



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik IX, številka 2, oktober 2017

Poslanstvo revije

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

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

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

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

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik IX, številka 2, oktober 2017

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Jure Kovač

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

dr. Nenad Savič

doc. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:

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

Kazalo

- 3** **Uvodnik: V spomin prof. dr. Staneta Možine!**

Strokovno-raziskovalni prispevki

- 5** **Obvladovanje tveganj in managerska kontrola: primer vključevanja kazalnikov tveganja v presojanje uspešnosti poslovanja**
Zdenko Mazurek, Mojca Marc
- 13** **Coaching v Sloveniji – analiza izkušenj strank**
Tina Lampič, Katarina Katja Mihelič
- 22** **Čustvena inteligentnost na delovnem mestu: konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih**
Tristan Bradač, Sandra Penger
- 35** **Finančna pismenost med slovenskimi študenti: vpliv družine, izobrazbe in vrstnikov**
Anamarija Cijan, Lea Jenič, Amadeja Lamovšek, Ema Leskovšek, Jakob Stemberger

Razmišljanje

- 53** **Se bo mera uspešnosti poslovanja združb spremenila?**
Miran Mihelčič

Intervju

- 60** **Pogovor z Mitjem Gorenščkom, direktorjem podjetja MAHLE Letrika Bovec d.o.o.**

Informacije

- 66** **Poročilo o izvedenem 15. znanstvenem posvetovanju o managementu in organizaciji**
- 68** **NAPOVED: Peta mednarodna konferenca o managementu in organizaciji, junij 2018**
Osrednja tema konference je: Management and organization in the digital society

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Navodila avtorjem

Uvodnik: V spomin prof. dr. Staneta Možine!



Uvodnik v to številko revije *Izzivi managementu* posvečamo spominu na ustanovnega in častnega člana Društva slovenska akademija za management, prof. dr. Staneta Možino, ki je s svojim delom zaznamoval poznavanje in razvoj ved o organizaciji in managementu. Upošteva njegov velik prispevek obema vedama, vsaj v enaki meri pa tudi praksi, ter njegovo tvorno članstvo v slovenski akademiji za management, je prav, da oživimo spomin nanj v uvodniku revije, ki v mnogočem sledi njegovim prizadevanjem za razvoj managementa v slovenskem prostoru. Podrobnejši oris njegovega življenja in dela bo vključen v zbornik prispevkov, ki bo izšel v novembru v njegov spomin.

Stane Možina se je rodil 7. septembra 1927 v kraju Galina blizu Ljubljane. Osnovno in srednjo šolo je obiskoval in zaključil v Ljubljani. Študiral je na Univerzi v Ljubljani in leta 1953 najprej diplomiral na Prirodoslovno-matematični fakulteti, leta 1961 pa še na oddelku psihologije na Filozofski fakulteti. Leta 1969 je doktoriral na Visoki šoli za sociologijo, politične vede in novinarstvo v Ljubljani s sociološko temo »Učinkovitost nekaterih organizacijskih variabel v pogojih delavskega samoupravljanja.«

Po nekajletnem raziskovalnem in svetovalnem delu tako na Zavodu za produktivnost dela kot na Institutu za sociologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljani se je leta 1970 zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve leta 1994. Predaval in razvijal je predvsem predmete s področja psihologije in sociologije organizacij, planiranja in razvoja kadrov, komuniciranja ter sociologije trženja. Marca 1970 je bil izvoljen v naziv docenta, leta 1975 v naziv izrednega profesorja in leta 1981 v naziv rednega profesorja.

Še pred zaposlitvijo na Ekonomski fakulteti je bil večkrat na krajših in daljših študijskih izpopolnjevanjih v tujini, predvsem v nekaterih zahodnoevropskih in skandinavskih državah ter

ZDA. Imel je tudi več strokovnih predavanj na tujih univerzah. V okviru Ekonomske fakultete velja omeniti njegovo sodelovanje z Mednarodnim centrom za podjetja v družbeni lastnini v deželah v razvoju (ICPE). Sodeloval je v raziskovalnem projektu o izobraževanju in usposabljanju kadrov v podjetjih v družbeni lastnini, vodil program izobraževanja študentov iz Namibije, bil koordinator več mednarodnih seminarjev in sodeloval na regionalnih posvetovanjih.

Raziskovalno, pedagoško in svetovalno se je ukvarjal predvsem s problemi

- osebnega in skupinskega razvoja ter razvoja združb;
- načrtovanjem in razvijanjem zaposlencev oziroma njihovih zmožnosti;
- poslovnim in trženjskim komuniciranjem;
- organiziranjem dela managerjev, zlasti še z njihovim vodenjem;
- učenjem v združbah in ravnanjem z znanjem.

Za njegovo delo je značilno, da je vseskozi povezoval teoretične izsledke z možnostjo njihove uporabe v praksi, kar potrjuje tudi njegovo svetovalno delo.

Z omenjenih področij je tudi večina del, od katerih najprej omenimo najpomembnejše knjige, ki so večinoma izšle v soavtorstvih. Leta 1977 izide delo »Planiranje in razvoj kadrov v organizacijah«, leta 1980 pa »Delo poslovnega delavca«. Bivanje na Japonskem sproži delo »Japonska od posnemanja do izvirnosti«. Leta 1984 je soavtor »Osebnega, skupinskega in organizacijskega razvoja«, ki kaže njegovo psihološko in sociološko razumevanje organizacije. Ta pristop potrjujejo tudi druga dela, npr. »Psihologija in sociologija trženja« leta 1975. Leta 1985 izide delo »Komuniciranje in informiranje v OZD«. Leta 2004 je soavtor knjige »Poslovno komuniciranje«, ki je izšlo še v dopolnjeni izdaji. Leta 2002 izide knjiga »Management kadrovskih

virov«. Leta 2006 je sourednik in soavtor knjige »Menedžment znanja«.

Njegovo približevanje področju managementa predstavlja učbenik »Vodenje podjetja«, ki je izšel leta 1990 in poudarja predvsem vidike vodenja v okviru managementa. Podobno velja tudi za učbenik »Osnove vodenja podjetja« leta 1994. Med njegovimi najpomembnejšimi deli omenimo delo "Management", ki je izšlo leta 1994, v deloma spremenjeni in dopolnjeni vsebini pa leta 2002. Delo in razvoj managerjev obravnava v vrsti del od prispevkov za posvetovanja do seminarjskih gradiv. V nekaterih prikaže bistvo in uporabo managerskih orodij, npr. ravnanja s postavljanjem ciljev, spet v drugih razvoj kadrov, njihovega učenja in ravnanje z znanjem ipd.

V pripravo zlasti omenjenih obširnejših del je pritegnil večje število soavtorjev, bodisi kolegov bodisi svojih učencev. V večini teh del je bil tudi njihov pobudnik, glavni urednik in organizator sodelovanja. Tako je nedvomno širil krog avtorjev, ki so se ukvarjali zlasti s kadrovskimi, komunikacijskimi, vedenjskimi, vodstvenimi in sorodnimi problemi. V delih kaže poglobljeno poznavanje svojih področij, obenem pa tudi poznavanje in zlasti povezave s sorodnimi področji.

S strokovnimi in raziskovalnimi prispevki je sodeloval na številnih posvetovanjih in kongresih, doma in v tujini. Pisal in v raznih revijah je objavljajl članke s področij, na katerih je raziskoval, predaval in svetoval. Posebej poudarimo bogato pedagoško delo tako na fakulteti kot v vrsti seminarjev in delavnic ter opozorimo na številna mentorstva zlasti pri diplomskih, magistrskih in specialističnih delih. Močno je zaznamoval tudi pripravo magistrskih programov.

Njegovo delo je izjemno bogato po različnih sodilih. Raznovrstnost se kaže v vrsti različnih področij, ki jih je obravnaval; povezana je tudi z velikim obsegom del od knjig in člankov do seminarjskih gradiv. Delo je povezano z različnimi načini delovanja: raziskovalnega, pedagoškega, mentorskega in svetovalnega. Leta 2006 je na Univerzi v Ljubljani dobil naziv zaslužnega profesorja za pomembne prispevke k razvoju

znanstvene panoge in za predano opravljanje pedagoškega in mentorskega dela.

Za svoje delo je prejel tudi številna priznanja in odlikovanja, med drugim leta 1961 tudi red dela s srebrnim vencem in srebrni znak sindikatov, leta 1986 pa zlato plaketo za ustvarjalni prispevek na področju kadrovske dejavnosti s strani Zveze društev kadrovske delavcev Slovenije.

Leta 2004, ko je dozorela zamisel o ustanovitvi slovenske akademije za management, je 12 članov na ustanovni seji podpisalo sklep o njeni ustanovitvi. Med njimi je bil tudi prof. dr. Stane Možina, ki je sodeloval je pri oblikovanju organizacije društva in se udeleževal tako njegovih formalnih srečanj, kot tudi domačih in mednarodnih posvetovanj ter debatnih večerov. Zaradi njegovega izjemnega prispevka k razvoju vede o managementu v Sloveniji, ga je Društvo slovenska akademija za management leta 2010 imenovalo za svojega častnega člana.

V znak priznanja njegovemu delu v okviru akademije je IO društva sklenil, da pripravimo zbornik prispevkov s področij njegovega delovanja. Veselili smo se, da se bomo srečali z njim ob njegovi 90 – letnici, mu čestitali, izročili zbornik in predstavili prispevke, povezane s področji njegovega dela ter jih skupaj komentirali. Žal tega jubileja ni dočakal. Ob njegovi odsotnosti, a v mislih nanj, se mu bomo poklonili: velikemu poznavalcu teorije in prakse organizacije in managementa, spodbujevalcu razvoja na teh področjih, profesorju in mentorju, ki je vplival na razvoj vrste študentov, svetovalcu podjetjem in drugim združbam, aktivnemu članu naše akademije in predvsem poštenemu človeku, prijetnemu sogovorniku ter spoštovanemu kolegu.

Spominjali se ga bomo s hvaležnostjo, počaščeni, da smo del našega strokovnega življenja preživeli z njim. S svojim delom je zaznamoval tako področja kot ljudi. Delo prof. dr. Staneta Možine bo ostalo; z njim, še bolj pa s Stanetom kot človekom, tudi naš spomin nanj.

Rudi Rozman, kolega in prvi predsednik SAM

Obvladovanje tveganj in managerska kontrola: primer vključevanja kazalnikov tveganja v presojanje uspešnosti poslovanja

Zdenko Mazurek¹, Mojca Marc²

¹e-pošta: zdenko.mazurek@petrol.si

²e-pošta: mojca.marc@ef.uni-lj.si

Povzetek

Za zagotavljanje pravega ravnotežja med donosnostjo in tveganostjo poslovanja, ki omogoča dolgoročno uspešnost poslovanja, je ključnega pomena vzpostaviti učinkovit sistem obvladovanja tveganj in ga povezati z ostalimi sistemi managerske kontrole. V članku prikažemo konkreten primer povezave obvladovanja tveganj in managerske kontrole za organizacijsko enoto podjetja, ki deluje na organiziranem trgu z električno energijo. Tveganje lahko ovrednotimo z uporabo kvalitativne ali kvantitativne metode, nato pa kazalnik tveganja vključimo v tristopenjsko lestvico za spremljanje in presojanje uspešnosti poslovanja. Obstoječa literatura ponuja malo praktičnih primerov združevanja obvladovanja tveganj in uspešnosti poslovanja, zato članek lahko služi tudi kot primer za vse organizacije, ki vidijo potrebo po tovrstnem načinu managerske kontrole.

Ključne besede: obvladovanje tveganj, uspešnost poslovanja, modeli, kazalniki tveganj, kazalniki uspešnosti poslovanja, poročanje

1 Uvod

Podjetja (v nadaljevanju tudi organizacije) se soočajo z nenehnimi in nepričakovanimi spremembami, ki imajo lahko velik pozitiven ali negativen vpliv na uspešnost poslovanja. Za zagotavljanje pravega ravnotežja med donosnostjo in tveganostjo poslovanja, ki omogoča dolgoročno uspešnost poslovanja, je zato ključnega pomena vzpostaviti učinkovit sistem obvladovanja tveganj (ang. risk management system) in ga povezati z ostalimi sistemi managerske kontrole (angl. management control systems).

