,4 %	24,5 %	23,9 %	18,9 %
	4,6 %	5,0 %	9,2 %	18,9 %
	-2,5	1,1	1,6	0,0
skupaj	97,0	49,0	92,0	238,0
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	40,8 %	20,6 %	38,7 %	100,0 %

Ker je p-vrednost statistike enaka 0,00 in s tem manjša od 0,05 lahko sklepamo iz vzorca na populacijo srednješolcev zaključnih letnikov na Goriškem, da med pozitivno podjetniško izkušnjo bližnjih in željo dijakov na Goriškem, da postanejo podjetniki, obstoji šibka korelacija.

Tabela 18: Izračunana p-vrednost hi-kvadrat testa

p-vrednost izračunanega HI-kvadrata	0,00
-------------------------------------	------

Druga hipoteza  $H_2$  je predpostavljala, da bodo dijaki ekonomskih programov izrazili večjo željo postati podjetnik kot dijaki tehniških

programov. Pridobljeni rezultati indicirajo, da delež dijakov ekonomskih programov na Goriškem na celotnem vzorcu znaša 21,3 %, delež dijakov tehniških programov pa 34,8 %. Na eni strani je 35,6 % dijakov ekonomskih programov izrazilo željo postati podjetnik, medtem ko je delež tistih, ki obiskujejo tehniške programe in bi si želeli postati podjetnik, znašal 48,3 % (glej tabelo 19). Vrednost koeficienta kontingence – CC, je enak 0,40.

Tabela 19: Spremenljivki izobraževalni program in želja postati podjetnik.

Izobraževalni program	Postati podjetnik			skupaj
	da	ne	Ne vem	
Ekonomski programi	32,0 35,6 %	15,0 16,6 %	43,0 47,8 %	90,0 100,00
Tehniški programi	71,0 48,3 %	23,0 15,6 %	53,0 36,1 %	147,0 100,00

Na podlagi pridobljenih podatkov in ugotovitev lahko trdimo, da je naša druga hipoteza  $H_2$  *zavrnjena v celoti*.

Tabela 20: Izračunana p-vrednost hi-kvadrat testa

p-vrednost izračunanega HI-kvadrata	0,00
-------------------------------------	------

Ker je p-vrednost statistike enaka 0,00 in s tem manjša od 0,05 lahko sklepamo iz vzorca na populacijo ter trdimo, da je tudi na populaciji delež dijakov tehniških programov večji od deleža dijakov ekonomskih programov v povezavi z željo postati podjetnik.

Pri naši tretji hipotezi  $H_3$ , ki je predpostavljala, da bodo dijaki na Goriškem pri sebi bolj prepoznali vrline podjetnika-pragmatika kot vrline podjetnika-

altruista ugotavljamo, da so dijaki pri sebi v veliki meri prepoznavali vrline *podjetnika-pragmatika* kot vrline podjetnika-altruista. Tako so med prvimi petimi vrlinami glede na izračun faktorских vrednosti izpostavili naslednje vrline (glej tabelo 21): odločnost (0,64), poštenost (0,63), ustvarjalnost (0,60), pogum (0,57), iznajdljivost, komunikativnost in pravičnost (vse 0,56). Pri tem sta samo poštenost in pravičnost prepoznani kot vrline podjetnika-altruista, vse ostale navedene so prepoznane kot vrline podjetnika-pragmatika.

Tabela 21: Izračun faktoriske analize za podjetniške vrline

Zaporedna številka vrline	Vrline	Faktor 1	Faktor 2
V5	<b>odločnost</b>	<b>0,64</b>	
V16	<b>ustvarjalnost</b>	<b>0,60</b>	
V6	<b>pogum</b>	<b>0,57</b>	
V3	<b>iznajdljivost</b>	<b>0,56</b>	
V4	<b>komunikativnost</b>	<b>0,56</b>	
V11	praktičnost	0,52	
V8	vztrajnost	0,51	
V2	delavnost	0,50	
V13	pridnost	0,45	
V14	resnost	0,45	
V9	zanesljivost	0,42	
V10	<b>poštenost</b>		<b>0,63</b>
V12	<b>pravičnost</b>		<b>0,56</b>
V18	znati priznati poraz		0,49
V17	zaupljivost		0,46

Na podlagi ugotovljenega je naša tretja hipoteza  $H_3$  v celoti potrjena.

Četrta hipoteza  $H_4$  je predpostavljala, da bo obstajala statistična korelacija med trditvama, da materialne dobrine predstavljajo nekaj, kar daje življenju smisel in da je podjetnik inovator. V našem primeru (glej tabelo 22) je izračunana vrednost korelacijskega koeficienta 0,04, kar pomeni, da med spremenljivkama materialne dobrine dajejo življenju smisel in podjetnik je inovator ni korelacije v našem vzorcu. Statistična značilnost testa znaša 0,45 in je s tem večja od 0,05 kar pomeni, da ne moremo sklepati iz vzorca na populacijo oz. se moramo sklepanja vzdržati. Na podlagi rezultatov je naša četrta hipoteza  $H_4$  *zavrnjena v celoti*.

Tabela 22: Izračunane vrednosti korelacijskega koeficienta za spremenljivki materialne dobrine dajejo življenju smisel in podjetnik je inovator

	Materialne dobrine dajejo življenju smisel	Podjetnik je inovator
Materialne dobrine dajejo življenju smisel	/	0,04
Signifikanca		0,45
Frekvenca (n)		430
Podjetnik je inovator	0,04	
Signifikanca	0,45	/
Frekvenca	430	

Peta hipoteza  $H_5$  je predpostavljala, da bo med srednješolsko mladino na Goriškem in poklicnimi podjetniki obstajala opazna podobnost v ocenjevanju primernih moralnih vrlin, ki so potrebne podjetnikom v vsakdanjem gospodarskem življenju. Podatke smo pridobili z inštrumentom merjenja vrlin, ki jih srednješolska mladina in podjetniki povezujejo z uspešnostjo podjetnikov v polju podjetniškega delovanja in poslovanja.

Tabela 23: Primerjava ocen moralnih vrlin v vsakdanjem gospodarskem življenju med srednješolsko mladino na Goriškem in slovenskimi podjetniki

Rang	Vrline: srednješolska mladina na Goriškem <sup>19</sup>	Povprečje	Rang	Vrline: slovenski podjetniki <sup>20</sup>	Povprečje
1	<b>iznajdljivost</b>	<b>4,71</b>	1	<b>zanesljivost</b>	<b>4,56</b>
2	<b>delavnost</b>	<b>4,67</b>	2	<b>delavnost</b>	<b>4,50</b>
3	<b>vztrajnost</b>	<b>4,65</b>	3	poštenost	4,41
4	odločnost	4,63	4	<b>resnost</b>	<b>4,39</b>
5	komunikativnost	4,60	5	zvestoba	4,37
6	<b>resnost</b>	<b>4,48</b>	6	<b>vztrajnost</b>	<b>4,35</b>
7	<b>pridnost</b>	<b>4,43</b>	7	pravičnost	4,33
8	<b>zanesljivost</b>	<b>4,43</b>	8	<b>pridnost</b>	<b>4,27</b>
9	ustvarjalnost	4,42	9	<b>iznajdljivost</b>	<b>4,24</b>
10	pogum	4,36	10	zaupljivost	4,21
11	praktičnost	4,26	11	komunikativnost	4,13
12	zaupljivost	4,12	12	pogum	4,13
13	poštenost	4,03	13	praktičnost	4,12
14	pravičnost	3,98	14	odločnost	4,06
15	znati priznati poraz	3,87	15	inteligentnost	4,06
16	tekmovalni duh	3,77	16	ustvarjalnost	4,04
17	brezobzirnost	2,90	17	preudarnost	4,03
18	pohlepnost	2,38	18	navdušenost	4,01
			19	znati priznati poraz	3,59
			20	tekmovalni duh	3,51
			21	pohlepnost	1,78
			22	brezobzirnost	1,68

<sup>19</sup>Moralne vrline, ki se povezujejo z uspešnostjo podjetnikov z vidika ocene mladih srednješolcev na Goriškem.

<sup>20</sup> Moralne vrline, ki se povezujejo z uspešnostjo podjetnikov z vidika ocene podjetnikov (povzeto po Kralj, Jelovac, Mate, 2013).



Iz tabele 23 je razvidno, da se na prvih petih ocenjenih mestih (gledano primerjalno) v obeh skupinah hkrati nahaja samo ena vrлина, *delavnost* - v obeh skupinah na drugem mestu in je ocenjena z nekaj višjo oceno (4,67) pri srednješolski mladini kot pri podjetnikih (4,50). Če pa analiziramo prvih deset mest je stanje sledeče - razvrščenih je 6 skupnih vrлин in sicer: a) *delavnost* (na drugem mestu tako med srednješolsko mladino, 4,67 kot slovenskimi podjetniki, 4,50); b) *iznajdljivost* (na prvem mestu med srednješolsko mladino z oceno 4,71 in na devetem med podjetniki z oceno 4,24); c) *vztrajnost* (na tretjem mestu med srednješolsko mladino z oceno 4,65 in na šestem med podjetniki z oceno 4,35); d) *resnost* (na šestem mestu med srednješolsko mladino z oceno 4,48 in na četrtem mestu med podjetniki z oceno 4,39); e) *pridnost* (na sedmem mestu med srednješolsko mladino z oceno 4,43 in na osmem mestu med podjetniki z oceno 4,27) in f) *zanesljivost* (na osmem mestu med srednješolsko mladino z oceno 4,43 in na prvem mestu med podjetniki z oceno 4,56). Če hočemo, da bi se podjetništvo bolje razvilo v naši družbi, bi v izobraževalnem procesu morali spodbujati poleg iznajdljivosti, vztrajnosti in pridnosti še naslednje vrline: ustvarjalnost, pogum, zdrav tekmovalni duh, preudarnost in entuziazem.

S pomočjo izračunanih povprečij ocen moralnih vrлин potrebnih za uspeh podjetnikov in lastnem prepričanju srednješolske mladine na Goriškem glede posedovanja omenjenih vrлин pri njih osebno, je mogoče reči, da je znotraj desetih najvišje ocenjenih vrлин, šest vrлин, ki se pojavljajo, sicer na različnih mestih, v obeh skupinah hkrati (glej tabelo 24 na naslednji strani): a) *delavnost* (na drugem mestu v povezavi z uspešnostjo podjetnikov z oceno 4,67 in na devetem mestu glede osebnega posedovanja vrline z oceno 3,99); b) *vztrajnost* (na tretjem mestu v povezavi z uspešnostjo podjetnikov z oceno 4,65 in na sedmem mestu

glede osebnega posedovanja vrline z oceno 4,07); c) *komunikativnost* (na petem mestu v povezavi z uspešnostjo podjetnikov z oceno 4,60 in na osmem mestu glede osebnega posedovanja vrline z oceno 4,00); d) *resnost* (na šestem mestu tako v povezavi z uspešnostjo podjetnikov z oceno 4,48 kot glede osebnega posedovanja vrline z oceno 4,09); e) *pridnost* (na sedmem mestu v povezavi z uspešnostjo podjetnikov z oceno 4,43 in na petem mestu glede osebnega posedovanja vrline z oceno 4,12) in f) *zanesljivost* (na osmem mestu v povezavi z uspešnostjo podjetnikov z oceno 4,43 in na tretjem mestu glede osebnega posedovanja vrlin z ocen 4,24).

Tabela 24: Primerjava povprečij moralnih vrlin med srednješolsko mladino z vidika uspešnosti podjetnikov in osebnega posedovanja podjetniških vrlin

Rang	Vrline srednješolska mladina na Goriškem <sup>21</sup>	Povprečje	Rang	Vrline srednješolska mladina na Goriškem <sup>22</sup>	Povprečje
1	Iznajdljivost	4,71	1	Poštenost	4,29
2	<b>Delavnost</b>	<b>4,67</b>	2	Pravičnost	4,25
3	<b>Vztrajnost</b>	<b>4,65</b>	3	<b>Zanesljivost</b>	<b>4,24</b>
4	Odločnost	4,63	4	Zaupljivost	4,22
5	<b>Komunikativnost</b>	<b>4,60</b>	5	<b>Pridnost</b>	<b>4,12</b>
6	<b>Resnost</b>	<b>4,48</b>	6	<b>Resnost</b>	<b>4,09</b>
7	<b>Pridnost</b>	<b>4,43</b>	7	<b>Vztrajnost</b>	<b>4,07</b>

<sup>21</sup> Moralne vrline, ki se povezujejo z uspešnostjo podjetnikov z vidika ocene mladih srednješolcev na Goriškem.

<sup>22</sup> Moralne vrline, ki se povezujejo z uspešnostjo podjetnikov z vidika ocene mladih srednješolcev na Goriškem glede na to v kolikšni meri so po njihovem osebnem pričanju značilne za njih osebno.

8	<b>Zanesljivost</b>	<b>4,43</b>	8	<b>Komunikativnost</b>	<b>4,00</b>
9	Ustvarjalnost	4,42	9	<b>Delavnost</b>	<b>3,99</b>
10	Pogum	4,36	10	Praktičnost	3,99
11	Praktičnost	4,26	11	Iznajdljivost	3,97
12	Zaupljivost	4,12	12	Odločnost	3,95
13	Poštenost	4,03	13	Pogum	3,94
14	Pravičnost	3,98	14	Ustvarjalnost	3,88
15	Znati priznati poraz	3,87	15	Znati priznati poraz	3,69
16	Tekmovalni duh	3,77	16	Tekmovalni duh	3,59
17	Brezobzirnost	2,90	17	Brezobzirnost	2,44
18	Pohlepnost	2,38	18	Pohlepnost	2,22

Na podlagi zgoraj navedenih in predstavljenih rezultatov naše raziskave lahko trdimo, da je naša peta hipoteza H<sub>5</sub> *potrjena v celoti*.

Naša zadnja, šesta hipoteza H<sub>6</sub> je predpostavljala, da bodo uresničevanje lastnih idej, visoka plača, varnost zaposlitve, možnost napredovanja in zanimivo delo dejavniki, ki najbolj pomembno vplivajo na odločitev dijakov na Goriškem pri izbiri poklica. V tem oziru bi veljalo omeniti Herzbergov model motivacije, ki proučuje in pojasnjuje dejavnike, ki omogočajo in stimulirajo motivacijo zaposlenih v organizaciji (Herzberg, 1968). Omenjeni model definira dejavnike kot so varnost zaposlitve, visoka plača, odnosi s sodelavci, delovno okolje kot t.i. higienike, ki predstavljajo osnovne elemente zadovoljstva, ki bi že morali biti inkorporirani v samem procesu dela. Šele od te točke dalje pa je mogoče govoriti o motivatorjih kot so napredovanje, osebna rast, odgovornost, zanimivo delo, uspeh itn., ki vplivajo na odločitev posameznika, da izbere določen poklic in ga vestno in uspešno opravlja. Če vzporedno pogledamo rezultate naše raziskave vidimo, da so mladi med motivatorje, ki vplivajo na izbiro poklica uvrstili tudi tista, ki to nista, in sicer, dobri odnosi s

sodelavci in varnost zaposlitve, ki jih po Herzbergovem modelu uvrščamo med higienike. Takšen rezultat bi se dalo razumeti kot posledico recesije in visoke stopnje brezposelnosti zlasti med mladimi, ki jim varnost zaposlitve predstavlja enega izmed ključnih motivacijskih dejavnikov pri sprejemanju vsakodnevnih poklicnih odločitev. Mladi so tako v veliki meri kot ključne dejavnike (prvih pet) pri izboru poklica prepoznali v (glej tabelo 25): zanimivem delu (4,62), dobrih odnosih s sodelavci (4,35), varnosti zaposlitve (4,26), možnosti napredovanja (4,17) in uresničitvi lastnih idej (4,12). Da mladi poudarjajo pomembnost dobrih odnosov z nadrejenimi, sodelavci, družbenim okoljem, zagotovljenostjo in varnostjo delovnega mesta je mogoče delno pripisati vlogi političnega sistema v Sloveniji, v kateri že šest desetletij koeksistira socialistična paradigma kolektivistične vzgoje človeka po meri ideologije, ki je še vedno navzoča v učnih načrtih izobraževalnega procesa.