Namen članka je prispevati k boljšemu poznavanju pomena učinkovitega sistema obvladovanja tveganj z vidika managerske kontrole. Temeljni cilj prispevka je prikazati konkreten primer povezave obvladovanja tveganj in managerske kontrole. Prispevek je zato strukturiran tako, da v drugem poglavju opisujemo sisteme korporacijskega obvladovanja tveganj, s poudarkom na ocenjevanju tveganj. Na primeru trgovanja z električno energijo nato prikazujemo možnost uporabe izbranih metod za zmanjšanje oziroma obvladovanje identificiranih tveganj. V tretjem

poglavju prispevka na istem primeru razvijemo predlog vključitve elementov sistema obvladovanja tveganj (kazalniki) v temeljni sistem managerske kontrole. Obstoječa literatura ponuja malo praktičnih primerov združevanja obvladovanja tveganj in uspešnosti poslovanja¹, zato bo članek lahko služil tudi kot primer za vse organizacije, ki vidijo potrebo po tovrstnem načinu managerske kontrole. Raziskovalno delo temelji na študiji primera organizacijske enote podjetja, ki deluje na organiziranem trgu z električno energijo. Znatno povečanje deleža obnovljivih virov energije je prispevalo k povečanju turbulentnosti okolja na trgu z električno energijo. Učinkovito obvladovanje tveganj je za organizacije, ki poslujejo na tem trgu, pomembno, saj je donosnost portfelja zelo občutljiva na spremembe v makroekonomskem okolju. Znotraj vsakega poglavja prispevka najprej uporabimo deduktivni raziskovalni pristop in predstavljamo glavne ugotovitve in priporočila relevantne literature za

1 Za slovenski primer povezave COSO ERM in uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. Balanced Scorecard) glej Mazurek (2016) in Mazurek & Marc (2017).

prakso managementa. Nato pa uporabimo induktivni pristop in predstavljamo konkreten primer za podjetja, ki delujejo na organiziranem trgu z električno energijo.

V nadaljevanju bomo najprej opredelili managerske sisteme kontrole in sisteme korporacijskega obvladovanja tveganj. Kot primer elementa korporacijskega obvladovanja tveganj, bomo predstavili kvalitativne in kvantitativne metode samoocenjevanja tveganj za obravnavani primer organizacijske enote podjetja, ki deluje na organiziranem trgu z električno energijo. Na praktičnem primeru bomo prikazali metodo numerične lestvice verjetnosti in resnosti (kvalitativna metoda) in metodo tvegane vrednosti VaR, ki sodi med najbolj uveljavljene kvantitativne metode za merjenje tveganja. Nato bomo predstavili tristopenjsko ocenjevalno lestvico, kot primer vključitve izmerjenega obsega tveganja v sistem, ki managerjem pomaga spremljati in obvladovati poslovanje. Prispevek zaključujemo s sklepom in priporočili poslovodstvu oddelka.

2 Korporacijsko obvladovanje tveganj

2.1. Modeli in standardi obvladovanja tveganj

Zaradi vedno bolj kompleksnih poslovnih procesov in vedno številnejših tveganj so se v zadnjih letih močno povečale aktivnosti s področja obvladovanja tveganj. Največji izziv s področja obvladovanja tveganj predstavlja vključevanje vidika tveganj v managerske sisteme kontrole. Sistem managerske kontrole predstavlja proces zagotavljanja virov, ki so potrebni za uspešno in učinkovito doseganje organizacijskih ciljev (Anthony, 1965). Managerji s pomočjo procesa managerske kontrole vplivajo na ostale člane organizacije, da uresničujejo poslanstvo in strategijo organizacije (Anthony & Govindarajan, 2007). Simons (1995) zato definira managerske sisteme kontrole kot formalne postopke in rutine, ki temeljijo na podatkih, ki jih managerji uporabljajo za ublaževanje in spreminjanje vzorcev organizacijskih aktivnosti.

Akademске raziskave kažejo, da so sistemi obvladovanja tveganj v podjetjih pravzaprav del managerskih sistemov kontrole (Arena & Arnaboldi, 2014; Gordon et al., 2009; Soin & Collier, 2013). Beasley (2006) navaja, da tradicionalni pristopi obvladovanja tveganj postajajo neučinkoviti pri identificiranju, ocenjevanju in odzivanju na vedno večje število tveganj. Vloga sodobnih sistemov za korporacijsko obvladovanje tveganj ni več samo tehnična, temveč

predvsem strateška – njihova naloga je podpirati proces odločanja managerjev (Arena & Arnaboldi, 2014).

Za uspešno implementacijo korporacijskega obvladovanja tveganj so danes razviti različni modeli, ki organizacijam in njihovim enotam pomagajo vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja tveganj. Med najbolj uveljavljene v svetovnem merilu sodita mednarodni standard za obvladovanje tveganj, poimenovan ISO 31000, ter COSO ERM model. ISO standard opredeljuje tveganja kot negotovost organizacije pri doseganju zastavljenih organizacijskih ciljev zaradi prisotnosti notranjih in zunanjih dejavnikov s katerimi se soočajo organizacije. Glavna osredotočenost ISO standarda je osredotočenost na sedanje in bodoče negotove dogodke, ki vplivajo na doseganje ciljev (Management solutions, 2014). COSO ERM model opredeljuje tveganja kot pojav dogodkov, ki negativno vplivajo na ustvarjanje dodane vrednosti za organizacijo. McNally (2015) ugotavlja, da je ISO standard v primerjavi z modelom COSO ERM manj obsežen, mogoče tudi premalo obsežen, da bi ga razumeli v celoti. Alič (2017) ugotavlja, da trenutne aktualne smernice za obvladovanje tveganj ISO 31000 potrebujejo dodatne razlage in usmeritve za uvedbo pričakovanega obvladovanja tveganj vključno z ocenjevanjem tveganj. Model COSO ERM je grafično prikazan v obliki tridimenzionalne kocke, medtem ko ISO standard grafično prikazuje načela, sestavo orodja in proces. Mnoge organizacije se zato odločijo za hkratno uporabo obeh modelov (McNally, 2015).

Jedro modelov korporacijskega obvladovanja tveganj predstavljajo metode za identificiranje in ocenjevanje potencialnih tveganjih dogodkov ter aktivnosti za obvladovanje tveganj v skladu z apetitom po tveganju (Prasad, 2011, str. 63). COSO ERM model priporoča hkratno uporabo kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih metod za ocenjevanje izpostavljenosti do tveganja. Poslovodstvo se odloči za uporabo kvalitativne tehnike takrat, ko je zbiranje podatkov za kvantitativne tehnike zahtevno ali stroškovno neučinkovito (COSO, 2004). V nadaljevanju predstavljamo primer uporabe kvalitativne in kvantitativne metode.

2.2. Kvalitativne tehnike samoocenjevanja tveganja

Kvalitativne tehnike, ki se uporabljajo za samoocenjevanje tveganja, so enake tistim, ki se uporabljajo tudi za identificiranje tveganj. To so predvsem intervjuji in skupinske delavnice, pri katerih moderatorji poskušajo skozi strukturirano diskusijo izkoristiti kumulativno znanja in izkušeni

za določitev ocene tveganja. Uspešnost kvalitativne metode je zato v precejšnji meri odvisna od znanja in izkušenj posameznikov, ki so vključeni v proces samoocenjevanja tveganj. Pri vseh tovrstnih tehnikah se navadno tveganja ocenjujejo po dveh dimenzijah: glede na njihovo verjetnost (pogostost) in glede na resnost posledic. Za oceno razvrstitve tveganj se nato lahko uporablja deskriptivna ali numerična lestvica za merjenje verjetnosti nastanka in resnosti tveganj (COSO, 2004). V nadaljevanju prikazujemo primer uporabe numerične lestvice za merjenje verjetnosti nastanka tveganj in resnosti posledic.

Verjetnost tveganj se lahko kategorizira kot (Messer, 2016):

1. Zelo nizka verjetnost dogodka. Dogodek se ne pričakuje v obravnavani organizaciji ali panogi.
2. Nizka verjetnost dogodka. Malo verjeten dogodek, ki se lahko izjemoma realizira v določenih okoliščinah.
3. Srednja verjetnost dogodka. Srednje verjeten dogodek, ki se lahko pojavi v organizaciji.
4. Visoka verjetnost dogodka. Verjeten dogodek, ki se je že pojavil v obravnavani organizaciji.
5. Zelo visoka verjetnost dogodka. Zelo verjeten dogodek, ki se je že večkrat pojavil v obravnavani organizaciji.

Resnost posledic tveganj podjetja običajno merijo v istih, ali podobnih, enotah, kot jih uporabljajo za presojanje uspešnosti poslovanja glede na postavljene cilje (COSO, 2004). To pomeni, da če je ključni kazalnik poslovanja na primer zaslužena marža pri prodaji električne energije, resnost posledic tveganega dogodka ocenimo glede na učinek, ki ga ima tvegan dogodek na ta kazalnik. Na primeru trgovanja z električno energijo se ocenjena potencialna škoda nanaša na več različnih dejavnikov, kot na primer:

- povečanje stroškov poslovanja, ki so posledica nepričakovanih povečanih stroškov storitev posredniških hiš, čezmejnih prenosnih zmogljivosti, izvoznih in uvoznih stroškov in ostalih dajatev,

- neizpolnjevanje pogodbenih določil pogodbenega partnerja, povezanih z višino neplačanih zneskov zapadlih faktur in/ali prekinjene dobave energentov,
- nepričakovanih premikov na energetskih trgih, ki so posledica zakonodajnih sprememb, spreminjanja gospodarskih razmer in ostalih fundamentalnih dejavnikov, kot so razpoložljivost elektrarn, vremensko dogajanje, volatilitnost trgov ipd.,
- poslabšanje finančne in likvidnostne situacije ne območju vzhodne in jugovzhodne Evrope.

Spodaj je podan primer razvrščanja tveganj glede na resnost posledic v pet različnih skupin za primer Petrola (Messer, 2016; Petrol, 2015):

1. Zanemarljive posledice, pri katerih je potencialna škoda za poslovanje manjša do 50.000 EUR,
2. Manjše posledice, pri katerih potencialna škoda za poslovanje znaša od 50.000 EUR do 250.000 EUR,
3. Srednje posledice, pri katerih potencialna škoda za poslovanje znaša od 250.001 EUR do 1.000.000 EUR,
4. Velike posledice, pri katerih potencialna škoda za poslovanje znaša od 1.000.001 EUR do 5.000.000 EUR,
5. Katastrofalne posledice, pri katerih je potencialna škoda za poslovanje večja od 5.000.001 EUR.

Določitev ocene verjetnosti in resnosti posledic posameznih tveganj se nanaša na povratne informacije strokovnjakov, ki predhodno ocenijo izpostavljenost tveganjem. Nekatera podjetja tako na primer ne obravnavajo tveganj, pri katerih je ocenjena verjetnost pojava minimalna in so posledice zanemarljivo nizke. Na ta način se podjetja izognejo obvladovanju prevelikega števila tveganj in lahko večjo pozornost namenijo tistim tveganjem, ki imajo večji vpliv in za katere se pričakuje večja verjetnost pojava (Messer, 2016). Slika 1 prikazuje primer, kjer se je podjetje odločilo, da tveganj, ki so po vsaj eni dimenziji ocenjeni z manj kot 3 (bela polja), posebej ne obvladuje.

Slika 1: Primer matrike verjetnosti in resnosti tveganj

Verjetnost dogodka	Resnost posledic				
	1 zanemarljive	2 manjše	3 srednje	4 velike	5 katastrofalne
1 zelo nizka					
2 nizka					
3 srednja					
4 visoka					
5 zelo visoka					

Messer (2016) predlaga, da nato relevantna tveganja razporedimo glede na njihovo skupno raven pomembnosti v šest različnih skupin, prikazanih v Tabeli 1. Znotraj šestih predstavljenih skupin so uvrščena zgolj tista tveganja, ki presegajo dovoljen apetit do tveganja. Tovrstna tveganja zahtevajo izvajanje ustreznih korektivnih ukrepov, ki znižajo verjetnost njihovega nastanka oz. resnost posledic. Skrbniki tveganj se s tovrstno razvrstitvijo tveganj lažje odločijo katera tveganja bodo obravnavana prednostno.