Tabela 25: Dejavniki, ki so pomembni pri izboru poklica med mladimi srednješolci na Goriškem

Rang	Dejavnik	Povprečje	Standardni odklon
1	<b>Zanimivo delo</b>	4,62	0,65
2	Dobri odnosi s sodelavci	4,35	0,81
3	<b>Varnost zaposlitve</b>	4,26	0,89
4	<b>Možnost napredovanja</b>	4,17	0,84
5	<b>Uresničitev lastnih idej</b>	4,12	0,82
6	Jasno določene naloge	4,12	0,91
7	<b>Visoka plača</b>	4,09	0,76
8	Samostojnost	3,82	0,91
9	Svoboden delovni čas	3,69	1,01
10	Ugled v družbi	3,47	1,08

Mladi tako med prvih pet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na izbor poklica uvrščajo štiri dejavnike, katere smo tudi sami predpostavljali v naši hipotezi, in sicer, zanimivo delo, varnost zaposlitve, možnost napredovanja in uresničitev lastnih idej. Edini, ki ni bil prepoznan med petimi ključnimi dejavniki, je visoka plača, ki je po pomembnosti pri mladih na sedmem mestu (4,09). Med petimi ključnimi dejavniki je tako prepoznan tudi dejavnik dobri odnosi s sodelavci. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da je naša šesta hipoteza  $H_6$  v celoti potrjena.

## Zaključek

Poslanstvo podjetništva in podjetnikov se kaže predvsem v prispevanju k gospodarskemu razvoju celotne družbe. Kajti, cilj podjetništva/podjetnika je vedno v funkciji rasti gospodarstva, njegove prenove in zviševanja konkurenčnosti gospodarskih subjektov in vseh ostalih vključenih deležnikov. Z lastno empirično kvantitativno raziskavo smo ugotavljali kakšen je odnos srednješolcev zaključnih letnikov na Goriškem do poklica podjetnika. Slednjega bi, kot smo videli že lela opravljati dobra tretjina mladih. Poleg tega, po lastni samo-oceni več kot tretjine mladih le-ti posedujejo ravno tiste najpomembnejše moralne vrline, ki so se v teoriji in praksi izkazale kot potrebne podjetnikom za uspešno delovanje v podjetniškem okolju: *iznajdljivost, delavnost, vztrajnost, odločnost in komunikativnost*. Omenjena rezultata si je mogoče razlagati kot spodbudne kazalnike *trenda samozaposlovanja* med mladimi. V trenutnih kriznih razmerah, ki se izrazito kažejo v visoki stopnji brezposelnosti, zlasti med mladimi v Evropi in na Slovenskem, je naša ugotovitev, da več kot tretjina mladih vidi možnost v ustanavljanju lastnega podjetniškega

podjema, kar pomeni ravno v tem, da aktivno prispevajo k zmanjševanju pritiska na trg dela, na način, da se bodo samozaposlili in hkrati postopoma ustvarili nova delovna mesta, s tem pa posledično zmanjševali stopnjo brezposelnosti. Če k temu dodamo rezultat, da slabih 40 % mladih poseduje moralne vrline uspešnega podjetnika pomeni, da se zvišuje verjetnost uspešnih start-up podjetij v praksi. Slednje nas lahko navdaja z optimizmom, da se bo v bližnji prihodnosti trend jemanja lastne usode v svoje roke nadaljeval v pravo smer.

V tem kontekstu je spodbuden podatek, da se je s podjetniško izkušnjo več kot polovica mladih (56,4 %) soočila že v družinskem okolju, kar kaže na to, da tisti, ki so se odločili za poklic podjetnika ne bodo v podjetništvo vstopili brez vsaj posrednih izkušenj, ki so med drugim nujno potrebne za uspeh v poslu. Temu lahko pripišemo rezultat, ki smo ga dobili v raziskavi, in sicer, da je ustrezen odnos do ključnih podjetniških vrtilin (iznajdljivost, fleksibilnost, inovativnost, nenehno učenje in absorbiranje vedno kompleksnejšega znanja) po vsej verjetnosti posledica zgodnjih podjetniških izkušenj mladih. Ker je več kot tri četrtine dijakov podjetniško izkušnjo v družinskem okolju definiralo kot pozitivno, nas ne sme presenečati rezultat, da jih slaba polovica izkazuje intenco postati podjetnik. V podobi podjetnika vidijo priložnost za zaslužek, a obenem niso naklonjeni miselnosti, da bi materialne dobrine pogojevale smiselno in osmišljeno življenje posameznika, saj so prepričani, da mora imeti posameznik vedno dovolj časa za družino in prijatelje. Mladi menijo, da je za uspeh v podjetništvu potrebno delovati pošteno in transparentno na takšen način, da vse vključene deležnike obravnavamo kot cilj in ne kot sredstvo. Če bo proučevana generacija mladih ohranila takšno držo tudi takrat, ko bo vstopila v poslovni svet v bližnji prihodnosti, potem bo bistveno prispevala k uresničevanju koncepta CSR oz. družbene odgovornosti malih in srednje velikih podjetij kot ene izmed ključnih

prioritet EU na področju gospodarstva (Jelovac, 2012). V tem kontekstu bi morali izobraževalni programi v Sloveniji vsebovati tudi podjetniške vsebine in teme, ki bi bile odprte in nagnjene k podjetniškemu delovanju in družbeni odgovornosti, kar bi mogoče lahko spodbudilo mlade k odločanju, da postanejo podjetniki/podjetnice.

Izvedena empirična kvantitativna raziskava med srednješolci zaključnih letnikov na Goriškem je naš skromen prispevek k globljemu razumevanju vloge podjetnika, narave podjetništva in dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, da nekdo postane podjetnik/podjetnica. To se nam zdi posebej pomembno v obdobju hude gospodarske in siceršnje družbene krize v Sloveniji. Preboj iz nje bo, poleg ostalega zahteval novo generacijo slovenskih podjetnikov, ki bi v mladih bodočih podjetnikih na Goriškem verjetno imela precejšno zaslombo. Zato bi bile v prihodnje dobrodošle nadaljnje empirične študije, s pomočjo katerih bi še intenzivneje proučevali potrebo mladih po podjetniškem udejstvovanju, na eni strani in dejanskih potrebah gospodarskih subjektov v Sloveniji po ustreznih podjetniških profilih mladih, na drugi strani.

## Literatura

Antončič, Boštjan, Hisrich, D. Robert, Petrin, Tea, Vahčič, Aleš (2002): *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.

Barringer R., Bruce in Ireland Duane R. (2008): *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson Education International. New Jersey: Upper Saddle River.

Bygrave, William (1994): *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons.

Ferjan, Marko (1999): *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Halis, M., Ozsabuncuoglu, I. H., in Ozsagir, A. (2007): *The Values of Entrepreneurship and Factors that Effect Entrepreneurship: Findings from Anatolia*. Serbian Journal of Management, 2(1), str. 21-34.

Herzberg, Frederick (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 46 (1), str. 53–62.

Jamieson, I. (1984): *Education for enterprise*. Cambridge: CRAC Ballinger.

Jelovac, Dejan in Dobran Juričan (2007): Kodeks podjetniške kulture za skladden regionalni razvoj. V: Janez Nared et al. (ur.) *Veliki razvojni projekti in skladden regionalni razvoj*. Ljubljana: Geografski inštitut Antona Melika ZRC SAZU, Založba ZRC, str.311-319.



Jelovac, Dejan (2009): *Izzivi razvoja organizacije*. Ljubljana: Založba Agathos.

Jelovac, Dejan, Žitnik, Jan, Vadnjal, Jaka, Damjan, Janez (2010): *Virtues of Entrepreneurs: Slovenian Youth Entrepreneurship Attitude Study*. V: Anišič, Zoran (ur.). 3rd International Conference on Entrepreneurs, Innovation and Regional Development – ICEIRD, 2010, Novi Sad: Faculty of Technical Sciences, str. 331-337.

Jelovac, Dejan (2012): *The impact of corporate social responsibility in the context of small and medium enterprise*. Innovative issues and approaches in social sciences, vol. 5, no. 2, str. 21-35.

Kovač Bogomir (1990): *Uvod v podjetništvo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Kralj, Anita, Jelovac, Dejan, Mate, Vasilij (2013): *Organizational Values and Moral Virtues of Entrepreneur: An Empirical Study of Slovenian Entrepreneurs*. Innovative issues and approaches in social sciences, vol. 6, no. 2, str. 109-138.

Lavrič, Miran, Flere, Sergej, Tavčar Krajnc, Marina, Klanjšek, Rudi, Musil, Bojan, Naterer, Andrej, Kirbiš, Andrej, Divjak, Marko in Lešek, Petra (2010): *Mladina 2010: Družbeni profil mladih v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad Republike Slovenije za mladino in Založba Aristej.

Matlay Harry in Mitra, Jay (2002): *Entrepreneurship and learning: The double act in the triple helix*. International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 3 (1), str. 7-16.

Mazzarol, Tim, Volery, Thierry, Doss, Noelle, Thein, Vicki (1999): *Factors influencing small business start-ups*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 5(2), str. 48-63.

Miller, Robert A. in Collier, Elizabeth W. (2010): *Redefining Entrepreneurship: A Virtues and Values Perspective*. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 8(2), str. 80-89.

Rebernik, Miroslav, Tominc, Polona in Crnogaj, Katja (2010): *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva: GEM Slovenija 2010*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Maribor: Slovenski podjetniški observatorij.

Statistični urad RS (2013a): *Slovenske regije v številkah 2013*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/doc/pub/REGIJE-2013.pdf> (3.6.2013).

Statistični urad RS (2013b): *Srednješolsko izobraževanje mladine in odraslih, Slovenija, konec šolskega leta 2011/2012 in začetek šolskega leta 2012/2013 – končni podatki*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=5449](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5449) (3.6.2013).

Stevenson, H. Howard (2000): *Why Entrepreneurship has won?* Coleman White Paper, USASBE Plenary Adress.

Timmons, A. Jeffry, Spinelli, Stephen (2003): *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York: McGraw Hill Professional.

Vadnjal, Jaka, Jelovac, Dejan in Damjan, Janez (2009): *Odnos srednješolcev do podjetništva*. V: Nared, Janez in Perko, Drago (ur.)

*Razvojni izzivi Slovenije*. Ljubljana: Geografski inštitut Antona Melika ZRC SAZU, Založba ZRC, str. 161-173.

Vadnjal, Jaka, Jelovac, Dejan, Damjan, Janez (2010): *Vpliv šole in okolja odraslih srednješolcev do podjetništva*. Andragoška spoznanja, 16 (1), str. 23-34.

Weber, Max (1905/1958): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Boston: Allen and Unwin.

## **Psihologija dela in vzpostavljanje varnostne kulture v organizaciji**

Nevenka Podgornik<sup>23</sup>

### **Abstract**

The basis of the problems of a safety culture in a working organization is represented by a psychosocial context, inducted within a human resources management and a personal management. Focusing on a micro environment of a business system, we concentrate on the conviction that the employees destructive behaviors represent the ways of manifesting their dissatisfaction and other distresses that originate from the title of the article. In context of the theory of choice, we understand this sort of symptomatic action as an attempt of the organism to reduce frustration and to appease the psychic needs. The satisfying appease of psychic needs is manifested through the level of the employees belonging, loyalty, trust in the company and its processes, which take place at the company, and it is in an inevitable correlation with the retaining of a safety culture in the organization.

**Key words:** work psychology, safety culture, concept of competences, motivational model, destructive behaviors

---

<sup>23</sup> Doc. dr. Nevenka Podgornik, Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici. E-mail: nevenka.podgornik(at)fuds.si

## **Povzetek**

Izhodišče problematike varnostne kulture v delovni organizaciji, predstavlja psihosocialni kontekst, umeščen znotraj managementa človeških virov in personalnega managementa. Pri osredotočenosti na mikro okolje poslovnega sistema, izhajamo iz prepričanja, da destruktivna vedenja zaposlenih predstavljajo načine manifestiranja nezadovoljstva in drugih stisk, ki izhajajo iz naslova dela. V kontekstu teorije izbire, tovrstna simptomatska ravnanja razumemo kot poskuse organizma, da zniža frustracijo in zadovolji psihične potrebe. Zadovoljujoče tešenje psihičnih potreb se manifestira v stopnji pripradnosti zaposlenih, lojalnosti, zaupanjem do podjetja in procesov, ki se v podjetju odvijajo, in je v neizogibni korelaciji z ohranjanjem varnostne kulture v organizaciji.

**Ključne besede:** psihologija dela, varnostna kultura, koncept kompetenc, motivacijski model, destruktivna vedenja

## **Uvod**

Varnostna kultura je opredeljena kot trajna vrednost in prioriteta, ki se nanaša na varnost zaposlenih in javnosti, s strani vsakega posameznika v vseh skupinah in na kateri koli stopnji organizacijske hierarhije. Obsega osebno odgovornost posameznikov in skupin za varnost, skrb za ohranjanje, izboljšanje in poročanje varnostnih pomislekov, prizadevanje za aktivno učenje, prilagajanje in spreminjanje individualnih in organizacijskih vedenj (Wiegmann in drugi, 2002: 8).

Značilne kazalce pozitivne varnostne kulture v organizaciji predstavlja višji menedžment, ki močno poudarja varnost kot del strategije za obvladovanje tveganj; srednji menedžment in operativno osebje z objektivim pogledom na nevarnosti, ki so povezane z organizacijskimi aktivnostmi; višji menedžment s spodbujanjem nekaznovalnega delovnega okolja, na vseh ravneh organizacije je prisotna zavest o pomembnosti komuniciranja varnostnih informacij; obstajajo realni in učinkoviti predpisi, ki se nanašajo na nevarnosti, varnost in potencialno škodo; zaposleni so dobro usposobljeni in razumejo posledice nevarnih dejanj; pojavnost tveganega vedenja je nizka; prisotna je varnostna etika, ki odvrča od tveganega vedenja (International Civil Aviation Organization, 2005: 4–18).

Varnostno kulturo opredeljuje poleg situacijske (struktura organizacije) in vedenjske dimenzije tudi psihološka dimenzija, ki je najpogosteje proučevana z vprašanji, ki merijo posameznikovo dožemanje in izvajanje varnosti (Choudhry in drugi, 2007). Skladno s tem je varnostna kultura razumljena kot del splošne kulture, sprejete na ravni posameznika, organizacije, posameznega družbenega podsistema in družbe kot celote, in zahteva poleg ustreznega – celovitega in učinkovitega sistema varovanja podatkov, tudi skrb za upravljanje s človeškimi viri, uvajanje ustreznih pristopov managementa človeških virov in personalnega managementa. Posameznik in njegovo vedenje je namreč eden izmed ključnih dejavnikov tudi pri zagotavljanju varnostne kulture v organizacijah, ob predpostavki, da razpolagamo s tehnološko dovršenimi sistemi.

### **Temeljne razsežnosti osebnosti zaposlenih**

Osebnost kot celota človeških psihofizičnih značilnosti se razteza vzdolž treh dimenzij (Musek, 2000): biološke, družbene in duhovne. V svojih

pomembnejših dejanjih in doživetjih se zavedamo sebe kot telesnega in biološkega bitja, kot bitja, ki je zbližano z drugimi in jim v nekem smislu pripada in kot bitja, ki stremi k višjim ciljem, vrednotam, idealom, k osebnostni rasti in izpolnitvi.

Ni pa zgolj človekova osebnost tista, zaradi katere prihaja do razlik v ravnanju posameznikov. Posameznikove potrebe, vrednote, stališča, so predvsem razvojnega značaja. Vrednote so sestavni del kompetenc (Spencer in Spencer, 1993), njihov vpliv na kompetentnost posameznika pa se kaže predvsem v tem, da presegajo specifične situacije, saj iz ene vrednote izhaja več stališč. To pomeni, da usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji in tako, ob zmožnostih, sposobnostih, znanjih in motivih, v veliki meri prispevajo k (ne)uspešnosti posameznika v določeni situaciji.