2.3. Kvantitativne tehnike samoocenjevanja tveganja

Kvantitativne tehnike, ki so navadno natančnejše, se uporabljajo pri kompleksnejših aktivnostih z namenom dopolnitve kvalitativnih metod. Kvantitativne tehnike ocenjevanja tako zahtevajo več napora in doslednosti s pogosto uporabo matematičnih modelov. Tipični primeri kvantitativnih tehnik ocenjevanja tveganj so npr. primerjalna analiza, verjetnostni modeli, ki vključujejo tvegano vrednost VaR (angl. Value at Risk), tvegani denarni tok CFaR (angl. cash flow at risk), tvegani prihodki ter ne-verjetnostne metode, ki vključujejo kazalnike občutljivosti, stresne teste in analize scenarijev (COSO, 2004).

Model tvegane vrednosti VaR meri maksimalno izgubo portfelja, ki je odvisna od izbrane stopnje zaupanja v določenem časovnem horizontu. Poslovodstvo izbere stopnjo zaupanja in časovni horizont glede na sprejeto toleranco do tveganja (COSO, 2004). Standard izračunavanja mer VaR je Delta-normalna metoda. Za izračun tvegane vrednosti VaR

je potrebno najprej izračunati standardni odklon, ki je definiran s spodnjo enačbo 1 (Burger et al., 2007, str. 257):

$$\sigma_{\Delta v} = \sqrt{\mathbf{v}^T \times \mathbf{c}_{i,j} \times \mathbf{v}} \quad (1)$$

kjer je:

- $\sigma_{\Delta v}$: standardni odklon,
- \mathbf{v} : vektor, ki je v energetiki definiran kot produkt portfelja, sedanje tržne cene portfelja (oz. produktov) in dnevne volatilitnosti,
- $\mathbf{c}_{i,j}$: matrika korelacijskih vrednosti med posameznimi produkti.

Ko imamo izračunano vrednost standardnega odklona, lahko z enačbo 2 izračunamo vrednost VaR (Burger et al., 2007, str. 257):

$$\text{VaR}(\alpha, \Delta T) = \sigma_{\Delta v} \times m_{\alpha} \times \sqrt{\Delta t} \quad (2)$$

kjer je:

- m_{α} : faktor izbrane stopnje zaupanja,
- Δt : časovni horizont.

Pri trgovanju z energenti se priporoča uporaba stopnje zaupanja med 95% in 99%. Časovni horizont, ki vsebinsko pomeni koliko časa imajo trgovci, da zaprejo odprte pozicije. Časovni horizont se določi glede na oceno likvidnosti posameznega trga. Na likvidnih trgih (predvsem na trgih zahodne Evrope) se priporoča časovni horizont v trajanju 10 dni (Burger et al., 2007). V nadaljevanju vam predstavljamo primer izračuna vrednosti VaR na primeru trgovanja z električno energijo.

Tabela 1: Razvrstitev tveganj glede na skupno raven pomembnosti

Raven pomembnosti tveganja	Vrednost (Verjetnost × Resnost)	Opis
1	25 (5×5)	Zelo verjeten dogodek s katastrofalnimi posledicami.
2	20 (5×4 ali 4×5)	Zelo verjeten dogodek z velikimi posledicami ali verjeten dogodek s katastrofalnimi posledicami.
3	16 (4×4)	Verjeten dogodek z velikimi posledicami
4	15 (5×3 ali 3×5)	Zelo verjeten dogodek s srednjimi posledicami ali srednje verjeten dogodek s katastrofalnimi posledicami.
5	12 (4×3 ali 3×4)	Verjeten dogodek s srednjimi posledicami ali srednje verjeten dogodek z velikimi posledicami.
6	9 (3×3)	Srednje verjeten dogodek s srednje velikimi posledicami.

Vir: Messer, 2016

Predpostavimo primer, da ima organizacija za obdobje 2018 na slovenskem trgu kupljeno energijo, v skupni količini 219.000 MWh. Hkrati ima na italijanskem trgu prodano energijo v skupni količini 87.600 MWh, enako količino ima tudi prodano na nemškem trgu. Pri izračunu tvegane vrednosti smo izbrali stopnjo zaupanja $\alpha = 98\%$ (ob 98% intervalu zaupanja znaša faktor) in časovni horizont $\Delta t = 10$ dni. V Tabeli 2 so prikazane trenutne tržne cene in ocenjene dnevne volatilitosti letnih produktov.

Tabela 2: Primer odprte pozicije v izbranem trgu z električno energijo za obdobje 2018

Produkt	Pozicija [MWh]	Tržna cena [EUR]	Dnevna volatilitost [%]
Pasovna energija ² SI	219.000	43	1,2
Pasovna energija IT	-87.600	45	0,9
Pasovna energija DE	-87.600	32	1

Cene na slovenski borzi v precejšnji meri sledijo gibanjem cen na sosednjih borzah. Pearsonov koeficient korelacije med cenami na slovenskem in nemškem trgu je v preteklih letih znašal 0,75, med gibanjem cen na slovenskem in italijanskem trgu pa 0,67 (Agencija za energijo, 2014). Za potrebe izračuna vrednosti VaR predpostavimo, da bodo korelacijske vrednosti enako znašale tudi v letu 2018. Ravno tako smo predvideli, da korelacijski koeficient med gibanjem cen na nemškem in italijanskem trgu tudi znaša 0,67. V Tabeli 3 so povzete korelacijske vrednosti med posameznimi trgi.

Tabela 3: Korelacijske vrednosti med posameznimi trgi

Korelacijski faktor	Pasovna energija SI	Pasovna energija IT	Pasovna energija DE
Pasovna energija SI	1	0,75	0,67
Pasovna energija IT	0,75	1	0,67
Pasovna energija DE	0,67	0,67	1

$$\sigma_{\Delta v}^2 = \begin{bmatrix} 219.000 \\ -87.600 \\ -87.600 \end{bmatrix}^T \times \begin{bmatrix} 1 & 0,75 & 0,67 \\ 0,75 & 1 & 0,67 \\ 0,67 & 0,67 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 219.000 \\ -87.600 \\ -87.600 \end{bmatrix} = 7.640.659.236 \quad (3)$$

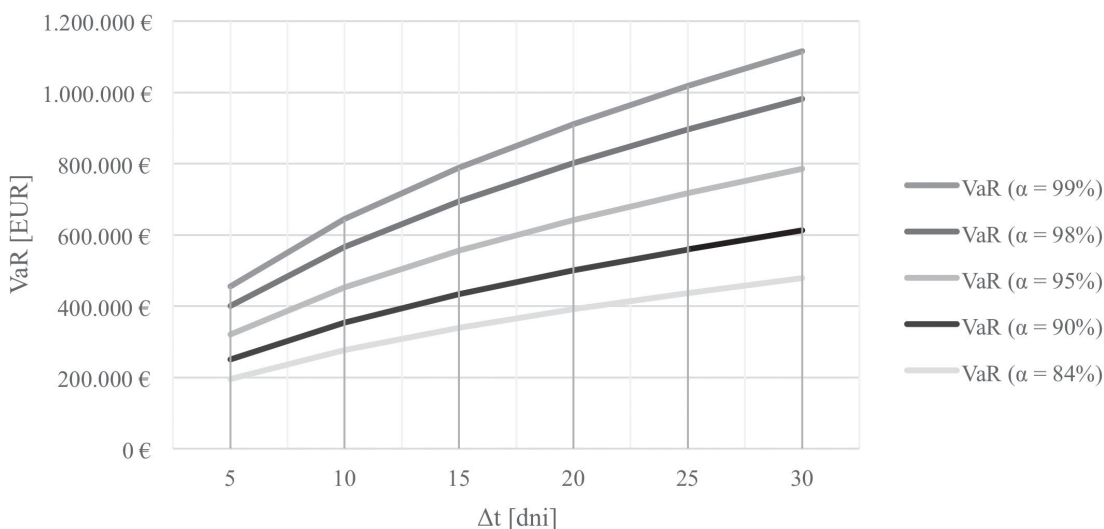
$$\sigma_{\Delta v} = 87.410,86 \quad (4)$$

$$\text{VaR} (98\%, 10 \text{ dni}) = 87410,86 \times 2,05 \times \sqrt{10} = 566.656 \text{ EUR} \quad (5)$$

Izračunana tvegana vrednost nam pove, da potencialna izguba portfelja za obdobje 2018 znaša 566.656 EUR pri stopnji zaupanja 98% in časovnemu horizontu v trajanju 10 dni. Na spodnji sliki 2 prikazujemo primer gibanja tvegane vrednosti VaR ob različni stopnji zaupanja in časovnega horizonta. Iz grafa je razvidno, da se lahko izračunan tvegana vrednost VaR tudi za nekajkrat poveča ob uporabi različnih izhodiščnih podatkov glede stopnje zaupanja in časovnega horizonta.

Tovrsten izračun je primeren tudi za vsa podjetja, ki proizvajajo električno energijo iz neobnovljivih virov energije (npr. termoelektrarne, plinske elektrarne ipd.). V tem primeru, se lahko v enačbo za izračun skupne vrednosti VaR upošteva predvidene količina proizvedene električne energije,

Slika 2: Primer gibanja tvegane vrednosti VaR ob različnih stopnjah zaupanja in časovnega horizonta.



2 Pasovna energija je energija v bloku ur od 00. do 24. ure.

ter skupna zakupljena količina ostalih energentov za potrebe obratovanja elektrarne ter zakupljeni emisijski kuponi. Podobno kot v zgoraj prikazanem modelu je potrebno oceniti korelacijske vrednosti med posameznimi produkti ter oceniti dnevno volatilitnost produktov.

3 Vključitev vidika obvladovanja tveganj v managerski sistem kontrole

V tem poglavju prikazujemo managerski sistem kontrole poslovanja, ki omogoča obvladovanje tveganj s pomočjo tristopenjske ocenjevalne lestvice. Tristopenjska ocenjevalna lestvica je oblikovana skladno z vnaprej opredeljenim apetitom po tveganju (Mazurek & Marc, 2017). Tovrstno tehniko je možno učinkovito povezati z ostalimi tehnikami obvladovanja tveganj. Kot primer prikazujemo način povezovanja omenjene tehnike z modelom tvegane vrednosti VaR.

Poslovodstvo mora primerno uravnotežiti tveganost in donosnost poslovanja, zato na osnovi sprejete tolerance do tveganja določi najvišjo dovoljeno vrednost VaR. V nadaljevanju so skrbniki tveganj odgovorni za spremljanje vrednosti VaR, ter v primeru prekoračitve opozorijo trgovce in poslovodstvo na zaznano kršitev. V tem primeru mora trgovec čim prej ustrezno zapreti portfelj do te mere, da je tvegana vrednost ponovno znotraj dovoljenega območja. V primeru prekoračitve dovoljene vrednosti VaR se povečuje tveganje nastanka finančne izgube, kar ogroža varnost poslovanja. Za obvladovanje tveganj je zato smiselno spremljati pogostost preseganja najvišje dovoljene vrednosti VaR. Priporočamo uporabo kazalnika števila prekoračitev najvišje dovoljene vrednosti VaR v določenem obdobju. Poslovodstvo mora določiti največje tolerirano število prekršenih vrednosti VaR v določenem obdobju (npr. mesec ali četrletje) in za ta kazalnik določiti kriterije za štiri različne pragove, ki bodo osnova za sprejemanje ukrepov (Tattam, 2011, str. 108):

- **1. prag** predstavlja najboljši možni rezultat, ki si ga organizacijska enota prizadeva doseči. Stopnja tveganja je zelo majhna in ima zanemarljive posledice za organizacijo.
- **2. prag** predstavlja še sprejemljive rezultate. Stopnja tveganja je nizka in še ne zahteva nobenih dodatnih korektivnih ukrepov.

- **3. prag** predstavlja visoko stopnjo tveganja, ki ima lahko zmerne do velike posledice za organizacijo in so nujni takojšnji korektivnih ukrepi.
- **4. prag** predstavlja najvišjo visoko stopnjo tveganja, ki ima lahko katastrofalne posledice za organizacijo.

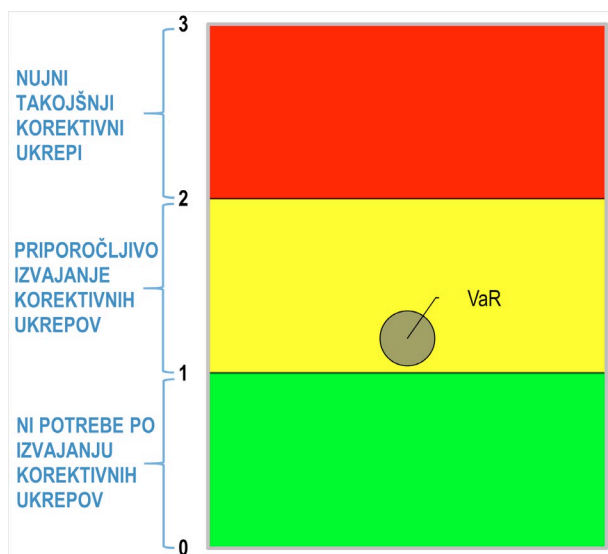
Tako na primer poslovodstvo ne bo sprejemalo nobenih dodatnih korektivnih ukrepov, če bo izračunana vrednost kazalnika med prvim in drugim pragom tristopenjske lestvice, medtem ko mora poslovodstvo takoj ukrepati, če bo vrednost kazalnika med tretjim in četrtem pragom.

Za potrebe primera predpostavimo, da najvišja dovoljena vrednost VaR znaša 1.200.000 EUR. Pragove bomo določili glede na število prekoračitev vrednosti VaR v določenem obdobju:

- določitev 1. praga: Organizacijska enota si prizadeva doseči, da ni evidentiranih prekoračenih vrednosti VaR na četrtnem nivoju. V tem primeru znaša najnižja stopnja vrednosti kazalnika 0.
- določitev 2. praga: Dodatnih ukrepov organizacijska enota ne bo prevzemala, če bo kazalnik zaznal do 2 prekrška na četrtnem nivoju.
- določitev 3. praga: Takojšnje korektivne ukrepe bo organizacijska enota izvajala, če bo kazalnik zaznal 5 ali več prekrškov na četrtnem nivoju.
- določitev 4. praga: Rezultat bo označen kot »slab z visokim tveganjem« v primeru, če bo kazalnik znašal 8 ali več.

Če je v določenem obdobju organizacijska enota presegla dovoljeno vrednost VaR 3-krat, to pomeni, da je kazalnik uvrščen med drugim in tretjim pragom. Na sliki 3 je prikazan primer uvrstitve kazalnika tvegane vrednosti VaR na tristopenjski ocenjevalni lestvici, iz katere je razvidno, da se kazalnik nahaja rumenem območju, kar narekuje potrebo po izvajanju korektivnih ukrepov. Korektivne ukrepe lahko izvedemo tako, da se osredotočimo na zmanjšanje verjetnosti njihovega nastanka in/ali njihovih posledic. Po izvedeni tehniki ublažitve tveganj dobimo rezidualna tveganja. Prasad (2011) navaja, da ni potrebe po izvajanju nadaljnjih korektivnih ukrepov, če je rezidualno tveganje znotraj apetita po tveganju.

Slika 3: Primer uvrstitve kazalnika na tristopenjski ocenjevalni lestvici



Omenjeni model je možno tudi učinkovito povezati s predstavljeno kvalitativno metodo v podpoglavju 2.2. Glede na to, da je uspešnost modela v veliki meri odvisna od ustreznosti ključnih kazalnikov tristopenjske ocenjevalne lestvice, priporočamo, da se pri določanju ključnih kazalnikov upoštevajo tista tveganja, ki so glede na skupno raven pomembnosti najbolj pomembna za organizacijo. V predstavljenem primeru je na primer smiselno z ocenjevalno lestvico spremljati tveganja pri katerih je zmnožek vrednosti verjetnosti in resnosti posledic večji ali enak 9.

4 Sklep

V strokovni in znanstveni literaturi obstaja precej razvitih pristopov, tako za spremljanje tveganj, kot tudi za obvladovanje tveganj. Velikokrat se zgodi, da se pojavljajo neustrezne prakse, ki so posledica slabega razumevanja metodologij in standardov za obvladovanje tveganj. Zaradi tega so v prispevku prikazane in razložene nekatere najpogostejše tehnike, ki se uporabljajo v procesih obvladovanja tveganj. Proces, opisani v prispevku, omogočajo organizacijam enostavnejše identificiranje, ocenjevanje in obvladovanje tveganj. S tovrstnimi metodami zagotavljamo izvajanje organizacijskih strategij ter doseganje strateških ciljev. Korporacijsko obvladovanje tveganj pomaga organizacijam razumevati dogodke, ki imajo lahko pozitivne, negativne, ali pozitivne in negativne vplive hkrati.

V prispevku prikazujemo primera kvalitativne in kvantitativne metode samoocenjevanja tveganj. Ustrezna izbira tehnike je odvisna od zahtevnosti zbiranja in merjenja podatkov, ki so potrebni za ustrezno in racionalno izvajanje izbrane metode. Kot primer kvalitativnega pristopa za oceno tveganj smo prikazali uporabo numerične lestvice verjetnosti in resnosti, kjer tveganja lahko uvrstimo v različne skupine glede na oceno verjetnosti in resnosti. Kot primer kvantitativnega pristopa smo prikazali izračun tvegane vrednosti VaR. Izračunana tvegana vrednost VaR je odvisna od stopnje zaupanja in časovnega horizonta, določenega s strani skrbnikov tveganj in posloводства. Avtorji znanstvenih prispevkov s področja trgovanja z energenti priporočajo uporabo stopnje zaupanja v razponu med 95% in 99%. Pri izbiri ustreznega časovnega horizonta pa se priporoča upoštevanje likvidnosti obstoječih trgov. Organizacije z višjo toleranco do tveganja uporabljajo nižjo stopnjo zaupanja in/ali daljši časovnih horizont. Iz prispevka je razvidno, kako pomembna je ustrezna izbira stopnje zaupanja in časovnega horizonta. Razlike med izračunanimi vrednostmi se lahko razlikujejo tudi za večkratnik vrednosti.

Različne tehnike za samoocenjevanje tveganj je mogoče v nadaljevanju smiselno združiti v skupni managerski sistem za kontrolo poslovanja. Primer takega modela je ocenjevalna tristopenjska lestvica, ki omogoča zaposlenim in poslovodstvu hiter pregled, ali so relevantna tveganja znotraj tolerančnega območja. Na podlagi rezultatov poročanja, mora poslovodstvo sprejeti ustrezne korektivne ukrepe, s katerimi tveganja zniža na raven v okviru apetita po tveganju.

Literatura in viri

1. Agencija za energijo (2014). Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2013. Pridobljeno 13.8.2017 s http://www.energetika-portal.si/fileadmin/dokumenti/publikacije/agen_e/porae_2013.pdf
2. Alič, M. (2017). Kaj podjetjem prinaša standard ISO 9001-2015 na področju obvladovanja tveganj. 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji (str. 96–109). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management; Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

3. Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, MA.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
4. Anthony R. N., & Govindarajan V. (2007). *Management Control Systems*. 12th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
5. Arena, M., & Arnaboldi, M. (2014). Risk and performance management: are they easy partners? *Management Research Review*, 37(2), 152–166.
6. Burger, M., Graeber, B., & Schindlmayr, G. (2007). *Managing Energy Risk : An Integrated View on Power and Other Energy Markets*. Chichester: Wiley.
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Pridobljeno 26.9.2015, s http://drcia.nau.edu.cn/old/UploadFiles/UploadFiles_1882/200804/20080415101610532.pdf
8. Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise Risk Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28, 301–327.
9. Management solutions (2014). Operational Risk Management in the energy industry. Pridobljeno 13.8.2017 s <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/eng/Operational-Risk-Energy.pdf>
10. Mazurek, Z. (2016). *Razvoj managerskega sistema za podporo odločanju: primer organizacijske enote trgovanja z energenti v izbranem podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Mazurek, Z., & Marc, M. (2017). Vključevanje obvladovanja tveganja v sistem za merjenje uspešnosti poslovanja: Primer Organizacijske enote trgovanja z energenti v izbranem podjetju. *15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji* (str. 32–45). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management; Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
12. McNally, J. S. (2015). Risk. *Pennsylvania CPA Journal*, 85(4), 26–29.
13. Messer, R. (2016). Risky business: Using enterprise risk management at an airport. *Journal of Airport Management*, 11(2), 202–213.
14. Petrol d.d. (2015). Letno poročilo skupine Petrol in družbe Petrol d.d., Ljubljana, za leto 2014. Ljubljana: Petrol d.d.
15. Prasad, S. B. (2011). A Matrixed Assessment. *Internal Auditor*, 68(6), 63–65.
16. Simons, R. (1995). *Lever of Control*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
17. Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control (Editorial). *Management Accounting Research*, 24, 82–87.
18. Tattam, D. (2011). *A Short Guide to Operational Risk*. Farnham: Gower.

Zdenko Mazurek, mag. posl. ved., je zaposlen v Petrol d.d., Ljubljana, kjer kot trgovec z energenti dnevno trguje na evropskih trgih z električno energijo, analizira tržno okolje ter sodeluje pri razvoju procesov in orodij dejavnosti trgovanja. Svoje znanje nadgrajuje in izpopolnjuje tudi na področju procesa obvladovanja tveganj in uspešnosti poslovanja. Diplomiral je na Naravoslovnotehniški fakulteti na področju geotehnologije in rudarstva. Po diplomi se je odločil nadaljevati šolanje na Ekonomski fakulteti na podiplomskem študiju Managementa, kjer je leta 2016 tudi magistriral. Za magistrsko delo je bil nagrajen s fakultetno Prešernovo nagrado.

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

Coaching v Sloveniji – analiza izkušenj strank

Tina Lampič¹, Katarina Katja Mihelič²

¹e-pošta: tina@lampic.info

²e-pošta: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Stopnja prisotnosti coachinga kot načina, kako izboljšati delovanje zaposlenih, je na področju managementa in organizacijskega vedenja visoka. Razvoj dejavnosti v Sloveniji poteka hitro, vendar še vedno zaostaja za državami, kot so ZDA in države zahodne Evrope. V prispevku pojasnjujemo opredelitev coachinga, njegove koristi za zaposlene in podjetje ter ključne ugotovitve analize poznavanja in uporabnosti coachinga med poslovnimi uporabniki v Sloveniji. Ugotovitve kažejo, da v splošnem 77 % podjetij meni, da pozna coaching, medtem ko le 26 % podjetij pravilno razume vsebino coachinga. Med tistimi, ki menijo, da dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 35 %.

Ključne besede: poznavanje coachinga, uporaba coachinga, koristi coachinga, slabosti coachinga, raziskava coachinga med poslovnimi uporabniki v Sloveniji.

1 Uvod

Ob nenehnih zahtevah sodobnega sveta po večji produktivnosti in uspešnosti je velik poudarek na visoki učinkovitosti dela, organiziranosti časa in ciljni usmerjenosti posameznika. Za vsakega posameznika in podjetje je temeljno vprašanje, kako doseči slednje tako na poslovnem kot osebnem področju. Eden od načinov, kako izboljšati delovanje zaposlenih in podjetja, je uporaba coachinga. Coaching je orodje, s pomočjo katerega zaposleni pridobi neodvisni nasvet in vpogled v svoje delovanje ter ima s tem možnost razvoja (Lacker & Miles, 2013). Izraz coaching in coach je najpogosteje uporabljen izraz, neposrednega prevoda v slovenski jezik trenutno še ni, zato sta v pričujočem članku uporabljeni obe omenjeni tujki in njune izvedenke.