Stališča so tista, ki zajemajo miselna prepričanja in vrednotenja v zvezi z objektom, čustveni odnos do objekta in pripravljenost, da človek ravna ustrezno. Vsako stališče ima svojo spoznavno (kognitivno), čustveno (konativno) in vedenjsko (akcijsko) sestavino (Marentič Požarnik, 2005), kar zagotavlja trajnejše, čustvene in vrednostne naravnosti do različnih predmetov, oseb, dogodkov in pojavov.

Na podlagi temeljnih vrednot – spoznavne, ekonomske, estetske, socialne, politične ter religiozne vrednote, je zasnovana ustrezna značajska tipologija (Spranger v Musek 1977), ki razkriva usmerjenost posameznika pri ravnanjih v odnosih, prizadevanjih in situacijah v vsakdanjem življenju.

Tako imenovani teoretični tip značaja je usmerjen k spoznavnim vrednotam, k odkrivanju resnice, reševanju problemov, ugotavljanju

zakonitosti. V vsakdanje življenje in v odnose z drugimi vnaša sistematičnost, objektivnost, utemeljenost in logiko. Uporabnost ravnanja je značilna za ekonomski tip značaja, ki s seboj in z drugimi ravna skopo, saj ima zanj spoznanje vrednost le, če je koristno in uporabno. Estetski značaj vrednote ceni le prek estetskega, subjektivnega doživljanja, medtem ko socialni značaj označujejo nesebična in solidarnostna prizadevanja, ki prevladujejo nad spoznavnimi, praktičnimi, estetskimi in drugimi vrednotami (ibid: 154-155).

Z vidika ohranjanja varnostne kulture v organizaciji, predstavljata nevarnost zlasti politični oz. oblastni značaj, ki ga usmerja težnja po odločanju, po moči in oblasti nad drugimi, po podrejanju drugih in po uveljavljanju lastne volje, ne glede na posledice, in religiozni značaj, ki podreja svoje ravnanje vrednotam verovanja in je usmerjen k iskanju pravzrokov in k odkrivanju svetega in božanskega (ibid: 154-155).

Sodobnejša opredelitev razsežnosti glede na osebnostne značilnosti vključuje avtoritativnost, prepričanje avtoritativnega človeka, da je v organizaciji potrebna razlika v statusu in moči med zaposlenimi. Za te osebnosti je značilno, da pretirano cenijo moč, ki je zasnovana na njihovih predsodkih o ljudeh, v skladu s katerimi so nekateri ljudje superiorni in vodijo druge. V kolikor so dela visoko strukturirana in je uspeh odvisen od popolnega upoštevanja pravil in predpisov, bodo avtoritativne osebnosti ustrezale. V kolikor je pri izvajanju posameznih del potreben občutek za čustva drugih, taktičnost in sposobnost za prilagajanje kompleksnim ter spremenljivim okoliščinam, avtoritativne osebnosti niso najbolj primerne. Prepričanja, da cilj opravičuje sredstvo, so značilna tudi za machiavelističnost, pragmatično in čustveno zadržano osebo, od katere lahko pričakujemo, da ne bo vedno govorila resnice, poskusila bo izkoristiti prednosti drugih, če bo mogoče, bo uporabila tudi goljufije, z namenom,



da doseže cilj. Pri tem ne bo občutila krivde, ker se je sposobna oddaljiti od posledic, ki jih povzročata s svojim delovanjem. Mach osebnosti so primerne predvsem za opravljanje del, ki zahtevajo spretnost pogajanja. Produktivne so tudi v primerih, ko se dodatno nagradi uspeh pri delu. Pri izvedbi nalog, ki upoštevajo etične vrednote in določeni absolutni standardi vedenja, je vključevanje prave Mach osebnosti zelo omejeno oz. vprašljivo. Veliko bolj primerna je oseba, za katero je značilna birokratičnost, cenjenje hierarhije, predpisov in medsebojnih ter formalnih povezav med ljudmi v organizaciji. Ta osebnost je prepričana, da bi se morali zaposleni identificirati z organizacijo in podrediti svoje lastne interese potrebam organizacije. Poleg tega meni, da naj bi pomembne odločitve sprejemali zaposleni na višjih ravneh odločanja. Močne birokratične osebnosti se pogosto uspešno prilagodijo v organizacijah, v katerih je delo določeno s pravili, procedurami in pravilniki, v organizacijah za nadzorovanje rutinskih in ponavljajočih se opravil (Treven, 2001: 104-106).

### **Motivacijski model**

Izbrani motivacijski model oz. motivacijski dejavniki, pomembno vplivajo na posameznikovo izbiro vedenj, in iz tega vidika predstavljajo pomemben dejavnik vzpostavljanja varnostne kulture v organizaciji.

Pri izbiri motivacijskega modela, je potrebno upoštevati individualni pristop do zaposlenega, ugotavljanje njegovih trenutnih potreb, želja, pričakovanj in interesov in veljavne družbeno-ekonomske zakonitosti, družbene odnose in veljaven sistem vrednot v družbi, saj imajo vsi ti dejavniki pomemben vpliv na posameznikove interese, cilje, potrebe, vrednote... (Bahtijarevič Šiber, 1986: 98). Pri oblikovanju motivacijskih modelov pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da posameznik lahko

bistveno spremeni vzorec vedenja, če so prizadeti njegovi občutki, zato moramo biti še posebej pozorni na občutke kot so pravičnost, enakost in pričakovanja (Lipičnik, 1998: 171-178), ki predstavljajo možnosti za učinkovito tešenje posameznikovih temeljnih psihičnih potreb.

Zavedati se moramo, da je motivacijski model zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje in s katerimi bi lahko pri zaposlenih izzvali zaželeno ravnanje. Pri tem si lahko pomagamo z mehanizmi, ki izhajajo iz motivacijskih teorij. Če želimo izzvane aktivnosti zaposlenih tudi obdržati, z namenom, da jih bodo le-ti v prihodnosti po potrebi ponavljali, je dobro oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih in na ta način razviti motivacijski model. Motivacijske teorije ne morejo razložiti, zakaj prihaja pri zadovoljevanju potreb oz. doseganju ciljev do različnega vedenja zaposlenih. Pomagajo nam razumeti motivacijo in ustvariti pregled nad dejavniki, ki vplivajo nanjo. To znanje pa je temelj, na katerem lahko gradimo modele motiviranja (Lipičnik, 1998: 171).

Pri oblikovanju motivacijskega modela je potrebno, poleg motivov, ki smo jih že navedli, upoštevati tudi tiste vrednote, ki predstavljajo tveganje, da bo njihovo neupoštevanje oz. kršenje izzvalo vedenja, ki so za organizacijo (in tudi za posameznika) destruktivna.

Model, ki uporablja za motiviranje pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na predpostavki, da je vedenje izbrano, da torej ljudje odločajo o tem, kaj želijo in kako lahko spremenijo svoje vedenje v smeri doseganja ciljev. Uresničena pričakovanja pomenijo za zaposlene zadovoljstvo, ki narašča s stopnjo pomembnosti izpolnjenega motiva. Ljudje se želijo približati zadovoljstvu in se izogibati nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so torej posledica visoke motivacije, velika razočaranja pa rezultat premajhnih pridobitev (ibid: 171-172). Temeljni princip ravnanja s

človeškimi zmogljivostmi predstavlja enakost. Občutek neenakosti ustvari pri zaposlenih težnjo, da ublažijo občutek neprijetnosti, tudi z ravnanji, ki lahko povzročijo v organizaciji resne težave. Občutki neenakega obravnavanja so lahko posledica nižjega osebnega dohodka, manjše pozornosti, nepoštenosti vodje, nekorektnosti sodelavcev itd. (ibid: 172) in se lahko izražajo z: zmanjševanjem intenzitete dela, zahtevanjem pravičnejšega plačila, predčasnim prekinjanjem dela in povečanjem odsotnosti z dela ter prepričevanjem kolegov v manjšo prizadevnost pri delu (ibid: 173).

Tem ravnanjem lahko dodamo tudi tista ravnanja, ki presegajo kompetence in pooblastila zaposlenih in predstavljajo tveganje za zlorabo položaja.

Eno izmed tovrstnih ravnanj je pravičnost, ki se nanaša na razmerje med plačilom, ki ga zaposleni prejmejo in vloženim delom oz. trudom. Če prejemajo zaposleni za enake vložke enako plačilo, bodo presodili, da so vsi v organizaciji obravnavani enako in bodo ta ukrep občutili kot pravičen. V nasprotnem primeru, pa bodo občutke nepravilnosti skušali blažiti na načine, s katerimi lahko ogrozijo tudi varnostno kulturo v organizaciji. Lipičnik (1998) navaja naslednja vedenja zaposlenih, ki izvirajo iz občutka nepravilnosti: povečevanje svojega vložka, da bi na ta način upravičili večje nagrade v primeru, da so nagrajeni bolje od drugih; zmanjševanje svojih vložkov, da bi tako nadomestili manjše nagrade v primeru, da so nagrajeni slabše od drugih; iskanje drugih poti do nadomestil, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja premoženja organizacije itd.; zapuščanje svojih delodajalcev, če se nepravilnost ne odpravi.

## Koncept kompetenc

Uporabno vrednost in znanstveno relevantnost koncepta kompetenc prikazujejo številne razprave in raziskave<sup>24</sup>. Pomen kompetenc za vzpostavljanje varnostne kulture predstavlja psihologija, z upoštevanjem najširše definicije pojma - kompetenca mora vsebovati vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika (Weinert, 2001). Taka definicija bi pomenila, da koncept kompetenc pokriva vse kognitivne vire posameznika, tj. vsa

---

<sup>24</sup> Opredelitev kompetenc (Ulrich, 1996; Brockbank, 1997; McCredie in Shackleton, 1998; Hoffman, 1999; Bramming in Holt Larsen, 2000; Constable, 1998 v Jackson, 2002; Gruban, 2003), identifikacija generičnih kompetenc, ki bodo krepile zaposlitvene priložnosti posameznika (Boyatzis, 1982; Laabs, 1996; Ulrich, 1996; Pajo in Cleland, 1997; Stuart, 1999; Brewster, 2000 c; Jokinen, 2003), integracija dela in učenja, povezovanje znanstveno-raziskovalne sfere z gospodarstvom in oblikovanje kurikulumov, ki bodo udeležencem izobraževalnega procesa omogočali pridobitev ustreznih kompetenc (Dench, 1997; Meldrum in Atkinson, 1998; Boud in Garrick, 1999; Burton-Jones, 1999; Raub, 2001; Van den Bosch in Van Wijk, 2001; Velden, 2002), razmerje med znanjem in kompetencami (New, 1996; Dixon, 1999; Choo in Bontis, 2002; Sanchez, 2003), strateško upravljanje organizacij in ključne kompetence organizacij ter v tem okviru relacija med uspešnostjo organizacij in omenjenimi ključnimi (core) kompetencami (Pralhad in Hamel, 1991; Lawler, 1993; Lawson, 1996; Bewgenhenegouwen idr., 1996; Losey, 1997; Nordhaugh, 1998; Dosi, 2000; Jurie, 2000; Drejer, 2002; Sanchez, 2003), načini upravljanja kompetenc na področju upravljanja človeških virov v organizacijah in njihova integracija v podsisteme upravljanja človeških virov (Mansfield, 1996; Dubois, 1998; Wright, 1998; Green, 1999; Lucia in Lepsinger, 1999; Rausch, 2000; Haeuser idr., 2002, Holbecke, 2003).

mentalna stanja, ki so podlaga delovanju, ki določajo spremembe v delovanju in od katerih so odvisne razlike v delovanju posameznikov.

Splošne kognitivne kompetence razumemo kot kognitivne sposobnosti in veščine. Te vključujejo vse mentalne vire posameznika, ki jih ta uporablja za opravljanje različnih nalog na različnih področjih, za pridobivanje potrebnega znanja in za doseganje dobrih rezultatov. Kognitivne kompetence so splošne intelektualne sposobnosti z močnimi in stabilnimi inter-individualnimi razlikami. Pristopi, ki se osredotočajo na splošne kompetence vključujejo psihometrične modele inteligentnosti, informacijske procesne modele in Piagetov model kognitivnega razvoja (Weinert, 2001: 45, 46). Psihometrični pristop inteligentnost (kompetentnost) razume kot sistem bolj ali manj vsebinsko in kontekstualno neodvisnih sposobnosti. Te nudijo kognitivne predispozicije za ciljno usmerjeno delovanje, ustrezno razmišljanje, uspešno učenje in učinkovito interakcijo z okoljem. V informacijsko procesnem modelu (information processing model) je inteligentnost (ali splošna kompetentnost) razumljena kot »naprava za procesiranje informacij« (Caroll, 1993 v Weinert, 2001: 46).

Posebne kognitivne kompetence označujejo grozde kognitivnih predispozicij, ki jih posameznik potrebuje za uspešno delovanje na določenih vsebinskih področjih. V primeru kognitivne kompetence gre za naučene kompetence, ki je lahko v veliki meri odvisna od sposobnosti pridobivanja izkušenj (Gruber, 1991 v Weinert, 2001: 47).

Modeli akcijskih kompetenc pogosto vključujejo elemente, kot so: sposobnost reševanja problemov, sposobnost kritičnega mišljenja, splošno in specifično znanje področja, realistično, pozitivno samozaupanje, socialne kompetence. Teoretični konstrukt akcijskih kompetenc kombinira intelektualne sposobnosti, rutine, motivacijske silnice, osebne vedenjske orientacije in socialno pogojena vedenja v

kompleksen sistem. Ta sistem določa predispozicije, ki so potrebne za opravljanje nalog v določeni profesionalni ali družbeni vlogi ali v osebnem projektu (Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1996 v Weinert, 2001: 51).

Civelli (v Kohont, 2005) je definicije kompetenc sistematično raziskoval in jih razdelil v tri večje skupine:

- francoski pristop, ki ga je uveljavil Claude Levy-Leboyer, poudarja, da je kompetentnost rezultanta različnih psiholoških elementov posameznika, osnova pa je njegova samopodoba. Pristop h kompetentnosti povezuje s sposobnostmi, osebnimi lastnostmi, motivi in pridobljenim znanjem;
- ameriški pristop, ki je povezan z deli McBeera, McClellanda, Boyatzisa in Ulrica, opredeljuje kompetence kot tiste karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem. Močno je poudarjena vloga najboljših posameznikov in menedžerjev;
- britanski pristop, ki je posledica aktivnosti dveh združenj MCI (Management Charter Initiative) in NCVQ (National Council for Vocational Qualifications). Po njihovem mnenju je poklicna kompetenca zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu skladno s standardi zaposlitve.

Sredstva s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije, ne glede na to katero vlogo opravlja, so organizacijsko specifične kompetence (New, 1996: 47). Medtem, ko se delovno specifične kompetence vežejo na uspešnost posameznika v določeni vlogi, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti. Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije.

Organizacijsko specifične kompetence New (1996: 45) definira kot cilje v skladu s katerimi posameznik v organizaciji usklajuje njegov način delovanja v okvirih organizacijske kulture, ne glede na vlogo, ki jo v

organizaciji opravlja. Medtem, ko so delovno specifične in managerske kompetence direktno povezane z opravljanjem nalog posameznika, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti.

Iz definicije je razvidno, da so organizacijske kompetence in kompetence posameznika lahko zelo povezane. Tako bi lahko organizacijsko specifične kompetence na ravni posameznika definirali kot ključne kompetence, ki jih za uspešno delovanje v okviru organizacijske kulture od njega pričakuje organizacija. S tem postanejo organizacijsko specifične kompetence del ključnih kompetenc posameznika v okviru organizacije.

Organizacijsko specifične kompetence so lahko tako močne, da slabijo delovanje posameznika v primerih, ko jih ta v dani kulturi organizacije ne zmore prevzeti oz. razviti. Po drugi strani nekateri avtorji trdijo, da lahko posamezniki, katerih kompetence so skladne z organizacijsko specifičnimi kompetencami z večjo verjetnostjo pričakujejo v organizaciji karierni uspeh ne glede na vlogo, ki jo trenutno opravljajo (ibid: 47). S tem tudi razlagajo primere kariernih premikov posameznikov med različnimi (nepovezanimi) vlogami ali funkcijskimi področji v organizaciji. Pri kadrovanju novih sodelavcev se namreč organizacija osredotoča na njihove delovno specifične kompetence. Z delovanjem posameznika v organizaciji pa te postajajo manj pomembne, za napredovanje in razvoj pa so pomembnejše organizacijsko specifične kompetence. Zato je za organizacijo izjemnega pomena, da čim prej identificira skladnost med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami, možnosti razvoja in zmanjševanja morebitnega razkoraka med obojimi in da so organizacijsko specifične kompetence vsebovane v vseh podsistemih upravljanja človeških virov v organizaciji.