V podjetjih se povpraševanje po coachingu povečuje. Ta uporabljajo coaching kot glavno orodje za povečanje delovne uspešnosti (Grant, Curtaayne & Burton, 2009, str. 396). Njegovo učinkovitost dokazujejo različne tuje raziskave, med njimi dve obsežni meta analizi (De Haan et al, 2016; Jones, Woods & Guillaume, 2016).

Dejavnost coachinga je v mednarodnem poslovnem okolju že uveljavljena praksa. Na globalni ravni je v letu 2015 ustvarila 2.356 milijarde USD prihodkov

in zaposluje 53.300 coachev (ICF, 2012). V Sloveniji je dejavnost še mlada in raste, število coachev se povečuje (Đuvelek & Boštjančič, 2013, str. 31).

Namen članka je zapolniti vrzel v raziskovanju coachinga, ki se nanaša na razsežnost in učinke coachinga med poslovnimi uporabniki coaching storitve v Sloveniji, tj. prejemniki storitve – slovenskimi podjetji, različnih velikosti in panog, ki izberejo coacha za zagotovitev visoke učinkovitosti svojega vodstvenega kadra.

Temeljni cilj pričujočega članka je pregled teoretičnih osnov coachinga in prek empirične raziskave pridobiti odgovora na temeljno raziskovalno vprašanje: ali slovenska podjetja poznajo storitev coachinga? S člankom prispevamo k jasnejši opredelitvi coachinga, zarišemo ločnice med coachingom, svetovanjem, mentorstvom, treningom, terapijo in pridobimo vpogled v stanje poznavanja coachinga v Sloveniji.

V članku **uporabljena metoda** temelji tako na preučevanju teoretičnih osnov s področja coachinga in izvedbi pisne ankete, ki je osnova empirično-raziskovalnega dela. Pri anketi so sodelovala podjetja, ki so pri Gospodarski zbornici Slovenije uvrščena na seznam velikih in srednjih podjetij v Sloveniji, seznam delodajalskih kontaktov in kadrovske delavcev.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Opredelitev coachinga in njegova razširjenost

Coaching je produktiven in ciljno usmerjen pogovor med coachem in stranko. Je proces učenja in vodenja, ki prinaša spremembe in transformacijo. Coach opazuje določene vzorce delovanja, posluša, reflektira, postavlja vprašanja, posreduje informacije stranki in tako omogoča stranki samorefleksijo (stranka se tako sama nauči popravljati svoje vedenje) in proizvajanje lastnih vprašanj in odgovorov (Zeus & Skiffington, 2000, str. 3). Coaching lahko razumemo tudi kot proces razvoja zaposlenega, ki vključuje strukturirane in osredotočene interakcije z uporabo ustreznih strategij, orodij in tehnik za spodbujanje zaželenih in trajnostnih sprememb zaposlenega ter za vse potencialno zainteresirane strani, npr. lastnike podjetja (Cox, Bachirova & Clutterbuck, 2010, str. 1).

Zaposleni se skozi proces coachinga nauči tudi orodij in tehnik coachinga, ki jih nato uporabi pri svojem delu, vodenju, odnosu s predpostavljenimi in sodelavci. Kalkavan in Katrinli (2014) sta v svoji raziskavi raziskovala vpliv coaching vedenj managerja, ki jih je le-ta uporabljal pri vodenju zaposlenih. Rezultati so potrdili pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom, jasnost vlog v ekipi, pripadnost organizaciji, pripadnost karieri, delovni učinkovitosti in uspešnosti. Mednarodno združenje za coaching (ICF, 2016) in Whitmore (2009, str. 147) poudarjata primernost coachinga za posameznika in skupine. Uporablja se tako za zaposlene na operativnih in vodstvenih delovnih mestih (Zeus & Skiffington, 2000). Utrilla, Grande in Lorenzo (2015, str. 166) so v raziskavi med 498 španskimi podjetji potrdili vpliv coachinga na indikatorje individualne in ekipne uspešnosti, zaznali so povečanje konkurenčne prednosti, maksimiranje koristi in zmanjšanje stroškov.

Gros (2013) na podlagi rezultatov raziskave med slovenskimi in nemškimi coachi sklepa, »da so dejavniki, učinkoviti za delo s stranko učinkoviti tudi za organizacijo, v kateri je stranka zaposlena. In nasprotno, dejavniki, ki so manj učinkoviti oziroma nimajo vpliva na delo s stranko, niso učinkoviti za organizacijo, v kateri stranka dela«. Meta analiza Jones et al (2016, str. 249) je dodatno potrdila večji učinek coachinga, če ga izvede notranji coach v podjetju ter z neposrednim stikom (ang. *face to face*) oziroma kombinacijo neposrednega stika in e-izobraževanja.

Dejavnost coachinga je v letu 2015 ustvarila 2.356 milijarde USD prihodkov, od tega samo v Severni Ameriki 955 milijonov USD (ICF, 2016). Rast prihodkov je glede na leto 2011 višje za 19 %. V Nemčiji je konservativna ocena prihodkov v letu 2012 ocenjena na 450 milijonov EUR (DBVC, 2013, str. 6). Države z najvišjo številko coachev so Združene države Amerike, Velika Britanija, Nemčija, Avstralija, Japonska, Kanada in Južnoafriška republika. Coaching je široko sprejet v 28 državah, od tega v 14 evropskih držav. V 33 državah je storitev v fazi rasti, v naslednjih 50 državah je v fazi uvedbe (Slovenija je v tej fazi), v ostalih 77 državah se coaching dejavnost sploh še ni razvila. V dveh državah, Norveška in Nizozemska, pa je dejavnost že v fazi zrelosti (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 5). Iz raziskave Ameriškega združenja za management (*American Management Association-AMA*) o trenutnih trendih za obdobje 2008 do 2018 lahko sklepamo, da bo stopnja v prihodnosti še višja (AMA, 2009, str. 39).

2.2 Coaching in sorodni pojmi

Pri razvoju zaposlenih se uporablja več vrst tehnik ali orodij, s katerimi zaposleni napreduje tako poslovno kot osebno. Poleg coachinga so uporabljene tudi metode svetovanja, mentorstva, treninga in terapije.

Coaching je osredotočen na postavitev, doseganje ciljev in izvedbo osebnih sprememb za boljše delovanje, medtem ko se **terapija** ukvarja z zdravljenjem bolečine, konfliktov v posamezniku, njegovih odnosih z drugimi; sloni na reševanju težav, ki izhajajo iz preteklosti in ovirajo posameznika v zdravem načinu delovanja v sedanosti.

Svetovanje organizaciji in posamezniku koristi na strokovnem področju in temelji na koraku, da se določi problem in predlaga rešitev oziroma se velikokrat tudi uvede rešitev, ki jo svetuje svetovalec. Coaching se od svetovanja razlikuje po predpostavki, da je skupina in posameznik s pomočjo coacha sposobna ustvariti svojo lastno rešitev.

Mentorstvo izvaja mentor, strokovnjak na svojem področju, in posreduje svoje strokovne izkušnje in znanje posameznikom z manj izkušnjami. Cilj lahko z zaposlenim določita skupaj in se vedno navezuje na strokovno področje mentorja. Mentor v procesu mentoriranja sicer lahko svetuje in uporabi coaching tehnike, medtem ko coach ne ponuja strokovnega znanja s področja delovanja zaposlenega, osredotočen je na postavitev in doseg ciljev, ob tem spodbuja učenje s coaching

tehnikami. Hunt in Weintraub (2002, str. 9) navajata, da mentorstvo vključuje odnos za daljše obdobje in je odnos, ki ustvarja čustveno vez. Coaching lahko ustvari bližnji odnos, vendar ni tako čustveno intenziven za pozitivne rezultate pri učenju in razvoju. Z navedbo se strinja tudi Passmore (2007, str. 13), ki dodaja, da je dolžina trajanja sodelovanja pri mentorstvu tri do pet in je poteka na podlagi ustnega dogovora, medtem ko je običajno trajanje sodelovanja pri coachingu dva do dvanajst mesecev in je opredeljeno v pisni pogodbi.

Pri **treningu** (usposabljanju) cilj postavi trener ali inštruktor, ki vodi posameznika ali skupino do rešitve po predpisanem učnem načrtu. Kljub temu pa imajo trenerji lahko izvrstne coaching sposobnosti in znanja, lahko tudi coachi delujejo kot trenerji, če imajo trenerske sposobnosti in znanja (ICF, 2016). Grant poudarja (2001, str. 7), da je trening v primerjavi s coachingom bolj rigiden in zunanje opredeljen proces.

2.3 Koristi coachinga za zaposlene in podjetje

Po pregledu znanstvene literature in mednarodnih raziskav smo v Tabeli 1 povzeli glavne koristi coachinga za zaposlene in podjetje.

Iz ugotovljenega sklepamo, da avtokratski način vodenja, z osredotočenostjo na kontrolo in popravljanju zaposlenih in nastalih situacij, učinkuje samo v relativno stabilnem poslovnem okolju. Način vodenja s sporočanjem zaposlenim, kaj in kako naj naredijo, in jih nato kaznovati za morebitne napake, ustvarja okolje, v katerem se zaposleni bojijo deliti svoje ideje, prevzeti tveganje ali deliti njihovo iskreno mnenje. To je okolje, ki proizvaja malo rezultatov in vodi do entropije in umika zaposlenih. Za vsako podjetje je zato pomembno, da poleg že znanih neavtokratskih načinov vodenja, kot so demokratično vodenje, sodelujoče vodenje, transformacijsko vodenje, avtentično vodenje, vodenje z vzorom itd., podpira tudi vodenje, ki temelji na pristopih coachinga (postavljanje vprašanj, ki spodbudijo drugačno razmišljanje in vodijo do uveljavitve drugačnih načinov delovanja).

Tabela 1: Preglednica koristi coachinga za zaposlene in podjetje

Koristi coachinga za zaposlene in podjetje	Za zaposlene	Za podjetje
izboljšanje samopodobe in samozavesti pri vodenju	✓	
izboljšanje najrazličnejših spretnosti in vedenj	✓	
učinkovito orodje za razvoj kariere	✓	
neformalni in neodvisni nasvet nepovezane osebe	✓	
podpora pri reševanju problema	✓	
način pospeševanja usmerjenosti podjetja k zaposlenemu		✓
povečanje delovne učinkovitosti, izboljšanje upravljanja s časom in timske učinkovitosti		✓
povečanje kazalnika ROI		✓
zmanjšanje stroškov		✓
izboljšani odnos s strankami		✓
izboljšani odnos z lastniki in strankami, zmanjšanje konfliktov med zaposlenimi, povečana zvestoba organizaciji in zadovoljstvo z delom		✓
kultura podjetja, ki temelji na coaching spretnostih, podpira nove načine vodenja		✓

Vir: Povzeto in prirajeno po A. M. Grant, L. Curtayne & G. Burton, Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study, 2009, str 404; F. D. Lacker & S. Miles, 2013 Executive Coaching Survey, 2013; G. Gavett, Research: What CEOs Really Want from Coaching, 2013; E. Smrekar, Manager kot coach, 2011, str. 22; S. Kalakavan & A. Katrinli, The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey, 2014; M. S. Cantrell & D. Smith, Workforce of one; revolutionizing talent management through customization, 2010, str 133; ICF – International Coaching Federation, 2016; McGovern et al, Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment, 2001, str. 3.

Poleg navedenih koristi v Tabeli 1 sta se Kim in Kuo (2015, str. 152) lotila raziskovanja koncepta državlanskega vedenja (angl. *Organizational Citizenship Behavior*), ki opredeljuje stopnjo prostovoljne obveze zaposlenega za določeno področje, ki ni v opisu njegovih delovnih nalog. Raziskava je pokazala, da ima managerjevo coaching vedenje močan neposreden vpliv na državljansko vedenje zaposlenega. De Haan et al (2012) so v svoji raziskavi določili t. i. »skupne dejavnike«, ki vplivajo na zaznavanje uspešnosti coachinga zaposlenega, tj. zaznavanje skupne delovne zaveze med coachem in zaposlenim, zaznavanje lastne učinkovitosti ter njegovo zaznavanje tehnik, ki jih coach uporablja. Na drugi strani je nedavna meta-analiza De Haan et al (2016) pokazala, da osebnost coacha in zaposlenega ter njuno ujemanje nima vpliva na zaznavanje uspešnosti coachinga zaposlenega.

2.4 Pomanjkljivosti coachinga

Učinkovitost zaposlenega je gotovo rezultat, ki ga coaching ponuja, vendar še vedno manjkajo dokazljivi rezultati vpliva coachinga na uspešnost podjetij (primer povečanje kazalnika donosnosti investicije – kazalnik ROI) (IES, 2006, str.1). Podobno menijo De Haan et al (2012), ki v bližnji prihodnosti »še« ne pričakujejo oprijemljivih

rezultatov učinkovitosti coachinga, nakazujejo pa trenutno pomembnost »aktivnih sestavin«, ki zagotavljajo uspešnost coachinga. Trenner (2013, str. 29) in McGovern et al. (2001, str. 3) sicer zaznavajo povečanja kazalnika ROI, vendar brez jasnih utemeljitev, kako je kazalnik izračunan. Podobno meni Grey (2004, str. 13), ki pravi, da glavna trditev o uspešnosti coachinga izvira iz krogov profesionalnih individualnih coachev in združenj za coaching. V nadaljevanju povzemamo glavne slabosti coachinga, skupaj z oznako vpliva na podjetje in/ali zaposlenega.

3 Raziskava o coachingu v Sloveniji

Z empirično raziskavo, ki je kvantitativne narave, želimo preveriti poznavanje coachinga in izkušnje z njim v slovenskih podjetjih. Pri pregledu najrazličnejših strokovnih gradiv nismo zasledili, da bi bila podobna raziskava že opravljena v slovenskem poslovnem prostoru. Problematiko smo razčlenili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- (i) **Kako uporabniki razumejo vsebino coachinga? Ali uporabniki poznajo pravo opredelitev coachinga?**

Tabela 2: Preglednica pomanjkljivosti coachinga

Slabosti coachinga	Slabosti za zaposlenega	Slabosti za podjetje
pomanjkljivi vidni rezultati vpliva coachinga v organizacijah	✗	✓
široka opredelitev coachinga, ki ustvarja dvomnosti in nejasnosti o dejavnosti	✓	✓
pomanjkanje regulative in raziskovalne baze	✓	✓
obstaja možnost izrabe zaupanja stranke s strani coacha in s tem možnost izkoriščanja moči coacha	✓	✓
coach, ki izhaja s področja športa, odvetniškega, poslovnega ali svetovalnega sveta, ne more zaznati problematične narave stranke, ki potrebuje psihološko obravnavo	✓	✓
še vedno je prisotna »stigma«, da potreba po coachingu pomeni osebno pomanjkljivost zaposlenega	✓	✗
nejasna pričakovanja in prepričanja vseh udeležencev v procesu	✓	✓

Vir: povzeto in prirejeno po IES – Institute for Employment Studies, *Practical methods for evaluating coachinga*, 2006; M. George, *Seeking Legitimacy: The Professionalization of Life Coaching*, 2013; T. DeAngelis, *First-class coaching*, 2010, str. 48; *Harvard Business Essentials, Coaching and Mentoring; How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*, 2003, str. 73; S. Berglas, *The Very Real Dangers of Executive Coaching*, 2002; G. Gavett, *Research: What CEOs Really Want from Coaching*, 2013 in K. E. Sanchez, *Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti*, 2011, str. 18–19.

- (ii) Kako pogosto podjetja koristijo storitve coachinga?
- (iii) Kako storitev coachinga vpliva na zaposlene in na rezultate podjetja?
- (iv) Kakšne prednosti in slabosti so zaznali pri izvedbi coachinga?

3.1 Metodologija in potek raziskave

Raziskavo smo izvedli v letu 2016, in sicer prek spletnega vprašalnika, ki nam ga je posredovala Gospodarska zbornica Slovenije (na 6.858 različnih prejemnikov). Vprašalnik so prejeli člani, ki so uvrščeni na seznam velikih in srednjih podjetij v Sloveniji, seznam delodajalskih kontaktov in kadrovskih delavcev. Seznam velikih in srednjih podjetij sestavljajo podjetja, ki jih Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve opredeljujejo kot velika in srednja podjetja. Seznam delodajalskih in kadrovskih delavcev pa sestavljajo zaposleni v velikih, malih in srednjih podjetjih, ki pokrivajo omenjena področja.

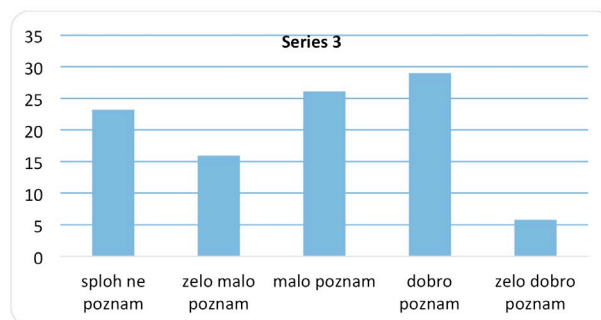
Anketo je vsebovala 30 vprašanj, v glavnini zaprtega tipa. Spletno anketo so podjetja izpolnjevala preko portala 1ka (odprtokodna aplikacija za spletno anketiranje) med obdobjem od 26. 5. 2016 do 6. 6. 2016. Od skupaj 6.858 prejemnikov je elektronsko sporočilo odprlo 1.021 oseb, na povezavo na anketo pa je kliknilo 86 prejemnikov. Razvidno je, da je največ anketirancev odgovorilo v prvih dneh izvedbe ankete.

3.2 Rezultati raziskave

Glavnino odgovorov so posredovala podjetja, ki zaposlujejo do 10 zaposlenih, in sicer 59 % anketirancev; 10 % anketirancev zaposluje od 11 do 50 zaposlenih; 14 % anketirancev zaposluje do 250 zaposlenih; in 15 % anketirancev več kot 251 zaposlenih. Slabih 70 % podjetij deluje v storitveni dejavnosti, ostali v proizvodni in trgovinski. V podjetjih so v večini odgovarjali direktorji (48 %) in direktorji ali zaposleni, ki delujejo na področju razvoja kadrov (20 %).

V nadaljevanju predstavljamo **ključne ugotovitve raziskave**. Analiza rezultatov je pokazala, da 77 % podjetij meni, da pozna coaching, od tega 29 % meni, da ga dobro pozna in 6 % meni, da zelo dobro pozna coaching, zelo malo ali malo pa meni, da pozna coaching 42 % podjetij;

Slika 1: Poznavanje storitve coachinga v % prejetih odgovorov



Pravilno razume vsebino coachinga 26 % podjetij. Med tistimi, ki menijo, da dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 35 %. Med tistimi, ki menijo, da zelo dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 50 %. Vprašanje za pravilno razumevanje coachinga je od anketirancev zahtevalo izbiro pravilne trditve za coaching. Anketiranec je imel na izbiro 4 opise storitev, in sicer za coaching (*partnerstvo, ki v težkem, provokativnem in kreativnem procesu maksimira osebne in profesionalne potenciale*), mentorstvo (*posredovanje lastnih strokovnih izkušenj in znanja posameznikom z manj izkušnjami*), svetovanje (*pregled in ocena trenutnega stanja ter posredovanje priporočil za izboljšanje prakse na določenem področju*) in trening (*skupno delovanje za doseg zastavljenega cilja po vnaprej določenem načrtu*).

Podjetja, ki so do sedaj že uporabljala coaching, so v večini uporabila coaching dva do petkrat (53 % podjetij). **Ponovno uporabo coachinga** v prihodnosti je potrdilo 26 % podjetij, od skupaj 53 prejetih odgovorov, ki so odgovorili, da poznajo storitev coachinga. 2 % podjetij coachinga ne bo več uporabilo v prihodnosti. Podjetja, ki coachinga še niso koristila (33 %), v prihodnje ne razmišljajo o uvedbi coachinga. Vsi ti anketiranci se v celoti strinjajo, da je coaching modna muha.

Najpogostejše koristi coachinga za zaposlene so učinkovitejše reševanje vsakodnevnih obveznosti, odprta in jasna komunikacija ter izboljšanje samozavesti in samopodobe, kar je prikazano v Sliki 2.

Slika 2: Najpogostejše koristi coachinga pri zaposlenih v %



Vsi anketiranci so zaznali vsaj eno korist coachinga, glavna za podjetje se kaže v izboljšanju organizacijske klime, kar kaže Slika 3.

Slika 3: Najpogostejše koristi coachinga za podjetje v %



Pri **pomanjkljivostih podjetja** najpogosteje pogrešajo jasno opredeljene postopke izmere vpliva coachinga na organizacijo in zaposlene. Med njimi je 33 % podjetij, ki nič ne pogreša pri storitvi coachinga.

Slika 4: Najpogostejše pomanjkljivosti coachinga v %



Glavnina podjetij, ki so koristila coaching, je zadovoljna z **izvedbo coachinga** (87 %). Tistim podjetjem, ki slabo poznajo coaching, je **izobrazba** na področju psihologije bolj pomembna. Tistim podjetjem, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, je tudi bolj pomembno, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo. Podjetja, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, so v splošnem tudi bolj zadovoljna z izvedbo coachinga. V splošnem je tistim podjetjem, ki jim je pomembna akreditacija coacha, tudi pomembno, da coach v nadaljevanju nadgrajuje svoje znanje.

Vprašalnik je poleg vprašanj, ki so odgovarjala na raziskovalna vprašanja, vsebovala tudi druga vprašanja, ki so podala **naslednje druge ugotovitve**. S coachingom se je 38 % podjetij seznanilo prek strokovne literature o razvoju kadrov, 26 % podjetij prek oglasov in enak odstotek prek priporočil ostalih podjetij, ki imajo izkušnje s coachingom. 19 % podjetij je storitev coachinga spoznala na strokovnih konferencah o razvoju kadrov. Glavni

razlog uvedbe coachinga je priporočilo drugih podjetij (33 % odstotka podjetij). Drugi najpogostejši razlog uvedbe so raziskave in strokovna gradiva s področja coachinga (27 % podjetij). Med glavnimi pobudniki uvedbe je v veliki večini podjetij (v 73 %) predlagal direktor/predsednik oz. član uprave ali vodja oddelka/sectorja/divizije za kadrovanje. V coaching proces so vključeni vodje (73 %), izvršni direktorji (46 %) in strokovni sodelavci (66 %). Cilje coachinga določa podjetje skupaj s sodelavcem, ki je vključen v proces coachinga (73 %). Za vsa podjetja coaching predstavlja investicijo in strošek. Niti eno podjetje ni izbralo odgovora »izključno strošek«. Polovica podjetij meni, da bi bil proces coachinga uspešnejši, če je coach v preteklosti deloval na enakem področju, kot deluje njihovo podjetje.

Akadska izobrazba coacha je pomembna ali zelo pomembna samo za 31 % podjetij. Pri izboru coacha so pri podjetjih najbolj pomembna pretekla priporočila (63 %), lastni osebni občutek (53 %), osebna prepričljivost coacha (50 %), pretekle delovne izkušnje na drugih področjih dela (38 %), število let v izvajanju coachinga (31,25 %) in njegova primarna izobrazba (9 %). Akreditacija coacha je pomembna ali zelo pomembna za 60 % podjetij.

Pri analizi rezultatov smo izvedli tudi **korelacijsko analizo na podlagi Spearmanovih koeficientov korelacije**, ki je pokazala naslednje ugotovitve:

- med številom zaposlenih v podjetju in zadovoljstvom z izvedbo coachinga se kaže srednje velika negativna korelacija, kar pomeni, da so podjetja z več zaposlenimi načeloma manj zadovoljna z izvedbo coachinga;
- med poznavanjem coachinga in pomembnostjo akademske izobrazbe s področja psihologije se kaže srednje velika negativna korelacija, kar pomeni, da je tistim, ki slabo poznajo coaching, pridobljena izobrazba iz področja psihologije bolj pomembna za opravljanje dejavnosti coachinga;
- med pogostostjo uporabe coachinga v podjetju in pomembnostjo, da coach svoje znanje stalno nadgrajuje, se kaže srednje velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da je tistim podjetjem, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, tudi bolj pomembno, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo;
- med pogostostjo uporabe coachinga v podjetju in zadovoljstvom izvedbe coachinga se kaže srednja velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da so tista podjetja, ki bolj pogosto uporabljajo

coaching, v splošnem tudi bolj zadovoljni z izvedbo coachinga;

- med pomembnostjo akreditacije coacha in pomembnostjo, da coach nadgrajuje svoje znanje, se kaže srednje velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da je v splošnem tistim podjetjem, ki jim je pomembna akreditacija coacha, tudi pomembno, da coach v nadaljevanju nadgrajuje svoje znanje.