## **Frustracije in destruktivna vedenja zaposlenih**

Dinamika osebnosti je povezana z motivacijskim delovanjem. Vse kar nas v danem trenutku usmerja, zanima, privlači, odbija, opozarja. V primeru, da želenega cilja ne moremo doseči, pride do frustriranosti posameznika, kar se kaže skozi različna, destruktivna vedenja.

Četudi nekateri avtorji ne prepoznavajo škodljivosti konflikta, kot posledico frustriranosti, pa tovrstno vedenje umeščamo, skladno s teorijo izbire, med izrazito razdiralna vedenja. Osnovni vzrok konfliktov je neposredno povezan z razmerji med vlogami ljudi (organizacijski) ali z različnostjo ljudi (človeški). Konflikti vedno potekajo kot dinamični proces.

Doživljanje stresa spremeni način, kako se oseba počuti, misli in obnaša. Simptomi stresa so vidni na organizacijski ravni in na ravni posameznika. Na organizacijski ravni se kažejo kot izostajanje z dela, velika frustracija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, nadlegovanje, zmanjšana storilnost, nezgode, napake ter povišani stroški za nadomestila ali zdravstveno varstvo. Na ravni posameznika pa čustveni odzivi (razdražljivost, tesnoba, težave s spanjem, depresivnost, potrto, odtujitev, izgorevanje, idr.); kognitivni odzivi (težave s koncentracijo, spominom, učenjem novih stvari, sprejemanjem odločitev); vedenjski odzivi (zloraba substanc; destruktivno obnašanje) in fiziološki odzivi (bolečine v hrbtenici, oslavljen imunski sistem, želodčni čir, bolezni srca, povišan krvni tlak) ipd. (EU–OSHA 2011<sup>25</sup>).

---

<sup>25</sup> EU–OSHA: Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (European Agency for Safety and Health at Work).



Nezadovoljstvo zaposlenih se manifestira na različne, vidne kot tudi bolj prikrita, načine. Navajamo nekatere preprosta znamenja, signale, s katerimi zaposleni izražajo svoje nezadovoljstvo: nesodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud; oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo; prihajajo pozno in zgodaj odhajajo ali pa si vzamejo »prosti tek« brez zadovoljivega pojasnila; podaljšujejo si čas odmora za kosilo, da ostane čim manj časa za obveznosti; zamujajo roke, ker dela ne opravijo pravočasno; ne dosegajo zastavljenih norm; nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari; kadar se kaj zaplete, obtožujejo druge; nočejo ravnati po navodilih (Keenan, 1996: 6-7). Dolgotrajno nezadovoljstvo in preobremenjenost na delovnem mestu vodi v izgorelost (burn out sindrom), ki predstavlja stanje čustvene, mentalne in fizične izčrpanosti. Znaki fizične izčrpanosti so lahko nenehna utrujenost, oslabilen imunski sistem, pogostejše obolenje ... Znaki psihične izčrpanosti se pojavljajo v obliki dvoma vase, občutka neuspeha, izgube motivacije, splošnega nezadovoljstva ... Vedenjski znaki pa so izogibanje odgovornostim in delovnim nalogam, zaprtost vase, zatekanje k različnim oblikam zasvojenosti idr. (Karan, 2007). Neprepoznan proces izgorelosti se lahko nadaljuje v absentizem, kar je odvisno od zadovoljevanja tako zunanjih (materialnih) kot notranjih (psiholoških in socialnih) človekovih potreb. Motivacija in zadovoljstvo sta pri delu pomembni, ne pa tudi edini določilnici absentizma. Posamezniki ali skupine zaposlenih imajo zelo različno vrednostno lestvico svojih potreb in želja oziroma nekaterim potrebam pripisujejo večji pomen kot drugim, običajno pa se posameznik za izostanek z dela odloči, ko se več vzrokov nakopiči in je absentizem edini izhod, ki ga vidi (ibid).

V povezavi z izražanjem nezadovoljstva, velja omeniti tudi prezentizem - zmanjšanje učinkovitosti posameznika na delovnem mestu. Povroči ga

lahko stres na delovnem mestu, izgorelost, izčrpanost, slaba organizacija dela, monotono delo, nezadostno nagrajevanje za uspešno opravljeno delo, premajhna motivacija ipd.

Enega najtežjih problemov za podjetje pa predstavlja fluktuacija delavcev – pogosto menjavanje kadrov. Visoka stopnja fluktuacije, t.i. nezaželena fluktuacija neposredno vpliva na kakovost delovnega procesa, zvišuje stroške (usposabljanje, izobraževanje zaposlenega idr.) in kaže na potrebo po reorganizaciji razmer v podjetju.

## **Zaključek**

Z upoštevanjem teorij, ki so usmerjene na preučevanje človeških potreb in motivov, glede t.i. vzdrževalnih dejavnikov dela oz. higienikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, je potrebno zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih zlasti glede vprašanj, ki se nanašajo na zaslužek, položaj, varnost, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Zadovoljstvo zaposlenih z okoliščinami in dejavniki delovnega okolja, tj. strinjanje z načinom organiziranosti in postopki odločanja v organizaciji, prepoznavanje izziva v nalogah, ki so jim dodeljene in izvajanje nalog v skladu s postopki in navodili, predstavljajo varovalo za ohranjanje varnostne kulture v organizaciji. Kar zadeva zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela, je pomembna možnost soodločanja in priznavanje ugleda delu, ki ga opravljajo. Morebitno nezadovoljstvo s temi dejavniki izvira iz notranje motivacije posameznika, ki pomembno vpliva na prizadevanja pri opravljanju delovnih nalog, in kaže na nezadovoljeni potrebi po moči in veljavi, ki naj bi ju uspešno tešili zlasti na delovnem mestu.

Nezadovoljene potrebe po moči, veljavi in upoštevanju so povezane z razkrivanjem tajnih podatkov zunaj organizacije, z namenom razkrivanja podatkov - opozoriti javnost na nepravilnosti znotraj organizacije, maščevanje organizaciji zaradi občutka storjene krivice posamezniku s strani organizacije, dvigniti svojo pomembnost. Zaposleni s tovrstnimi dejanji sporočajo, da želijo biti slišani in upoštevani, želijo si več veljave in moči v procesih dela in odločanja znotraj organizacije.

Pri ugotavljanju pripadnosti zaposlenih, je potrebno vedeti, ali je pripadnost zaposlenih instrumentalno motivirana in ali je prisotna tudi čustvena pripadnost (affective commitment) zaposlenih organizaciji, njihova psihološka navezanost na organizacijo, ki je povezana z identifikacijo s stališči, vrednotami in cilji oseb organizacije v kateri so zaposleni. Ta razlaga poda tudi informacijo o stopnji do katere je posameznik ponotranjil vizijo in poslanstvo organizacije in svojega dela.

Delež t.i. normativne pripadnosti zaposlenih, se nanaša na občutja dolžnosti zaposlenih, da ostanejo v organizaciji in so posledica normativnih pritiskov okolice in pritiskov organizacijske socializacije. Ne glede na ozadje pripadnosti, je ključen podatek, ali je stopnja pripadnosti zaposlenih organizaciji tolikšna, da predstavlja varovalo pri ohranjanju varnostne kulture v organizaciji.

Razmišljanje o tem, kako z vidika psihologije dela vzpostaviti in ohraniti varnostno kulturo v organizaciji, zaključujemo s predlogi ukrepov in napotkov, ki vključujejo skrbno izvajanje celovitega kadrovskega preverjanja, glede izbire kadra (ki naj vključuje tudi preverjanje osebnostnih lastnosti kandidatov) in učinkovitosti njihovega dela, z namenom ohranjanja varnostnih standardov varovanja zaupnih podatkov.

Potrebno je zagotoviti izvajanje redne mesečne supervizije<sup>26</sup> za zaposlene, možnost individualnih svetovalno-terapevtskih pogovorov, z namenom razreševanja osebnih stisk in travm v povezavi z delom na terenu in nezadovoljstva, ki ga sicer doživljajo pri opravljanju nalog oz. na delovnem mestu, ter izvajanje delavnic za medsebojno povezovanje, izboljšanje odnosov na delovnem mestu in delovne klime v organizaciji (team building). Izvajanje letnih razgovor z zaposlenimi naj poteka v skladu z doktrino izvajanja razgovora po svetovalno-terapevtski modaliteti, ki omogoča kar najbolj uspešno dogovarjanje in realiziranje zastavljenih ciljev.

## Literatura in viri

Bahtijarevič Šiber, F. (1986). Motivacija i raspodjela. Zagreb : Informator.

Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager. New York : John Wiley and sons.

---

<sup>26</sup> Supervizija je metoda usposabljanja in razvoja kadrov. Namenjena je zaposlenim, ki za kvalitetno izvajanje svojega dela potrebujejo podporo, spremljanje in vodenje supervizorja, strokovnjaka za usmerjanje diskusije in izvajanje supervizijskega procesa. Z osvajanjem dodatnih znanj in veščin, glede sprejemanja strokovnih odločitev, načrtovanja aktivnosti, delegiranja delovnih nalog, reševanja konfliktov, problemov, izboljšanja notranje in zunanje komunikacije, timskega sodelovanja, dinamike, dajanja ustreznih povratnih informacij, razvoja in uspešne uporabe kompetenc idr., se izboljša učinkovitost dela zaposlenih, obenem pa se z rednimi supervizijskimi srečanji prepreči njihovo izgorelost (burnout sindrom) in posledično nastajanje stroškov organizacije v povezavi z absentizmom in fluktuacijo kadra.

Choudhry, Rafiq M., Dongping Fang in Sherif Mohamed. (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45 (10), 993-1012.

Dixon, R. (1997). *The management task*. Oxford : Butterworth Heinemann.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2011). Stres – opredelitev in simptomi [Online]. Dostopno na: [http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/definitions_and_causes) [17.2.2012].

International Civil Aviation Organization (2009). ICAO State Safety Programme (SSP) Implementation Course. Module N° 2 Basic safety management concepts. Dostopno na: <http://www2.icao.int/en/acip/Documents/Safety%20Management/2008/SMS%20Workshop/Modules/ICAO%20SMS%20Module%20N%C2%B0%202%20%E2%80%93%20Basic%20safety%20concepts%202008-11%20%28E%29.pdf>, [25.10.2012].

Karan, M. (2007). Odsotnost dela – velik strošek za podjetje. Moje delo [online]. Dostopno na: <http://revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja77.aspx> [12.2.2012].

- Keenan K. (1996). Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga.
- Kohont, A. (2005). Razvrščanje kompetenc. Ljubljana : GV Izobraževanje.
- Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Musek, J. (1977) Psihologija osebnosti. Ljubljana : Dopisna delavska univerza Univerzum.
- Musek, J. (2000). Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana : Educy.
- New, G. (1996). A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8): 44-51.
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana : GV Založba.
- Weinert, F. (2001). *Concept of competence. A conceptual clarification*. V: Rychen, D.S., Salganik, L. H. (ur), *Defining and Selecting Key Competences*. Hogrefe & Huber Publishers.
- Wiegmann, Douglas A., Hui Zhang, Terry von Thaden, Gunjan Sharma in Alyssa Mitchell. (2002). *A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research*. Technical Report ARL-02-3/FAA-02-2. Savoy, Illinois: University of Illinois at Urbana-

Champaign. Dostopno na:

<http://www.humanfactors.uiuc.edu/Reports&PapersPDFs/TechReport/02-03.pdf> [25.10.2012].

## Način pogajanj srednjega managementa x generacije v slovenskem gradbeništvu

Tadej Lamut<sup>27</sup>

### Abstract

Civil engineering is an industry which is due to its complexity very special. In this business, people of various occupations, educational levels, generations and nationalities meet on a daily basis. In consequence, conflicts within the middle management of the generation X in the Slovenian civil engineering business occur quite frequently, eventually leading to negotiations. The aim of the research was to identify the dominant mode of negotiations which is used by the middle management and to test the hypothesis that the middle management negotiates the hard way, leading to the negative impact on the negotiations outcome and further, on the result of a project. Based on the analysis of the obtained data, the primary hypothesis was disconfirmed. At the same time, we draw the conclusion that the middle management negotiates in principal way and in terms of associating, after which all the involved parties find their satisfaction.

---

<sup>27</sup> Tadej Lamut, dipl. inž. gradb, CGP, družba za gradbeništvu, inženiring, proizvodnjo in vzdrževanje cest, d.d., izredni študent magistrskega študija na Fakulteti za management, Univerza na Primorskem.



**Keywords:** negotiation method, middle management, conflict, agreement, interpersonal relationship.

## **Povzetek**

Gradbeništvo je panoga, ki je zaradi svoje kompleksnosti zelo posebna, saj se v tej dejavnosti na vsakodnevni ravni srečujejo ljudje različnih poklicev, izobrazbene strukture, generacij in ne nazadnje različnih narodnosti. Posledično je možnost pojava konflikta pri srednjem managementu X generacije v slovenskem gradbeništvu velika, kar v nadaljevanju tako ali drugače pripelje do pogajanj. Namen raziskave je bil identificirati prevladujoč način pogajanj, ki se jih pri delu poslužuje srednji management, oziroma preveriti hipotezo, da se le-ta pogaja na trd način, kar ima negativen vpliv na sam izid pogajanj in nadalje realizacijo projektov. Na podlagi analize pridobljenih podatkov je prišlo do ovržbe predhodno postavljene hipoteze in ugotovitve, ki kaže ravno nasprotno. V srednjem managementu se pogaja načelno, v smislu združevanja in iskanja dogovora, ki je pogodu vsem vpletenim v pogajalski proces.

**Ključne besede:** način pogajanj, srednji management, konflikt, dogovor, medosebni odnos.

## **Uvod**

Srednji management X generacije v slovenskem gradbeništvu, kamor sodijo posamezniki rojeni med letoma 1961 in 1981 (Ritchie 1995, 16), danes predstavlja skupino visoko izobraženih ljudi, predvsem gradbenih inženirjev, ki v večini primerov opravljajo funkcije vodij projektov in/ali

vodij gradbišč, vodij tehničnih podpornih služb znotraj gradbenih podjetij ter odgovornih nadzornih inženirjev. Predstavniki generacije X se na splošno zanašajo predvsem na lastno znanje in sposobnosti. Stremijo k uspehu in varnosti. Vlagajo v lastne sposobnosti, so neodvisni, ciljno usmerjeni in nekonvencionalni. Procesiranje različnih informacij kot tudi spoznavanje novih tehnologij jim ni tuje (Tulgan 1997). O neodvisnosti predstavnikov X generacije govori tudi Ellwood (2008), ki jim poleg tega pripisuje tudi sposobnost realne presoje. Predstavniki X generacije so poleg tega samozadostni ter vajeni samostojnega dela. Razmišljajo globalno, so pragmatični in skeptični ter, kot že rečeno, dojemljivi za tehnološke spremembe. Odlikuje jih strpnost do drugačnega, predvsem v primerjavi s starejšimi generacijami. Ne bojijo se postavljati vprašanj, hrepenijo po fleksibilnosti ter posledično po nalogah, ki imajo rok in cilj, katerega nato dosežejo na njim lasten način. So neposredni, občasno nepotrpežljivi ter hitro prilagodljivi (Wallace 2011, 73).

Gradbeništvo je kot dejavnost ena najpomembnejših vej vsakega narodnega gospodarstva, ki se odraža v količini in vrednosti zgrajenih objektov. Mednje spadajo vsi infrastrukturni objekti, kot so ceste, železnice, letališča, elektrarne, nato objekti splošnega družbenega pomena, kot na primer bolnišnice, šole, vrtci, objekti za športne in kulturno-prosvetne dejavnosti. Tu so še trgovski in turistično-gostinski objekti, poslovne ter stanovanjske stavbe. Gradbeništvo, ki v Sloveniji v povprečju predstavlja 6% bruto domačega proizvoda, je v največji meri odvisno od razmer in pogojev na investicijskem trgu in kot tako za uspešno delovanje zahteva kontinuiteto ter naravnost na daljše časovno obdobje. Slovensko gradbeništvo je doživelo velik upad v času osamosvojitve, v drugi polovici 90-ih let so se zadeve izboljšale in je bila ta dejavnost ena izmed najhitreje rastočih panog v slovenskem gospodarstvu. Rasla je bistveno hitreje od celotnega slovenskega

gospodarstva. V letu 2000 se je rast umirila, a kmalu ponovno dobila zagon ob zaključku izgradnje nacionalnega avtocestnega programa, da bi se nato v letu 2008 v gradbeništvu začelo z neusmiljenim propadanjem celotne panoge, čemur smo priča še danes (Banovec 2002).

Gradbeništvu je zelo specifična kombinacija proizvodne in storitvene dejavnosti. Značilnosti, po katerih se panoga loči od ostalih proizvodno-storitvenih dejavnosti so naslednje. Gre za sezonsko dejavnost, ki je v veliki meri odvisna klimatsko meteoroloških pogojev. Zaradi geografske razpršenosti je velik poudarek na logistiki in skladiščenju proizvodov. Omenjena geografska razpršenost pogojuje mobilnost proizvodnih faktorjev, kar povečuje stroške storitev. Vsaka gradnja zahteva tudi veliko spremljajočih objektov za nastanitev opreme in delavcev, kar prav tako povečuje stroške. Za gradbeništvu je značilna tako imenovana posamična proizvodnja, ki je najmanj racionalen in po drugi strani najbolj dolgotrajen tip proizvodnje. Za vsak objekt posebej je namreč treba izdelati raziskave, študije in projekte, pripraviti tehnično dokumentacijo in določiti ustrezno tehnologijo izvedbe (Babič 2005, 11).

Zaradi svoje kompleksnosti je gradbeništvu tako zelo posebna panoga, v grobem pa jo lahko s stališča poslovnega procesa razdelimo na fazo pridobitve del in kasnejšo fazo izvedbe. V tej dejavnosti se na vsakodnevni ravni srečujejo ljudje različnih poklicev, izobrazbene strukture, generacij in ne nazadnje različnih narodnosti. K omenjeni posebnosti pripomore tudi narava dela oziroma projektno naravnano delo, ki ima po Kerznerju (2009, 7) v fazi izvedbe najmanj tri ključne značilnosti, to so rok izvedbe, proračun in končna kakovost izdelka.

Poleg že naštetih značilnostih gradbeništva in projektnega vodenja, pa je srednji management pri svojem delu soočen še z enim pomembnim robnim pogojem, to je pogodbo. V prvi vrsti gre za pogodbo, ki je sklenjena

med naročnikom in glavnim izvajalcem, ter v nadaljevanju za pogodbe, ki so sklenjene med glavnim izvajalcem in podizvajalci ter obrtniki. Te pogodbe medsebojno sklepajo vodstva podjetij in organizacij, oziroma njihov vrhni management, naloga srednjega managementa pa je, da jih realizira, kljub temu, da pri sklepanju le teh v praksi največkrat ne sodeluje.

Kot pravi Scott (1990), gre v fazi izvedbe tako za združbo novih ljudi, za novo distribucijo moči, pojavijo se novi viri konfliktov in skupine z različnimi interesi. Pojavi se kompleksna mreža odnosov med ljudmi različnih poklicev in obrti. A ne glede na njihove razlike, so vse stranke v procesu zavezane k skupnemu cilju, to je uspešnemu zaključku projekta.

Pogoji za preskušanje pogajalskih sposobnosti so tako izpolnjeni. Poleg tega so določila pogodb običajno ostra. Če k temu pridodamo še medgeneracijske razlike udeležencev, razlike v vrsti in stopnji izobrazbe, vsakdanje in običajne osebnostne razlike posameznikov, je konflikt pogosto neizbežen. Le tega pa bi se v večni primerov lahko reševalo učinkoviteje, v kolikor bi bil srednji management bolje poučen o načinih pogajanj, saj po navedbah Kavčiča (1992, 11) »do pogajanj pride šele, če obstaja konflikt«.

Zavedanje o dodani vrednosti, ki izhaja iz poznavanja pogajalskih veščin, je premajhno. Morebitna nesoglasja s sodelujočimi pri delovnem procesu bi se morala reševati na način, ki vpletene v proces pripelje do zelenega cilja. Ob poznavanju ustreznih pogajalskih načinov bi se zmanjšale težave s katerimi se srednji management srečuje pri izvedbi slehernega projekta, le te bi se posledično reševale z manj konflikta in nadalje z realizacijo projektov z višjo kakovostjo, manjšimi stroški in v dogovorjenem roku.

Hipoteza raziskave je bila, da se srednji management X generacije v slovenskem gradbeništvu (v nadaljevanju srednji management) pogaja na trd način. To naj bi pomenilo, da sogovornike v pogajanjih obravnavajo kot nasprotnike, da jim je glavni cilj zmaga, da so nezaupljivi, nagnjeni h grožnjam in zavajanju, zavzemanju stališč ter vršenju pritiska. Takšen pristop vodi k tako imenovani razdruževalni strategiji pogajanj, kar se na koncu odraža v izidu pogajanj, ki jih poimenujemo »dobim - izgubiš« ali celo »izgubim - izgubiš«, torej, da najmanj ena ali celo obe pogajalski strani v pogajanjih izgubita, oziroma ne dosežeta zelenega cilja.

### **Konceptualizacija pojma konflikt**

Konflikt je normalen in neizogiben del življenja. Najpogosteje je definiran kot boj med dvema ali več nasprotujočimi si silami (Cohen 1995, 12). Kot navaja Shearrouse (2011), do konflikta pride, ko je tisto, kar posameznik želi, potrebuje ali pričakuje, v nasprotju s tistim, kar želi, potrebuje ali pričakuje druga stran ali ko se srečajo posamezniki z različnimi pogledi, cilji in interesi.

Zaradi prekrivajočih se procesov in dinamike, je konflikt kot takšen zelo kompleksen. V kolikor bi konflikt zajemal le odločitev med dvema alternativama, bi se večinaposameznikov zagotovo zatekla k pogajanjem (Warren in Isenhardt 2000, 2).

Običajno se neizkušeni managerji pogosto znajdejo v središču konflikta. Mnogokrat so zahteve, potrebe in pričakovanja managerjev, v nasprotju z zahtevami, potrebami in pričakovanji delavcev. Razumevanje konflikta, kako do njega pride, kako se nanj odzove posameznik in kako se z njim sooči kar najbolj učinkovito, je ključno pri delu managerjev. Strošek konflikta na delovnem mestu je namreč visok. Delavci na primer koristijo

bolniški dopust v večjem obsegu in kar je več, kar dve tretjini težav pri delu je posledica konflikta na delovnem mestu (Shearouse 2011).

### **Opredelitev pogajanj**

Po trditvah Cohena (2007, 1) se ljudje včasih znajdejo v situaciji, v kateri želijo ali morajo skleniti dogovor. V kolikor se vsi vpleteni v sklepanje dogovora takoj ne strinjajo o vseh točkah, pride do potrebe po vzpostavitvi obojestransko sprejemljivega procesa za doseg dogovora. Takšnemu procesu pravimo z eno besedo pogajanja. »Pogajanja definiramo kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev« (Kavčič 1992, 27). Fisher, Ury in Patton (1998, 13) definirajo pogajanja kot način, kako posameznik dobi, kar želi. Gre za dvo ali večsmerno komunikacijo, s katero želi doseči dogovor, kadar ima v odnosu do nasprotne strani nekatere interese skupne in druge nasprotne.

Posameznik se tako pogaja svoje celo življenje in vsekakor ne samo pri delu oziroma poslu. Kot otroci, se pogajamo s starši, nato s svojimi vrstniki v vrtcu in kasneje v šoli, pogajamo se s svojim partnerjem in ne nazadnje na delu, z nadrejenimi, podrejenimi, s sodelavci ter strankami oziroma poslovnimi partnerji. Še posebno na delovnem mestu, so pogajanja stalno prisotna, saj na primer tudi koren besede pogajanje (negotiatius), v latinščini pomeni »nadaljevati s poslom«, medtem ko v moderni španščini beseda »negocios« pomeni »posel« (Luecke 2003).

Vsi imamo določene pogajalske izkušnje in posledično razvit samosvoj način pogajanj in čeprav se pogaja vsak dan, se dobro pogajati ni lahko. (Fisher, Ury in Patton 1998, 15). Po Millerjevi (1989, 1) definiciji se k

pogajanjem redko pristopi sistematično, z učenjem. Pogajanj se posameznik uči od oseb, s katerimi se je pogajal. Uči se tudi na izkušnjah, tako dobrih, kot slabih. Kot vsaka druga spretnost pa je tudi pogajanje večšina, ki nekaterim leži bolj kot drugim. Lewicki (2006, 2) dopolnjuje, da lahko z učenjem in razvojem pogajalske spretnosti posameznik bistveno poveča učinkovitost pogajanj. Zakaj torej ne uporabiti razpoložljivih orodij in tehnik pogajanj ter se s tem izogniti morebitnim nepotrebnim sporom ali celo čustveni prizadetosti?

Pogajanja so koristna le, če sta obe udeleženi stranki v konfliktu pripravljene tudi nekaj dati, odstopiti od svojih začetnih zahtev. Obenem pa morata obe stranki tudi nekaj pridobiti (Kavčič 1992, 28). Cohen (2002, 3) trdi, da bo pogajanje uspešno pod pogojem, da udeleženci delujejo pošteno in po principu tako imenovanega »fairplaya«.

### **Načini in strategije pogajanj**

Fisher, Ury in Patton (1998, 14) govorijo o načinih pogajanj. Prvi način pogajanj je mehak način, drugi je trd in tretji načelen način pogajanj, ki ni niti samo trd niti samo mehak, ampak trd in mehak hkrati.

*Mehak pogajalec* se želi izogniti osebnim sporom in je pripravljen popustiti, da bi dosegel dogovor. Do rešitev želi priti na prijateljski način, a je zato po pogajanjih pogosto razočaran, saj se počuti izkoriščenega. *Trd pogajalec* vidi vsako priložnost kot način dokazovanja moči, ko stran, ki zavzame najskrajnejši položaj in vztraja najdlje, uspe. Zanima ga izključno zmaga in se pogosto trdo odziva, kar izčrpa tako njega kot njegova sredstva ter škodi odnosu z nasprotno stranjo. Cohen (2007, 4) je mnenja, da bo posameznik, v kolikor pri pogajanjih zavzame stališče in vsako točko na listi interesov smatra kot enako pomembno, zelo težko dosegel kar želi ali

ugotovil, pri katerih točkah pa morda lahko sklene dogovor. Podobnega mnenja je Krivis (2006, 101) po katerem ob osredotočenosti na zgolj lastna stališča in skrbi, pogajanja hitro zaidejo v brezizhoden položaj. Pri *načelnem načinu pogajanj* se posameznik odloča na podlagi pomembnosti problema in ne na podlagi izjav glede tega, kaj vsaka stran bo ali ne bo storila. Mehnert (2008, 4) poudarja, da tudi osebne lastnosti pogajalcev nimajo nobenega pomembnejšega neposrednega vpliva na proces pogajanj ter končen dogovor. Zato se je pri vsakem pogajanju treba osredotočiti na težave in ne na osebne lastnosti nasprotnika. Kot trdi Cohen (2007, 3-4), se pri pogajanjih treba posvetiti lastnim interesom kot tudi interesom nasprotne strani.

Z načelnim načinom pogajanj se torej skuša doseči obojestransko korist. V primeru križanja interesov je treba vztrajati pri tem, da izid temelji na poštenih in objektivnih merilih. Metoda načelnih pogajanj je trda do bistva problema in mehka do ljudi. Pri tej metodi se ne uporablja zvijač in nastopaštva. Načelna pogajanja omogočajo priti do tistega, kar pripada slehernemu pogajalcu in pri tem ostati spodoben. Dopuščajo poštenost in hkrati varujejo pred tistimi, ki se želijo okoristiti s poštenostjo (Fisher, Ury in Patton 1998, 14-15).

Vsako pogajalsko metodo se lahko oceni po treh merilih: metoda mora, če je le mogoče, pripeljati do dogovora, biti mora učinkovita in izboljšati mora odnos med strankama, oziroma ga (najmanj) ne sme poslabšati (Fisher, Ury in Patton 1998, 14).

Strategija je splošno vodilo, ki vodi od pogajalčevih želja in zahtev do pogajalčevih končnih ciljev. Če se v primeru določenih interesov in ciljev izbere napačno strategijo, bo to botrovalo popolnoma neustreznemu pogajanju že od samega začetka, zaradi česar se lahko morebitnemu končnemu uspehu lahko zahvali izključno sreči (Ghauri in Usunier 2003,



51). Kavčič (1992, 163) definira pogajalsko strategijo kot splošen načrt, kako doseči zastavljene cilje. Acuff (2008, 28) izbiro strategije opisuje kot splošen pristop k pogajanjem, to je način podajanja ponudb, način vodenja dialoga, način soočanja s težavami tokom pogajanj in način sprejemanja končnega dogovora.

V literaturi o pogajanjih se vsebinske opredelitve pogajanj in pogajalskih strategij med seboj zelo razlikujejo. Glede na celovit odnos med nasprotnima stranema pa sta v osnovi dve različni temeljni pogajalski strategiji: združevalna - integrativna in razdruževalna - distributivna (Kavčič 2004, 239).

Kavčič (2004, 240) pri *razdruževalni strategiji* izhaja iz prepričanja, da pogajalskima strankama niso zavestno skupni nobeni interesi in da gre dejansko le za to, koliko bo kdo dobil iz danega obsega od obeh strank zaželenih dobrine. Gre za konflikt, v katerem želi vsaka stran zaščititi svoje interese oziroma interese tistih, ki jih zastopa. Interes nasprotne strani nas v tem primeru ne zanima in se ga tudi ne upošteva. Brett (2007, 23) navaja, da se pri razdruževalni strategiji poskuša prepričati nasprotno stran, da sprejme dogovor, gre za utemeljevanje lastnih prepričanj, prerekanje, grožnje in vkopavanja v lastna stališča. Podobno razmišlja tudi Raiff, (2003, 33), ki pravi, da imata pogajalski strani o problemu, okoli katerega se pogajata, popolnoma različno videnje. Več ko doseže ena stran, manj dobi nasprotna, in razen redkih izjem se želi dobiti kolikor je le mogoče. Stereotipen pogajalec, ki se poslužuje razdruževalne strategije je trd, bister, temeljit, dober retorik, brez čustev, zahteven, agresiven in nepristopen. Zmago doseže s porazom nasprotnika (Asherman in Vance Asherman 2001, 7).

*Združevalno strategijo* Kavčič (2004, 240) definira kot obratno razdruževalni, torej temelji na prepričanju, da gre razen za konfliktne tudi

za skupne interese strank in da imajo stranki v pogajanjih skupne višje cilje, na temeljih katerih kaže graditi nadaljnja pogajanja. Za uporabo te strategije mora med pogajalskima strankama vladati velika stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja. Brett (2007, 23) dodaja, da je pri združevalni strategiji osredotočenost na iskanju in uporabi koristnih informacij, pridobivanju podatkov o ključnih zadevah, ki so nasprotni strani pomembne ter predlaganju rešitev, ki temeljijo na izkoristku medsebojnih razlik. Stereotipen pogajalec, ki se poslužuje združevalne strategije je temeljit in dober retorik, a za razliko od pogajalca, ki se poslužuje razdruževalne strategije, tudi oseben, kooperativen, trden, načelen ter obziren do interesov nasprotne strani in zavezan poštenosti ter učinkovitosti (Asherman in Vance Asherman 2001, 7). Cohen (2007, 1) vidi prednost pogajalca, ki se poslužuje združevalne strategije, v zavedanju, da so pogajanja proces, v katerem pridobijo vse strani. S tem se vzpostavi dolgoročen odnos.