4 Razprava s priporočili

Pregled rezultatov analize je podalo odgovore na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja.

Prvo raziskovalno vprašanje je preverjalo poznavanje coachinga, in sicer kako uporabniki razumejo vsebino ter poznajo pravo opredelitev coachinga. Rezultati ankete podajajo ugotovitve, da dobra petina podjetij meni, da coachinga sploh ne pozna. Na drugi strani 6 % podjetij meni, da poznajo coaching zelo dobro. Od vseh podjetij, ki poznajo coaching, je pravo opredelitev storitve izbralo približno četrtnina podjetij. Razvidno je, da je veliko podjetij že slišalo za storitev coachinga, vendar pravo opredelitve pozna vsako četrto podjetje. V raziskavi ICF v letu 2014 je bil odstotek zelo dobrega poznavanja coachinga višji, in sicer skoraj 17 %, med njimi pa je pravo opredelitev coachinga poznalo 36 % (ICF, 2014).

Drugo raziskovalno vprašanje je preverjalo pogostost uporabe coachinga v slovenskih podjetjih. Do sedaj ga je uporabilo dobra četrtnina anketirancev, od tega slaba 2 % anketirancev coachinga ne bo več uporabilo. Dobra tretjina podjetij pa v prihodnje ne razmišlja o uvedbi coachinga. Med podjetji, ki so do sedaj že uporabljali coaching, so ga večinoma uporabljali dva do petkrat. Če povzamemo, obstaja potencial za uporabnost coachinga pri dveh tretjinah podjetij, ki coachinga še niso uporabljali.

Tretje raziskovalno vprašanje je preverjalo vpliv coachinga na zaposlene in rezultate podjetja. Med koristmi za zaposlene izstopata učinkovitejše reševanje vsakodnevnih obveznosti, odprta in jasna komunikacija ter izboljšanje samopodobe in samozavesti. Zanimivo je, da so vsa podjetja zaznala koristi pri zaposlenih, saj odgovor »nobenih koristi« ni bil nikoli izbran. Največja korist za podjetje je izboljšanje organizacijske klime. Enako kot pri koristih za zaposlene tudi v tem odgovoru nobeno podjetje ni izbralo možnosti »nobenih koristi«, kar pomeni, da so podjetja zaznala vsaj eno korist tako za zaposlene kot podjetje samo. Nasprotno koristim so pomanjkljivosti coachinga; le-te podjetja najpogosteje

navajajo kot jasno opredeljen postopek izmere vpliva coachinga na organizacijo in zaposlene. Tretjina podjetij pri coachingu nič ne pogrša, kar pomeni, da so bili s storitvijo zadovoljni.

Četrto raziskovalno vprašanje je preverjalo zadovoljstvo podjetij z izvedbo samega procesa coachinga in področja zadovoljstva ali nezadovoljstva. Dobri dve tretjini podjetij je z izvedbo procesa zadovoljnih. Podjetja so bila najbolj zadovoljna s časovno prilagodljivostjo coacha in učinkovitostjo ter izkušnostjo coacha. Niti eno podjetje ni bilo nezadovoljno. V raziskavi ICF v letu 2014 (ICF, 2014) je bila stopnja zadovoljstva višja, in sicer je znašala 85 %.

Izvedeni vprašalnik je podal osnovne podatke o stopnji poznavanja coachinga in izkušnjah strank v slovenskem poslovnem prostoru. Za **morebitne prihodnje raziskave predlagamo področja**, ki bi jih bilo zanimivo analizirati: (1) raziskava izkušenj strank, ki imajo s coachingom izkušnje skozi daljše časovno obdobje. V analizo bi bilo smiselno vključiti tako vidik sponzorja, tistega, ki plačuje coaching, in vidik zaposlenega, ki je bil vključen v proces, ter medsebojno primerjati rezultate; (2) analiza izkušenj sodelavcev managerja, ki je zaključil proces coachinga.

Pri interpretaciji prejetih rezultatov je pomembno omeniti najpomembnejše **omejitve raziskave**: (1) nizko število odgovorjenih vprašalnikov in podatkov, vključenih v analizo; (2) način zbiranja podatkov prek anonimnega spletnega vprašalnika, ki dopušča površne odgovore; (3) razširjenost coachinga v Sloveniji smo preverjali z osnovnimi/opisnimi statistikami. Potrebna je podrobna študija uporabe coachinga za podrobnejše poznavanje coachinga.

5 Sklep

S pričujočim strokovno-raziskovalnim prispevkom smo zapolnili vrzel v raziskovanju coachinga, ki se nanaša na razsežnosti in učinke coachinga med poslovnimi uporabniki coaching storitve v Sloveniji, tj. prejemniki storitve. Iz rezultatov analize je razvidno, da je potencial za razvoj coachinga v slovenskem poslovnem prostoru velik. Podjetij, ki še niso uporabljali coachinga, je veliko. Kar nekaj je takih, ki že razmišljajo o uvedbi. Smiselno je, da slovensko coaching združenje skupaj z ostalimi akterji na tem področju nadaljuje ali poveča aktivnosti za prepoznavnost coachinga, predvsem njegovih koristi za zaposlene in podjetje, ter ob tem podjetjem svetuje tudi pri načinu izmere učinkov.

Glede na pretekle rasti in razvoj coachinga v razvitih tujih poslovnih okoljih verjamemo, da je možnosti za razvoj in rast v Sloveniji veliko, vprašanje je samo še čas in pripravljenost podjetij, da razišče potenciale zaposlenih tudi s pomočjo coachinga.

Viri in literatura

- AMA – American Management Association (2009). *Coaching – A Global Study of Successful Practices, Current Trend and Future Possibilities 2008–2018*. New York: American Management Association.
- Berglas, S. (2002, junij). The Very Real Dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 18. 5. 2016, s <https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching>
- Cantrell, M. S., & Smith, D. (2010). *Workforce of One; Revolutionizing Talent Management through Customization*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- DeAngelis, T. (2010). First-class Coaching. *Monitor on Psychology*, 41(10), 48.
- DeHann, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2012). Executive Coaching Outcome Research: The Contribution of Common Factors such as Relationship, Personality and Self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Pridobljeno 5. 9. 2017, s strani http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2013/08/2013_Executive-coaching-outcome-research-the-predictive-value-of-common-factors-such-as-relationship-personality-match-and-self-efficacy.pdf
- DeHann, E., Grant, M. A., Burger, Y., & Eriksson, P.O. (2016). A Large-scale Study of Executive and Workplace Coaching: The Relative Contributions of Relationship, Personality Match, and Self-efficacy. Pridobljeno 5. 9. 2017, s strani <http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2016/12/Large-Scale-Coaching-Outcome-Research-Paper-final.pdf>
- Đuvelek, S., & Boštjančič, E. (2013). Strokovna usposobljenost slovenskih coachev. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(56), 31-33.
- DBVC – Der Deutsche Bundesverband Coaching (2013). *Zusammenfassung Coaching-Marktanalyse 2013*. Pridobljeno 2. 7. 2017, s https://www.brsystemberatung.de/wpcontent/uploads/2017/05/Zusammenfassung_Marburger_Coaching-Studie_2013.pdf
- Frank Bresser Consulting (2009). *The State of Coaching across the Globe: Results of the Global Coaching Survey 2008/2009 – Executive Summary*. Cologne: Frank Bresser Consulting.
- Gavett, G. (15. avgust 2013). Research: What CEOs Really Want from Coaching. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 18. 5. 2016, s <https://hbr.org/2013/08/research-ceos-and-the-coaching>
- George, M. (2013, maj). Seeking Legitimacy: The Professionalization of Life Coaching. *Sociological Inquiry*, 83(2), 179-208.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton G. (2009). Executive Coaching Enhances Goal Attainment, Resilience and Workplace Well-being: A Randomised Controlled Study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Gros, S. (2013). Sposobnost empatije in sposobnost ustvarjanja lastne avtoritete – kaj imajo skupnega kompetence in coaching. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(56), 26-28.
- Harvard Business Essentials (2004). *Coaching and Mentoring; How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hunt, M. J., & Weintraub, R. J. (2002). *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*. Thousand Oaks (California): Sage Publications, Inc.
- ICF – International Coaching Federation (2016). *ICF Global Coaching Study*. Lexington: International Coach Federation.
- ICF – International Coaching Federation. Pridobljeno 1. 7. 2017, s <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>
- IES – Institute for Employment Studies (2006). *Practical Methods for Evaluating Coaching*. Pridobljeno 5. 5. 2016, s <http://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/430.pdf>
- Jones, J. R., Woods, A. S., & Guillaume, R. F. Y. (2016). Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Kalakavan, S., & Katrinli, A. (2014). *The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey*. Istanbul: Istanbul Aydin University.

- Kim, S., & Kuo, M. H. (2015). Examining the Relationships Among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors: A Social Exchange Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2) 152–176.
- Lacker, F. D., & Miles, S. (2013). 2013 Executive Coaching Survey. Stanford Graduate School of Business, Center for Leadership Development and Research, The Miles Group. Pridobljeno 20. 5. 2016, s <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/cgri-survey-2013-executive-coaching.pdf>
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
- Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring – The Role of Experience and Sector Knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue, 10–16.
- Utrilla, P. N. C., Grande A. F., & Lorenzo, D. (2015). The Effects of Coaching in Employees and Organizational Performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), 166–189.
- Sanchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 15–19.
- Smrekar, E. (2011). Manager kot coach. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 20–22.
- Trenner, L. (2013). Business Coaching for Information Professionals: Why it Offers Such Good Value for Money in Today's Economic Climate. *Business Information Review*, 30(1), 27–34.
- Whitmore, J. (2014). *Coaching for Performance; Growing Human Potential and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The Complete Coaching at Work*. North Ryde: McGraw–Hill Australia Pty Limited.

Tina Lampič, spec., je diplomirala na Ekonomski fakultete Univerze v Ljubljani iz smeri mednarodno poslovanje, za tem pa zaključila podiplomski specialistični študij managementa na isti fakulteti. Za izdelano specialistično delo je prejela odlično oceno. Štirinajst let dela v bančno-finančni panogi, kjer je tudi začela svojo karierno pot. Pri svojem delu se vsakodnevno srečuje z izzivi vodenja, pomenu uspešnega vodenja svojih sodelavcev in prenosu znanj.

Izr. prof. dr. Katarina Katja Mihelič je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot izredna profesorica in namestnica predstojnice Katedre za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje vedenja ljudi v organizacijah, njeno raziskovalno področje pa obsega konflikte med profesionalnim in zasebnim življenjem, etično vedenje in determinante individualnega uspeha. S prispevki se redno udeležuje domačih in mednarodnih konferenc s področja managementa.

Čustvena inteligentnost na delovnem mestu: konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih

Tristan Bradac¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: tristan.bradac@gmail.com

²e-pošta sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Zavedanje pozitivnih učinkov čustvene inteligentnosti in avtentičnega vodenja v okviru funkcije vodenja postaja čedalje pomembnejše pri povečanju pripadnosti zaposlenih. Z opisom čustvene inteligentnosti in avtentičnega vodenja na delovnem mestu bova predstavila konceptualno študijo, ki hkrati proučuje moderacijsko vlogo čustvene inteligentnosti managerjev in sledilcev v razmerju avtentičnega vodenja in pripadnosti zaposlenih. Najine ugotovitve prispevajo k literaturi čustvene inteligentnosti in literaturi vodenja s tem, da ponudiva vpogled s strani konceptualne raziskave, temelječe na metaanalizi. Rezultati namigujejo, da imajo lahko managerji in zaposleni, ki so se sposobnejši spopasti s svojimi čustvi na delovnem mestu, višjo raven pripadnosti organizaciji.