### **Vrste pogajalcev**

Dobri pogajalci vedo kaj želijo in kako željeno dobiti. Njihova komunikacija med pogajanjmi je ostra, jasna in jedrnata. Ko med pogajanjmi pride do težav, imajo dobri pogajalci sposobnost privzeti določene spremembe, z namenom doseči zmagovalno rešitev. Po Geraghty-u (2006, 1-3) so tri ključne lastnosti, ki jih mora posedovati dober pogajalec: učinkovito delovanje pod pritiskom, jasno komuniciranje in uspešno prepričevanje.

Po raziskavi Bretta (2007, 22-23), v managerskih vodah dobra polovica pogajalcev deluje v smislu sodelovanja, medtem ko jih je dobra tretjina individualistov. Tekmovalnih in nesebičnih pogajalcev je skupaj le za desetino. Pogajalci, ki sodelujejo in individualisti, pri pogajanjih dosegajo tudi zelo dobre rezultate oziroma dogovore, a pri tem hkrati uporabljajo

različne pogajalske strategije. Tekmovalni pogajalci so pri pogajanjih bistveno manj uspešni.

*Individualist* stremi k rezultatu, ki je zanj najboljši. Individualistični pogajalec se pogosteje poslužuje razdruževalne kot združevalne strategije (Brett 2007, 23). Spangle in Isenhart (2003, 34) menita, da so takšni pogajalci nezaupljivi do nasprotne strani in pogosteje dvomijo v informacije, ki jih pridobijo, zaradi česar so posledično tudi manj odzivni na različne namige. Po Schneiderju in Honeymanu (2006, 171) na njihovo obnašanje in odnos ne vpliva poštenost pogajalskega procesa.

*Sodelovalni pogajalec* je nagnjen k sodelovanju, stremi k rezultatu, ki je najboljši zanj in hkrati za nasprotno stran (Brett 2007, 23). Poskuša izničiti konflikt, s čimer se ustvari pogoje za najboljši možen skupen dogovor, kar je med drugim posledica dobre komunikacije med nasprotnima stranema. Vse skupaj je zelo dobrodošlo predvsem v primeru, ko gre za dolgoročen odnos (Steps To Success 2009, 3). A po drugi strani, kot pravita Ghauri in Usunier (2003, 54), je konstruktivno sodelovanje tudi zahtevno. Predstavlja poskus iskanja rešitve v sodelovanju z nasprotno stranjo, pri čemer se v celoti upošteva želje in interese obeh strani. Pogajalcu, nagnjenemu k sodelovanju, je ljubše sodelovanje kot tekmovalnost in si z enako vnemo prizadeva pomagati kot tudi zmagati. Verjame v sodelovanje in dobre medosebne odnose (Bolman in Deal 2006, 21).

*Tekmovalen pogajalec* je ciljno usmerjen in svojeglav, pomembna sta mu le trenutni spor in on sam, vse ostalo je nepomembno. Po Hazeldinovi (2006, 6) definiciji je osredotočen izključno na dobit in to na račun nasprotne strani. Asherman in Vance Asherman (2001, 9) trdita, da mu takšna osredotočenost omogoča, da se za pogajanja pripravi temeljito in se le teh udeleži s trdno ponudbo in fiksno strategijo. Tekmovalnega pogajalca zanima najboljši rezultat zanj samega, ob tem, da je nasprotna

stran dobila kar se da malo ali najboljše nič (Brett 2007, 23). Bolman in Deal (2006, 21) ugotavljata, da tekmovalen pogajalec verjame, da živimo v svetu konfliktov in nezadostnih virov. Povečuje pomen moči in sprejema bojevanje ter tekmovalnost, raje kot strah in izogibanje. Željni so izzvati vsakogar, ki nasprotuje njihovi strani ali interesom ter braniti lastne vrste pred vsakršnim napadom, še posebej ob dobrih možnostih za zmago.

*Nesebičen pogajalec* je naravnan k najboljšemu rezultatu nasprotne strani. (Brett 2007, 22) in se ga posledično smatra za neučinkovitega pogajalca (Hilligsoe in Jakobsen 2009, 136). Po Ghauriju in Usunierju (2003, 56) je nesebičen ali prijazen pogajalec nasprotje tekmovalnemu pogajalcu. Ne gre za samozavestno in odločno nastopanje, ampak predvsem željo po vzpostavitvi sodelovanja. Pogajalec se odreče večini svojih ciljev. Z namenom zadovoljiti nasprotnika, žrtvuje lastne interese, bodisi zaradi nesebične velikodušnosti, darežljivosti ali vsiljene poslušnosti. McClean in Eldred (2006, 180) navajata, da se nesebičen pogajalec zlahka preda oziroma privoli v večino predlogov. Pri tem se počuti popolnoma nemočnega, saj smatra, da nima nobenega vpliva na končen rezultat, ki ga želi doseči. Mnookin, Peppet in Tulumello (2000, 55-56) dodajajo, da nesebičnega pogajalca prav tako skrbi, da lahko v primeru preveč samozavestnega nastopa ogrozi že vzpostavljen medosebni odnos, še posebno to velja, v kolikor samozavest enači z nesramnim ter neokusnim agresivnim obnašanjem.

*Izogibajoči se pogajalec* lahko pogajanja vedno pripelje do zaključka, kjer nobena od pogajalskih strani ne zmaga. Pogajalec, nagnjen k izogibanju, nikoli ne vztraja na lastnih zahtevah ali sodelovanju, takšen pogajalec se umakne od konflikta in posledično zavrne dogovor. S tem ne koristi lastnim interesom, kot tudi ne interesom nasprotne strani (Ghauri in Usunier 2003, 55-56). Hutson in Lucas (2010, 82) sta mnenja, da se analitični

pogajalci pogosto poslužujejo strategije izogibanja. Izogibajo se vsakršnemu sprejemanju odločitev, v kolikor nimajo na razpolago ustreznih podatkov in zadosti časa. K izogibanju se pogosto zatekajo tudi neizkušeni pogajalci in sicer ko se počutijo užaljenega. Dybkjaer in Minker (2008, 58) dodajata, da nas k izogibanju napelje tudi ocena, da se pogajanja ne razvijajo v smer, v katero bi želeli in hkratno spoznanje, da se je pogajanjem mogoče izogniti. Glavna motivacija tako postane izogniti se pogajanjem oziroma iskanje vzrokov za prekinitev le teh. Z izogibanjem se torej ognemo konfliktu in upamo, kot pravita Luecke in Patterson (2008, 38), da bo le ta izginil. Pogajalec, ki prakticira takšno strategijo, poskuša ostati nevtralen ne glede na posledice, pri čemer konflikt obravnava kot popolnoma nepotreben. Slaba stran takšne strategije je, da ne reši konflikta, vendar ga zgolj odloži za nedoločen čas. Avenhaus in Sjostedt (2009, 36) izogibanje opredeljujeta kot ekstremno strategijo saj so intuitivno popolnoma nasprotna konceptu pogajanj.

### **Pogajalski izidi**

Za boljšo ponazoritev razlik v temeljni strateški naravnosti strank v pogajanjih se pogosto izposoja oznake iz teorije iger. Različne izide pogajanj označujemo »dobim – dobiš«, »dobim – izgubiš«, »izgubim – dobiš« in »izgubim – izgubiš«. Ali pa kot »igro s pozitivno vsoto«, »igro z ničelno vsoto« in »igro z negativno vsoto« (Kavčič 2004, 240).

»Dobim – dobiš« pomeni, da sta z izidom pogajanj zadovoljni obe strani, obe strani sta prepričani, da sta v pogajanjih nekaj pridobili. (Asherman in Vance Asherman 2001, 30). Po mnenju Kavčiča (2004, 240-241) je takšen rezultat pogajanj dober temelj za vsa nadaljnja sodelovanja, zato je priporočljiv v primerih, ko bosta stranki ponovno srečali, ko sta druga od druge odvisna ali ko druga z drugo delata. Pri tem gre za igro pozitivne

vsote, pri čemer nobena stranka nima občutka, da je za kaj prikrajšana. To sicer ne pomeni, da sta obe stranki dobili popolnoma vse, kar sta želeli, vsekakor pa jima je bolje ob sklenjenem dogovoru, kot bi jima bilo ob neskljenem dogovoru. V splošnem bi skoraj vsak posameznik izbral način pogajanj, pri katerem dobita obe strani, a kot opozarja Acuff (2008, 8-42) se v praksi dejansko zatečemo k pogajanjem katerih rezultat je »dobim – izgubiš«. Volkema (1999, 29) govori o običajni predpostavki, da je »dobim – dobiš« izid nemogoče doseči, zato se posledično zadovoljimo z nekakšno obliko kompromisa, pri katerem delno dobimo, a tudi delno izgubimo. Torej, kjer koli je mogoče, poskušamo uporabiti »dobim – dobiš« pristop, saj je to po Williamsu (2007, 8) najprimernejši način za končen uspeh pogajanj.

»Dobim – izgubiš« pomeni, da je izid pogajanj prerazdelitev začetnega stanja dobrine, ki je predmet konflikta. (Asherman in Vance Asherman 2001). Takšno pogajanje temelji na tekmovalni naravnosti ene strani, pri čemer lahko zmaga le eden. Predmet pogajanj je fiksna vrednost, pri čemer, kot pravi Luecke (2010) vsaka od pogajalskih strani stremi dobiti kar največji kos taiste pogače. Vsaka dobrobit katerekoli strani pri takšnem izidu je dobljena na račun izgube nasprotne strani, zaradi česar je »dobim – izgubiš« izid znan tudi kot igra ničelne vsote. Acuff (2008, 8) takšen pristop k pogajanjem opravičuje z razmišljanjem, da s tem pravzaprav ni nič narobe, vse dokler je naša stran tista, ki dobi. Allen in Economy (2008) nadalje pojasnjujeta, da v kolikor pri pogajanjih dosežemo takšen izid, nam je problematika, glede katere smo se pogajali, zelo pomembna, medtem, ko nam je nadaljnji odnos z nasprotno stranjo nepomemben.

»Izgubim - dobiš« pomeni, da stranka išče potrditev nasprotne strani, ne glede na posledice, ki bi jih takšna potrditev lahko imela za samo stranko. Gre za dosego miru ob vsaki ceni (Asherman in Vance Asherman 2001).

Duening, Hisrich in Lechter (2010, 297) trdijo, da v takšnem primeru vsaj ena izmed strani vidi pogajanja kot igro ničelne vsote. To pomeni, da ena stran verjame, da srednja pot, pri kateri sta lahko obe strani zadovoljni, ne obstaja. Allen in Economy (2008) sta mnenja, da v kolikor pri pogajanjih dosežemo takšen izid, nam problematika, glede katere smo se pogajali, ni pomembna, medtem, ko nam je nadaljnji odnos z nasprotno stranjo zelo pomemben.

»Izgubim – izgubiš« je rezultat pogajanj, pri katerem sta obe stranki prepričani, da sta s pogajanjmi vsaj nekaj izgubili in sta posledično nezadovoljni. Najpogostejša oblika takšnega rezultata je kompromis, ki ga obe stranki razlagata kot svoj poraz (Kavčič 2004, 241). Duening, Hisrich in Lechter (2010, 297) pravijo, da gre tudi tu, podobno kot pri »dobim – izgubiš« pogajanjih, za igro ničelne vsote, kar vključuje taktiko, ki pogosto zajema prisotnost tretje stranke, v tem primeru mediatorja ali arbitra. Visoka raven konflikta in majhna neposredna oportunistična interakcija med strankama so značilni lastnosti »izgubim – izgubiš« pogajanj. Kot pojasnjujeta Allen in Economy (2008), je pri takšnem izidu problematika, okoli katere smo se pogajali, običajno nepomembna obema stranema. Odnos med pogajalskima stranema se lahko zgradi na obojestranskem trpljenju. Zgolj z namenom, da se določena zares težavna problematika dokončno razreši, smo pripravljeni sprejeti kompromis.

### **Oprelitev metodologije in uporabljene raziskovalne metode**

Namen raziskave, katere rezultati so predstavljeni v predmetnem članku, je bil identificirati prevladujoč način pogajanj, katerega se pri delu poslužuje srednji management X generacije v slovenskem gradbeništvu. Na podlagi 10-letnih delovnih izkušenj v slovenskem gradbeništvu se namreč predvideva, da se v gradbeništvu v srednjem managementu

pogaja na trd način. Izkušnje so tudi vse, na podlagi česar je bilo mogoče postaviti predmetno hipotezo, saj literature s področja pogajanj v slovenskem v gradbeništvu ni. Trd način pogajanj na končni izid le-teh vpliva negativno. Poleg vpliva na sam izid pogajanj je tu ogrožena tako realizacija projekta kot tudi nadaljnji poslovni in medosebni odnosi med vpletenimi pogajalci. (Scott 1990, 104). Vse skupaj se odraža v slabem končnem izdelku, ki je poleg slabše kakovosti izdelan v roku, daljšem od pogodbeno določenega, in z višjimi finančnimi stroški.

V sklopu raziskave so bili zastavljeni naslednji cilji. Identificirati prevladujoč način pogajanj v srednjem managementu X generacije v slovenskem gradbeništvu, ugotoviti ključne dejavnike, ki vplivajo na izbor prevladujočega načina pogajanj, opisati vpliv prevladujočega načina pogajanj na delo srednjega managementa in medosebne odnose ter določiti dejavnike, ki negativno vplivajo na delo in so neposredno povezani s prevladujočim načinom pogajanj.

Zbrane podatke z delno-strukturiranimi intervjuji se je analiziralo z metodo *kvalitativne vsebinske analize*, katere bistvo je iskanje tem (pojmov in kategorij) v gradivu.

Ustreznost uporabe kvalitativne raziskave v konkretnem primeru je zaznana z vidika celostnega in poglobljenega spoznavanja raziskovanega pojava, to je identifikacija načinov pogajanj srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu, v čim bolj avtentičnem – delovnem – okolju managerjev, saj je razumevanje oziroma interpretacija proučevanega pojava odvisna tudi od situacije v katero je le-ta umeščen. Za zbiranje primarnih podatkov se je uporabilo delno strukturiran intervju, za izvedbo katerega se je vnaprej pripravilo nekaj ključnih vprašanj odprtega tipa (Sagadin 1995, 314). Cilj kvalitativnega raziskovanja ni z reprezentativnim vzorcem, ki je po Vogrincu (2008) in Mesecu (1998)

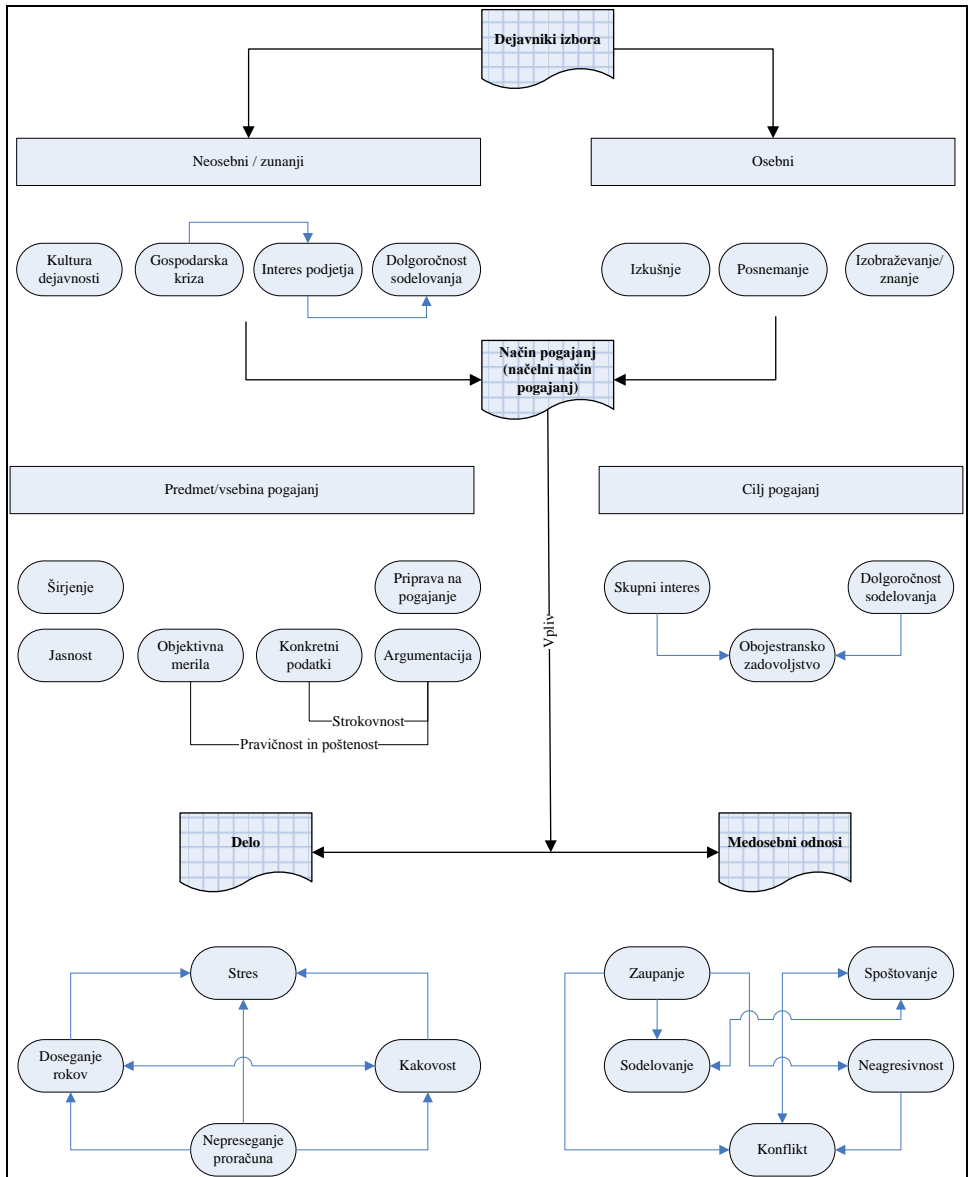


značilen za kvantitativne raziskave, poiskati ugotovitve, ki bi jih lahko posplošili na osnovno množico, temveč je čim bolj holistično spoznati namensko izbrano skupino posameznikov srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu in njihove prevladujoče načine pogajanj.

Z namenom pridobiti potrebne informacije in podatke za identifikacijo prevladujočega načina pogajanj srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu se je z delno strukturiranim intervjujem izvedlo pogovor s 16 predstavniki ciljne skupine.

Med intervjuvanci sta bila 2 direktorja manjših podjetij, 2 pomočnika direktorjev posameznih področij v velikih podjetjih, 8 vodij projektov, vodja podporne službe v velikem podjetju, 2 vodji gradbišča in en nadzorni inženir. Štiri vodje projektov delujejo v vlogi glavnega izvajalca del, dva sta zaposlena na gradbenem inštitutu, medtem ko zadnji nastopa v vlogi investitorja.

Intervjuji so bili izvedeni v obdobju od 12. 12. 2011 do 10. 1. 2012. Z intervjuvanci se je najprej vzpostavil telefonski kontakt, kjer je bilo mogoče, celo osebni. Pri tem se je predstavila namera in v primeru privolitve v intervju se je dogovoril termin za izvedbo intervjuja. Dan pred izvedbo samega intervjuja se je intervjuvancu preko elektronske pošte posredoval vprašalnik, na podlagi katerega se je lahko intervjuvanec konkretnje seznanil z vsebino dogovorjenega pogovora.



Slika 1: Shematski prikaz podatkov

## Interpretacija podatkov

### Identifikacija dejavnikov izbora prevladujočega načina pogajanj

Dejavnike izbora prevladujočega načina pogajanj v gradbeništvu lahko razdelimo na dve vrsti in sicer na osebne na eni strani ter neosebne oziroma zunanje na drugi (slika 1). Med osebne dejavnike izbora spadajo izkušnje, posnemanje in izobraževanje, to je znanje, medtem kot med neosebne oziroma zunanje lahko štejemo gospodarsko krizo, interes podjetja in kulturo dejavnosti.

Pri osebnih dejavnikih so intervjuvanci v največji meri kot ključen dejavnik izbora prevladujočega načina pogajanj navedli izkušnje. Zaradi pomanjkanja le teh so se v začetku kariere v pogajalskih situacijah večinoma počutili negotovi in neodločni. Obstajal je strah pred neuspehom, zato so v pogajanjih igrali več ali manj pasivno vlogo, pri čemer so želeli ustreči nasprotni strani v njenih zahtevah, kar je pravzaprav Cohenova (2007, 4) definicija mehkega pogajalca, ki se želi izogniti osebnim sporom in je pripravljen popustiti, da bi dosegel dogovor. Tudi McClean in Eldred (2006, 180) takšen način pogajanj pripisujeta nesebičnemu tipu pogajalca, ki mnogokrat občuti pomanjkanje informacij, znanja in izkušenj ter zavrača vsakršen konflikt.

Intervjuvanci so se tako ali drugače izobraževali s področja vodenja in mehkih veščin, česar pa presenetljivo niso izpostavili kot ključen dejavnik, ki je vplival na njihov način pogajanj. Vendarle to pravzaprav ni presenečenje, saj kot pravi Miller (1989, 1), se k pogajanjem redko pristopi sistematično, z učenjem. Pogajanj se učimo od oseb, s katerimi smo se pogajali, torej s posnemanjem. Učimo se tudi na izkušnjah, tako dobrih kot slabih.

Med neosebnimi oziroma zunanjimi dejavniki izbora prevladujočega načina pogajanj ima med intervjuvanci največji vpliv trenutna gospodarska kriza in katera se še posebej močno odraža ravno v gradbeni panogi. Interes podjetja, kot drugi najmočnejši dejavnik izbora, na način pogajanj ne vpliva v najboljši meri, o čemer več v nadaljevanju. A v trenutni gospodarski situaciji je pred medosebni odnos, dolgoročnost in obojestransko zadovoljiv dogovor včasih postavljeno preživetje podjetja, katerega interese se zastopa. Zadovoljstvo in celo preživetje nasprotne strani je nepomembno.

A temu, kot bomo videli v nadaljevanju, vendarle ni tako, saj omenjeni neosebni oziroma zunanji dejavniki, to so gospodarska kriza, interes podjetja in kultura dejavnosti, na način pogajanj vplivajo le v konkretnih primerih, v splošnem pa imajo v primerjavi z osebnimi dejavniki zanemarljiv in predvsem kratkoročen vpliv.

### **Identifikacija prevladujočega načina pogajanj**

Prevladujoč način pogajanj predstavnikov srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu, ki so sodelovali v raziskavi, se lahko analizira s stališča vsebine pogajanj in samega cilja le-teh. Z namenom doseči zelene cilje, se namreč srednji management poslužuje vrste prijemov in pristopov, s katerimi zastavljene cilje tudi doseže. Pri svojih pogajanjih intervjuvanci največji poudarek namenjajo pripravi na sama pogajanja, argumentaciji lastnih mnenj s konkretnimi podatki, dialogu, uporabi objektivnih meril, strokovnosti in jasnosti, kar se na koncu odraža v pravičnem in poštenem odnosu med pogajalci (slika 1). Po Steelu in Beasorju (1999, 33) uspešna pogajanja za doseg ciljev zahtevajo obvezno seznanitev z vsemi pomembnimi in potencialnimi cilji, torej dobro pripravo na pogajanja ter jasno razumevanje samih ciljev. Cohen (2002, 3)

pa dodaja, da bodo pogajanja uspešna le pod pogojem, da udeleženci delujejo pošteno. S takšnimi prijemi in pristopom želijo poiskati skupne interese pogajalskih strani, kar je predpogoj za doseg obojestransko zadovoljivega dogovora in posledično dolgoročnega sodelovanja.

Intervjuvanci se na večino pogajanj temeljito pripravijo in po potrebi k pogajanjem povabijo tudi kolege, ki so strokovnjaki na določenem področju. Predpriprave zajemajo pripravo potrebne dokumentacije, analizo podatkov, seznanitev s stališči oziroma interesi nasprotne strani in celo izbiro primerne pogajalske taktike. Ta lastnost, ki jo z eno besedo lahko opišemo kot temeljitost, je ena izmed ključnih lastnosti pogajalca, ki se poslužuje združevalne strategije pogajanj (Asherman in Vance Asherman, 2001, 7). Sodelujoči v raziskavi ugotavljajo, da se čas, potreben za priprave, glede na pridobljene izkušnje z leti zmanjšuje.

Pri pogajanjih intervjuvanci stremijo k jasnosti. Jasnost oziroma jasno komuniciranje je po Geraghtyju (2006, 1-3) ena izmed treh ključnih lastnosti dobrega pogajalca. V brezciljnem pogajanju ne vidijo smisla, zato vedno poskušajo nedvoumno določiti za kaj v pogajanjih gre oziroma kaj predstavlja problem, okoli katerega je treba doseči dogovor. Če se problema oziroma konflikta jasno ne definira, intervjuvanci menijo, da se je pravzaprav nemogoče začeti pogajati, saj kot pravi Kavčič (1992,11), do pogajanj pride šele, če obstaja konflikt.

Vsi intervjuvanci pri reševanju nesoglasij v pogajanjih uporabljajo izključno objektivna merila, torej določila medsebojno sklenjenih pogodb, tehnične dokumentacije, standardov, pravilnikov in celo zakonov. Ker se ob tem pri pogajanjih poslužujejo še konkretnih podatkov in trdne argumentacije, kar je pravzaprav zagotovilo strokovnega pristopa k reševanju problemov, sta pravičnost in poštenost pogajalskega procesa zagotovljena. McClean in Eldred (2006, 181-182) potrjujeta, da ob podpiranju lastnih pogledov z

logičnimi in praktičnimi argumenti, »dobim - dobiš« izid ne more izostati. S takšnim pristopom vztrajanja na uporabi objektivnih meril se lahko doseže rezultat, ki temelji na od volje neodvisnih merilih, kar je po Fisherju, Uryju in Pattonu (1998, 30) ena temeljnih definicij načelnega načina pogajanj.

Cilj prevladujočega načina pogajanj srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu je poiskati skupne interese, na podlagi katerih se lahko doseže obojestransko zadovoljiv dogovor in posledično zagotovi dolgoročnost sodelovanja, čemur skoraj v popolnosti ustreza Cohenova (2007, 4) definicija načelnega pogajanja, to je »Upoštevati je treba tudi interese nasprotne strani. Bolje, ko poznamo njihove interese, bolj učinkovito se lahko pogajamo«. Pomena skupnega interesa za celoten uspeh pogajanj se sodelujoči v raziskavi zelo zavedajo. Do identifikacije letga pa je treba priti s pogovorom, to je postavljanjem vprašanj in poslušanjem, postavljanjem v vlogo nasprotne strani, z namenom ugotoviti njene želje. Izsiljevanje nikakor ne pride v poštev, najprimernejše je iskanje rešitve, ki je pogodu vsem stranem. Za dosego »dobim - dobiš« izida je potreben skupen pristop k reševanju problemov, kar je kasneje tudi vzrok za obojestransko zadovoljstvo (Asherman in Vance Asherman, 2001, 30). Hkrati je za takšne izid pogajanj po besedah McCleana in Eldreda (2006, 181-182) treba poslušati pripombe in argumente nasprotne strani, s čimer poskušamo ugotoviti kaj nasprotna stran zares želi.

### **Vpliv prevladujočega načina pogajanj na medosebne odnose**

Medosebne odnose med intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi, definirajo zaupanje, spoštovanje, sodelovanje, agresivnost in konflikt (slika 1).

Zaupanje v pogajanjih intervjuvanci izpostavljajo kot zelo pomembno, kar Fisher, Ury in Patton (1998, 30) obravnavajo kot lastnost mehkega načina pogajanj. Še več, po njihovem mnenju se zaupanju pri načelnem pogajanju, katerega smatrajo kot najprimernejšega, ne bi smelo pripisovati nobenega pomena. Po drugi strani Cohen (2007, 6) pri načelnem pogajanju obojestransko zaupanje smatra kot nujnost za učinkovitost le-teh. Zaupanje je po Kavčiču (2004, 240) hkrati tudi temelj združevalne strategije pogajanj. V sodelovanje in dober medosebni odnos verjameta tudi Bolman in Deal (2006, 21), kar je po njunem značilno za pogajalca, ki je nagnjen k sodelovanju. Brez zaupanja torej ni spoštovanja in obratno, medtem ko na medosebni odnos vplivata tako zaupanje kot spoštovanje. Tudi Scott (1990, 12) pove, da se pri konstruktivnih pogajanjih zaupanje prepleta s spoštovanjem in da mora biti le-to zaslužno. Sodelujoči v raziskavi poudarjajo, da bolj ko zaupajo sogovorniku, bolj kot ga spoštujejo, boljši so medosebni odnosi.

Intervjuvanci prav tako ugotavljajo, da pri pogajanjih zaupanje vpliva tudi na samo sodelovanje. Višja kot je stopnja zaupanja, višja je stopnja sodelovanja. Zelo pomembna ugotovitev glede medosebnih odnosov je, da ti v nobenem primeru niso bili poslabšani po končanih pogajanjih. Vsi intervjuvanci so namreč brez zadržkov izpostavili, da je pred medosebnim odnosom pri njihovih pogajanjih najmanj interes projekta oziroma podjetja. A ne glede na to, jim medosebni odnosi pomenijo veliko in poskušajo delovati v smeri, ko po končanih pogajanjih odnosi niso okrnjeni. Vsekakor se med pogajanci poskuša ustvariti sproščeno vzdušje, a zgolj z namenom ustvariti pogoje, v katerih lahko pogajanja potekajo bolj gladko kot sicer. Temu pritrjujeta tudi McClean in Eldred (2006, 181) saj po njunem nikakor ni dobro preprosto skočiti v pogajanja brez ogrevanja ozračja in medsebojnih odnosov, v kolikor seveda stremimo k »dobim - dobiš« izidu. Enakega mnenja je tudi Scott (1990, 12), ki zagovarja

prisrčno, kooperativno in svežo klimo, ki pa vendarle mora ostati hkrati poslovna.

Po drugi strani, intervjuvanci ne odobravajo in tako tudi ne dovolijo nobene oblike agresije v pogajanjih. Vsakršen poskus agresivnega delovanja nasprotne strani, to je grožnje ali kričanje, v trenutku prekinejo. Takšen pristop pri načelnem pogajanju opiše tudi Cohen (2007, 4), ki trdi, da v primeru soočenja z nasilnim in prepirljivim pogajalcem le tega opozorimo, da lahko na takšen način ogrozi končen dogovor. V kolikor vendarle pride do povzdigovanja glasu, se takšnemu nastopu še zoperstavijo z enako mero, a dlje od tega ne gredo nikoli. Takšne situacije rešujejo s prekinitvijo pogajanj, z molkom ali z jasnim signalom, da je takšen način pogajanj nespremenljiv. Tudi Acuff (2008, 42) je zapisal, da se izkušeni pogajalci, ki so nagnjeni k »dobim - dobiš« izidom, ne poslužujejo napadalno obrambnega, to je agresivnega delovanja.

Intervjuvanci se konfliktom izogibajo. Torej, naredijo vse, kar je v njihovi moči, da do konflikta ne pride. V kolikor do konflikta vseeno pride, le tega poskušajo rešiti s pogovorom, po potrebi si vzamejo tudi čas za premislek. Reševanje konfliktov terja obilico energije, a ključno je izogibanje praznemu govoričenju. Intervjuvanci se pri reševanju konfliktov vedno poslužujejo argumentov, podprtih s strokovnim znanjem in objektivnimi merili. Določenim konfliktom je potrebo le dati čas in se potem rešijo sami, so pa tudi konflikti, ki se jih predvsem zaradi nesodelovanja nasprotne strani ali celo premajhnih pooblastil ene ali druge strani preprosti ne da rešiti. V takšnih primerih se reševanje konflikta preda nadrejenim.



## **Vpliv prevladujočega načina pogajanj na delo**

Sodelujoči v raziskavi ocenjujejo, da je vpliv prevladujočega načina pogajanja na delo pozitiven, saj se način pogajanj, pristop do sodelujočih kot tudi medsebojno sodelovanje odražajo v dobro opravljenih storitvah in uspešno zaključenih projektih. Projekti so zaključeni v pogodbeno dogovorjenih rokih, znotraj odobrenega proračuna in skladno s predpisano kakovostjo (slika 1). Pozitiven vpliv na delo se odraža tudi v zadovoljstvu naročnika in medosebnih odnosih na delovnem mestu. Intervjuvanci takšno stanje pripisujejo lastni sposobnosti realnega pogleda na delo, njihovi dostopnosti in pripravljenosti na pogovor. Čas je faktor, zaradi pomanjkanja katerega bi bila lahko delovna klima še boljša, a hkrati je to tudi edini dejavnik, s katerim bi se dejansko stanje lahko še izboljšalo.

## **Identifikacija negativnih vplivov prevladujočega načina pogajanj na delo in medosebne odnose**

Negativnega vpliva prevladujočega načina pogajanj na delo in medosebne odnose, ki bi ga izpostavili vsi intervjuvanci oziroma večina njih in ki bi jim bil potemtakem skupen, ni. Pravzaprav vsi intervjuvanci zaključujejo, da na splošno ne zaznavajo negativnega vpliva. Najbolj se negativni vpliv približa v primerih prenašanja pritiska in posledično stresa na kolege ter podrejene zaradi vse krajših konstruktivnih pogovorov, kar je posledica pomanjkanja časa. O delu in z njim povezanimi nalogami se ne vodi pogovorov ampak se naloge delegira, kar, kot rečeno, stresno vpliva na sodelujoče. Negativno na delo posredno vpliva tudi pomanjkanje samozavesti pri intervjuvancih.

## Zaključek

V uvodu postavljena hipoteza, da se srednji management X generacije v slovenskem gradbeništvu pogaja na trd način, ne drži. Rezultati predmetne raziskave so namreč pokazali, da se intervjuvani predstavniki srednjega managementa pogajajo načelno, kar je eden izmed treh načinov pogajanj (trdo, načelno ali mehko). Posledično se pri pogajanjih poslužujejo združevalne strategije pogajanj. Pogajalskih taktik skorajda ne uporabljajo. Najverjetneje zato, ker se vrst in potenciala taktik ne zavedajo, saj se kot že rečeno, pogajajo predvsem na podlagi izkušenj in ne znanja, pridobljenega z izobraževanjem s področja pogajanj. Ne glede na to, jih je brez težav mogoče uvrstiti v tip pogajalcev, ki so nagnjeni k sodelovanju. S takšnim odnosom in pristopom srednjega managementa, pa je v pogajanjih skorajda nemogoče pričakovati kaj drugega kot izid »dobim – dobiš«, pri katerem sta ob koncu pogajanj obe pogajalski strani zmagovalki.

Ključni dejavnik, ki vpliva na izbor prevladujočega načina pogajanj, so torej pridobljene delovne izkušnje. Poleg izkušenj, na način pogajanj vplivata še dva osebna dejavnika, to sta posnemanje in izobraževanje. Njun vpliv je sicer manjši v primerjavi z izkušnjami, a še vedno večji kot vpliv neosebnih dejavnikov, kot so gospodarska kriza, interes podjetja in kultura dejavnosti. Slednji na način pogajanj vplivajo le v konkretnih primerih, v splošnem pa imajo v primerjavi z osebnimi dejavniki zanemarljiv in predvsem kratkoročen vpliv.

Vpliv prevladujočega načina pogajanja na delo je pozitiven, saj se način pogajanj, pristop do sodelujočih kot tudi medsebojno sodelovanje odražajo v dobro opravljenih storitvah in uspešno zaključenih projektih. Pozitiven vpliv na delo se odraža tudi v zadovoljstvu naročnika in medosebnih odnosih na delovnem mestu.

Vpliv na medosebne odnose je torej pozitiven, saj predstavniki srednjega managementa veliko stavijo na zaupanje, spoštovanje in sodelovanje, kar je temelj dobrih medosebnih odnosov. Sicer je interes podjetja pred medosebnim odnosom, a kljub temu ta nikoli ne trpi. Agresije v pogajanjih se ne odobrava in tudi ne dovoljuje. Konflikta ne izpostavljajo in hkrati ne potencirajo, nasprotno, stremijo k njegovemu izničenju.

Na delo in medosebne odnose prevladujoč način pogajanj negativno ne vpliva. Če že, bi bilo mogoče izpostaviti le vplive, ki pa so značilni le za posameznega intervjuvanca, kar pomeni, da jih v nobenem primeru ni mogoče posplošiti.

### **Literatura in viri**

- Acuff, F. L. (2008): *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. USA: Amacom.
- Allen, K in P. Economy. (2008): *Complete MBA for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing, Inc.
- Asherman I.G. in S. Vance Asherman. (2001): *The negotiating sourcebook*. Amhrest: HRD Press.
- Avenhaus, R. in G. Sjostedt. (2009): *Negotiated Risks*. Berlin: Springer - Verlag Berlin Heidelberg.
- Babič, I. 2005. *Vloga malih podjetij v gradbeništvu v Sloveniji*. Ljubljana. UL Ekonomska fakulteta.
- Banovec, F. 2002. *Značilnosti vodenja gradbenih projektov – primer Gradbeno podjetje Grosuplje*. Ljubljana. UL Ekonomska fakulteta.

- Bolman, L. in T. Deal. (2006): *The wizard and the warrior: leading with passion and power*. New Jersey: Wiley.
- Brett, J. M. (2007): *Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. New Jersey: Wiley.
- Cohen, R. (1995): *Students resolving conflict*. Tuscon: Good Years Books
- Cohen, S. (2002): *Negotiating skills for managers*. New York: McGraw-Hill
- Cohen, S.P. (2007): *Negotiate Your Way to Success*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Duening, T. N., R. D. Hisrich in M. A. Lechter. (2010): *Technology Entrepreneurship*. USA: Elsevier Inc.
- Dybkjaer, L in W. Minker. (2008): *Recent Trends in Discourse and Dialouge*. The Netherlands. Springer.
- Ellwood, I. in S. Shekar. 2008. *Wonder Women: Marketing to women makes business sense*. Great Britain. Cromwell Press Ltd.
- Fisher, R., W. Ury in B. Patton. (1998): *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Geraghty, M. (2006): *Anybody Can Negotiate - Even You*. USA: iUniverse.
- Ghuri, P. N. in J.-C. Usunier. (2003): *Internatioanl business negotiations*. London: Emerald.
- Hazeldine, S. (2006): *Bare knuckle negotiating*. Great Britain: Lean Marketing Press.
- Hilligsoe, S. in H.S. Jakobsen. (2009): *Negotiation The Art Of Reaching Agreement*. Denmark: Authors and Academica.
- Hutson, D. in G. Lucas. (2010): *The One Minute Negotiator*. San Francisco: Berret - Koehler Publishers, Inc.

- Kavčič, B. (1992): *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, B. (2004): *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kerzner, H. (2009): *Project management*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Kravis, J. (2006): *Improvisational Negotiation*. USA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. in A. Hiam. (2006): *Mastering business negotiation: a working guide to making deals and resolving conflict*. New Jersey: Wiley
- Luecke, J. G. in R. A. Patterson. (2008): *How To Become A Better Negotiator*. USA: Amacom.
- Luecke, R. (2003): *Harvard business essentials: negotiation*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Luecke, R.A. (2010): *Best Practice Workplace Negotiations*. USA: American Management Association.
- McClellan, A.J. in G. W. Eldred. (2006): *Investing In Real Estate*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Mehnert, M. (2008): *Negotiation: Definition and types, manager's issues in negotiation, cultural differences and negotiation process*. Munchen: GRIN.
- Mesec, B. (1998): *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Miller, J. G. in T. R. Colosi. (1989): *Fundamentals of negotiations: a guide for environmental professionals*. Washington: Environmental Law Institute.

- Mnookin, R.H., S. R. Peppetin A. S. Tulumello. (2000): *Beyond Winning*. USA: B. i..
- Raiff, H. (2003): *The art and science of negotiation*. USA: President and Fellows of Harvard College.
- Ritchie, K. (1995): *Marketing to Generation X*. New York: The Free Press
- Sagadin, J. (1995): Nestandardizirani intervju (1. del). *Sodobna pedagogika*, 7-8 (46): 311 - 322.
- Schneider, A.K. in C. Honeyman. (2006): *The Negotiators Fieldbook*. USA: The American Bar Association.
- Scott, B. in B. Billing. (1990): *Negotiating skills in engineering and construction*. London: Thomas Telford Ltd.
- Shearouse, S.H. (2011): *Conflict 101: a manager's guide to resolving problems so everyone can get back to work*. USA: American Management Association.
- Spangle, M.L. in M. W. Isenhardt. (2003): *Negotiation*. USA: Saga Publications, Inc.
- Steele, P. in T. Beasor. (1999): *Business negotiation: a practical workbook*. London: Gower.
- Steps To Succes. (2009): *Negotiate Successfully*. Great Britain: A & C Black Publishers Ltd.
- Tulgan, B. 1997. *The Manager's Pocket Guide to Generation X*. USA. HRD Press.
- Vogrinc, J. (2008): *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Volkema, R.J. (1999): *The Negotiation Tool Kit*. USA: Amacom.

Wallace, M.K., R. Tolley-Stokes in E. Sean Estep. 2011. *The generation X librarian*. USA. McFarland & Company, Inc.

Warren Isenhardt, M. in M. Spangle. (2000): *Collaborative approaches to resolving conflict*. USA: Sage Publications, Inc.

Williams, G. (2007): *Negotiate: Afraid "Know" More*. USA: Author House.

## NAVODILA AVTORJEM/Instruction for writing papers:

### AVTORSKE PRAVICE

Vse pravice R&R so pridržane. Revija in članki so lahko širjeni in citirani le z navajanjem avtorja iz članka in revije. Znanstveni prispevki, objavljeni v R&R, so delo avtorjev in ni nujno, da predstavljajo ideje ali prepričanja uredniškega odbora revije. Odgovornost za spoštovanje avtorskih pravic v navedkih objavljenega članka je domena avtorja. Ob objavi članka v R&R avtorji avtomatično pripišejo avtorske pravice reviji. Vendar pa si avtorji zadržijo pravico za vnovično uporabo objavljenega materiala v drugi publikaciji, pod pogojem, da mine vsaj eno leto po objavi članka v reviji R&R.

### Copyrights

All rights concerning R&R are reserved. Journal and Articles can be spread and cited only with information on author of article and journal. Articles published in the R&R are the work of individual authors and do not necessary represent ideas and believes of Editorial board of R&R. The responsibility for respecting copyrights in the quotations of a published article rests with the author(s). When publishing an article in R&R, authors automatically assign copyright to the journal. However, authors retain their right to reuse the material in other publications written or edited by themselves and due to be published at least one year after initial publication in R&R.

### ČLANKI

Uredništvo sprejema v presojo za objavo izključno izvirna znanstvena besedila, ki še niso bila objavljena oziroma niso v recenzijem postopku v drugih revijah. Besedila z referencami in opombami naj bodo poslana po elektronski pošti v Wordovem dokumentu z 1,5 vrstičnim razmikom in pisavo Times New Roman. Vse strani besedila morajo biti obojestransko poravnane in zaporedno oštevilčene. Uredništvo si pridržuje pravico, da predlagani rokopis prilagodi skladno z zahtevami redakcije in standardov slovenskega ali angleškega jezika.

1. Besedila pošljite na elektronski naslov: [ambroz.vuga@fuds.si](mailto:ambroz.vuga@fuds.si)



2. Zaradi dvostranskega anonimnega recenzentskega postopka naj prva stran vsebuje le naslov besedila brez imen avtorja. Ime in priimek avtorja, strokovni naziv, trenutna zaposlitev, celoten naslov prispevka, telefonska številka in elektronski naslov naj bodo izpisani na posebni naslovni strani.
3. Besedilu je obvezno priložiti povzetek in ključne besede v slovenskem in angleškem jeziku. Povzetki naj vsebujejo natančno opredelitev v nadaljevanju predstavljene teme in izpostavijo ključne zaključke. Povzetki ne smejo presegati 150 besed.
4. Znanstveni in strokovni prispevki naj praviloma ne presegajo 7000 besed.
5. Glavni naslov naj bo poudarjen in naj ne presega 100 besed. Vsi ostali naslovi naj bodo jasno vidni, poudarjeni in ločeni z eno vrstico presledka.
6. Opombe morajo biti v besedilu jasno označene z zaporednimi števkami skozi celotno besedilo. Opombe naj bodo pod besedilom.
7. Tabele morajo imeti jasno oznako (npr. Tabela 1: Naslov tabele) in naslove. Enako velja za slike in grafe.
8. Seznam literature naj bo naveden po abecednem redu priimkov avtorjev in letnice izdaje v prispevku uporabljenega gradiva, če gre za istega avtorja.
9. Oddano besedilo mora spremljati izjava avtorja, da besedilo še ni bilo objavljeno oz. ni v pripravi za tisk.

### **Articles**

Papers are received on the understanding that they are not under consideration for publication elsewhere and have not already been published. Manuscripts to be considered for publication should be submitted to the Editor via e-mail as a word document attachment. Article should be written in Times New Roman and 1,5 spacing. Pages should be justified and numbered. Editorial board keeps the right to adjust the language standards of Slovenian or English language.

10. Papers should be e-mailed to [ambroz.vuga@fuds.si](mailto:ambroz.vuga@fuds.si)
1. Due to two sided anonymous peer-review procedure the first page should obtain only the title of the paper without the author's name. The name and surname of the author, affiliation and job position along with the title of the paper should be written together with telephone number and e-mail of the author at special page.

2. The paper must obtain the summary and key words in Slovenian and English language. Summary should contain exact description of topic presented and outline the key conclusions. Summary should not exceed 150 words.
3. Scientific and technical papers should not exceed 7000 words.
4. The main title should be in bold and should not exceed 100 words. The rest of the titles should be clearly visible, in bold and separated by one line spacing.
5. Footnotes should be clearly visible in the text and marked by sequential numbers through out the paper. Footnotes should be placed below the text.
6. Tables should be clearly marked (e.g. Table 1: the title of the table) and titled. The same goes for any kind of pictures or graphs.
7. The list of references should be arranged in alphabetical order of authors' surnames and year of publishing if the same author is cited in different publication.
8. The submitted paper should obtain the authors' statement on paper not being published or in any other peer review procedure.

#### RECENZENTSKI POSTOPEK

Uredništvo uporablja obojestransko anonimni recenzentski postopek. Avtor mora po potrebi vnesti recenzentove pripombe, preden vnovič odda prispevek. Uredništvo lahko brez zunanjega recenziranja zavrne objavo neustreznega članka.

#### Peer review procedure

The editorial uses both sided anonymous peer review procedure. Author must if needed take in consideration the reviewers notes before submitting the paper again. Editorial can, without the external peer review procedure discard the publishing of inadequate paper.

#### NAVAJANJE LITERATURE

Reference in literatura, navedeni v članku, morajo biti urejene na posebni strani in po abecednem redu. Pri tem mora avtor uporabljati naslednji način navajanja:

## References and Citations

References and literature listed in article must be arranged on special page in alphabetical order. Authors must use following style of listing:

*Knjiga:* Priimek, Ime (leto izdaje knjige): *Naslov monografije: morebitni podnaslov.* Kraj izida: Založba.

**Book:** Surname, Name (published year): *Title of a book.* Place: Publisher.

*Zbornik:* Priimek, Ime (leto izdaje zbornika): Naslov prispevka v zborniku. V: Ime Priimek urednika (ur.): *Naslov zbornika.* Kraj izdaje: Založba, strani prispevka.

**Citing chapter in the book:** Surname, Name (year): Title of chapter. In: Name Surname (ed.): *Title of book.* Place: Publisher, pages of chapter.

*Članek:* Priimek, Ime (leto objave članka): Naslov članka. *Naslov revije.* Številka, letnik revije:, strani članka v reviji.

**Article in the journal:** Surname, Name (year): Title of the article. *Title of the journal.* Vol.: XXX, No.: 2, pages of article.

*Internetni vir:* Priimek, Ime (letnica): Naslov. URL: Internetni naslov, (mesec, leto dostopa).

**Internet source:** Surname, Name (year): Title of text. Available at : [www://](#) (date of last access).

**Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici**  
**School of Advanced Social Studies in Nova Gorica**  
**Let. 5, Št. 3, Vol. 5, No. 3**  
**2012**

15,00 €