Ključne besede: avtentično vodenje, čustvena inteligentnost, čustva, vloga čustev pri vodji in sledilcu

1 Uvod

V današnjem hitro spreminjajočem se svetu je čedalje pomembnejše, da se tako managerji kot zaposleni zavedajo vloge čustev na delovnem mestu. Zaposleni, ki se tega zavedajo, se bodo lahko bolje spopadli z vsakodnevnimi delovnimi napori. Avtentične vodje vodijo eksplicitne in zavestne vrednote, ki jim omogočajo delovati na višji ravni moralne integritete in postavijo v ospredje kolektivne interese deležnikov avtentičnega vodje (Michie & Gooty, 2005). Michie in Gooty (2005) sta raziskala učinke vrednot in čustev na avtentičnost vodje. Ugotovila sta, da imajo univerzalne vrednote, kot so družbena pravica, enakopravnost in pozitivno usmerjena čustva (hvaležnost, dobra volja ter zahvala in skrb za sočloveka), odločilno vlogo pri razvoju in obstoju avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje krepi pozitivno miselnost in obnašanje zaposlenih ter pripomore k uspehu organizacije (Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012).

Poleg vsakodnevnih družbenih interakcij med vodji in sledilci imajo vodje še dodatno nalogo:

učinkovito upravljati čustva na delovnem mestu. Kadar je vpletena družbena interakcija, postaneta pomena čustvene ozaveščenosti in čustvene regulacije ključna deležnika, ki vplivata na kakovost interakcij (Pastor, 2014). Nekoč je veljalo, da sta kazalnika čustva in delovno okolje nezdružljiva, danes veljata kot osrednja dela in dobra kazalnika učinkovitosti (Rajah, Song, & Arvey, 2011). Učinkovito vodenje je v velikem obsegu odvisno od vodje, predvsem od tega, da se zna spopasti in najti rešitev za kompleksne družbene probleme, ki se pojavijo v organizaciji. Zaradi tega morajo vodje dobro razumeti svoja lastna čustva in čustva drugih ter imeti sposobnost njihovega uravnavanja (Pastor, 2014).

Ker današnja podjetja poslujejo v konkurenčnem poslovnem okolju, je izrednega pomena, da imajo ustrezne managerje in zaposlene, ki se jih trudijo obdržati. Da bi managerji in zaposleni delovali na čim višji ravni, pa ni pomembna samo kognitivna inteligenca, temveč tudi čustvena inteligentnost (Altundaž & Köseadaži, 2015). Bistvena naloga managerjev in avtentičnih vodij je torej razumevanje lastnih čustev in čustev ljudi, s katerimi so v stalnih

stikih. Čustva so del vsakdana, s katerim se zaposleni soočajo v svojem delovnem okolju, pri čemer čustva vodij ne vplivajo samo na njihove podrejene, temveč tudi na njihove odločitve (Rajah, Song, & Arvey, 2011). Čustvena inteligentnost je postala ključna veščina, s katero se današnji vodje spopadajo z zahtevnostjo in kompleksnostjo poslovnega okolja (Pastor, 2014). Organizacije so arene, v katerih si ljudje prizadevajo pridobiti napredovanja in nagrade ter postati znani kot odlični delavci. Za doseganje omenjenih ciljev ljudje prikazujejo vedenja, ki so lahko sprejeta kot pohvale vredna, na primer altruizem, ali nezaželeno, kakršno je na primer manipuliranje z drugimi (Kilduff, Chiaburu, & Menges, 2010).

2 Čustvena inteligentnost

Ena izmed najbolj provokativnih idej, ki je prišla iz razprav o managementu, je možnost, da nova oblika inteligence, ki se navezuje na čustva, lahko vpliva na uspešno delovanje ljudi na delovnem mestu. Ta ideja poudarja, da se ljudje z visoko ravno čustvene inteligentnosti lahko bolje izkažejo kot njihovi vrstniki z nižjo ravno čustvene inteligentnosti (Côté & Miners, 2006). Čustva dajejo posamezniku dragocene informacije o samem sebi, drugih ljudeh in nastalih situacijah in zato odigrajo pomembno vlogo na delovnem mestu, kjer jih uporabljajo kot smernice za vedenje in mišljenje z namenom doseganja boljših rezultatov (Weisinger, 1998, str. 27). Privlačnost čustvene inteligentnosti se lahko nanaša na idejo, da uspeh ni določen samo z dobro znanimi sposobnostmi, temveč tudi s sposobnostmi obvladovanja čustev (Côté & Miners, 2006). Pomanjkanje čustvene inteligentnosti tako posamezniku kot podjetju onemogoča rast in uspeh, ki so ga sposobni doseči. Zaposleni z njeno uporabo ne pomagajo samo pri lastnem osebnem razvoju, temveč tudi pri razvoju organizacije, v kateri delajo (Weisinger, 1998, str. 19).

Čustveno inteligentnost opredelimo kot zmožnost procesirati čustvene informacije natančno in učinkovito, vključno z informacijami, pomembnimi za prepoznavanje, ustvarjanje in obvladovanje čustev tako pri sebi kot pri drugih ljudeh (Mayer & Salovey, 1995). Čustvena inteligentnost je inteligentna uporaba čustev, z uporabo katerih si pomagamo pri vedenju in mišljenju, ki nam je v korist in se uporablja tako na osebni kot na medosebni ravni (Weisinger, 1998, str. 17). Takšne oblike informacij omogočajo vpogled

v posameznikov način dojemanja sveta okoli sebe, ki se lahko razlikuje od njegovega kognitivnega dojemanja (Mayer & Salovey, 1995). Kot navaja Weisinger (1998, str. 17), je uporaba čustvene inteligentnosti skoraj neomejena in je nezamenljiva v delovnem okolju, bodisi pri reševanju problemov s sodelavci, ukvarjanju s težavno stranko bodisi pri vztrajanju pri zadanem delu, dokler to ni končano.

Čustvena inteligentnost pomeni sposobnost združiti čustva in razum, pri čemer uporabimo čustva, da pomagajo razumu, in razum, da inteligentno ravnamo s čustvi (George, 2000). Čustvena inteligentnost izvira iz štirih temeljnih elementov, in če jih nadgradimo z izkušnjami, nam pomagajo razviti posebne spretnosti in sposobnosti, ki jih je mogoče razvijati in povečati (Weisinger, 1998, str. 19).

Čustvena inteligentnost je tema, ki se proučuje na področjih psihologije, izobrazbe, svetovanja in raziskav o managementu. Zagovorniki čustvene inteligentnosti navajajo, da ta vpliva na posameznikovo psihično in fizično zdravje (Wong & Law, 2002). Osebe, ki dosežejo visoke ocene v štirih dimenzijah čustvene inteligentnosti (dojemanje svojih čustev in čustev drugih, uporabi čustveno inteligentnost, da pripomore k razmišljanju, razumevanje čustev ter uravnavanje svojih čustev in čustev drugih), imajo občutne prednosti pred drugimi. Te prednosti so: a) sposobnost prepoznati svoja lastna in tuja čustva, b) sposobnost integracije čustev v proces mišljenja, c) poiskati prave besede, s katerimi se opišejo in poimenujejo čustva, ter d) skrbno uravnavanje lastnih čustev in čustev drugih ter predvidevanje lastnih in drugih čustev, da se ustrezno prilagodijo (Kilduff et al., 2010).

2.1 Ocenjevanje in izražanje čustev

Ocenjevanje in izražanje čustev se nanaša na to, do katere mere posamezniki natančno ocenijo čustva, ki jih doživljajo, in do katere mere lahko, tako verbalno kot neverbalno, izrazijo svoja čustva (George, 2000). Posamezniki, ki so sposobni prepoznati in razumeti čustva, ki jih doživljajo, ter jih nato naravno izraziti, imajo sposobnost ta čustva prepoznati pred drugimi (Wong & Law, 2002). Natančno izražanje čustev pomeni, da se lahko ljudje učinkovito izražajo z namenom doseči zadane cilje (George, 2000).

Ocenjevanje in izražanje čustev drugih ljudi pomeni, da ima posameznik sposobnost natančno oceniti, katera čustva drugi doživljajo, in temu ustrezno prilagoditi svoje lastno izražanje čustev.

Večina ocen čustev drugih ljudi pride iz neverbalnih signalov (George, 2000). Ljudje, ki znajo natančno oceniti čustva drugih, so hkrati občutljivejši za čustva in razpoloženja drugih ter tako lažje prilagodijo svoje obnašanje (Wong & Law, 2002).

2.2 Uporaba čustev za izboljšanje kognitivnih procesov

Uporaba čustev za izboljšanje kognitivnih procesov se nanaša na sposobnost posameznika, da uporabi svoja čustva in jih usmeri v konstruktivne namene in izvedbo dela (Wong & Law, 2002). Čustvena inteligentnost ne pomeni zavedati se samo svojih čustev, ampak jih tudi učinkovito uporabiti za doseg ciljev (George, 2000). Sposobnost uporabiti čustva, da izboljšajo kognitivne procese, je del vsesplošne čustvene inteligentnosti. Vedeti in razumeti, da žalost lahko spodbudi izvedbo dela, za katero je potrebna visoka raven natančnosti, in da je posledica kreativnosti sreča, je del čustvene inteligentnosti. Ljudje prav tako uporabijo notranja čustvena stanja, ko je treba rešiti probleme (Mayer, Caruso, & Salovey, 2016). Prvič, čustva so koristna, saj nam povedo, kam moramo usmeriti svojo pozornost in napore. Drugič, čustva lahko uporabimo pri izbiri različnih možnosti in oceni, kako bi se počutili, če bi to možnost vendarle izbrali. Tretjič, čustva lahko uporabimo za zagon določenih kognitivnih procesov. Pozitivna čustva spodbudijo kreativnost, negativna čustva povedo, kam moramo usmeriti svojo pozornost. In četrtič, premiki v čustvih so lahko koristni, saj pripeljejo do fleksibilnejšega načrtovanja, ustvarjanja različnih pogledov na stvar ali dogodek in širšega vpogleda v situacijo (George, 2000).

2.3 Čustveno znanje

Čustveno znanje se nanaša na razumevanje tako vzrokov kot posledic različnih razpoloženj in čustev ter na to, kako se spreminjajo skozi čas (George, 2000). Čustva niso zgolj odgovori na dražljaje v zunanjem okolju posameznika, temveč so ti odgovori na dražljaje fleksibilni, kar pomeni, da vsebujejo umske vsebine, ki narekujejo, kako bodo ta čustva izražena (Salmela, 2014, str. 17). Ljudje se razlikujejo po sposobnostih zaznavanja in razumevanja, kako različne situacije, dogodki, ljudje in drugi dražljaji sprožijo čustva. Skozi čas se čustva in razpoloženja spreminjajo in se lahko odvijajo v različnih smereh. Strah in anksioznost se lahko spremenita v bolj

negativna čustva, in obrnjeno, navdušenje lahko doseže višje ravni pozitivnih čustev (George, 2000).

2.4 Ravnanje s čustvi

Čustvena inteligentnost vsebuje tudi proaktivni del, ki se navezuje na občutke, in to je ravnanje tako s svojimi čustvi kot s čustvi drugih (George, 2000). Ravnanje s čustvi se nanaša na sposobnost posameznika, da uravnava svoja čustva z namenom hitrejšega okrevanja od psihološkega stresa (Wong & Law, 2002). Posameznikovo ravnanje s svojimi lastnimi razpoloženji in čustvi se nanaša na znanje in premišljevanje vzrokov, primernosti in negativnih učinkov različnih razpoloženj in čustev. Sposobnost posameznika, da vzbudi in uravnava čustva in razpoloženja drugih, je ključna medosebna veščina, s katero posameznik izvrši družbeni vpliv. Da lahko posameznik to doseže, mora uporabiti do zdaj opisane veščine, da lahko učinkovito vodi sebe in druge (George, 2000).

3 Čustva

Čustva so del človeških izkušenj (Mesmer-Magnus, DeChurch, & Wax, 2012) in odigrajo ključno vlogo v vseh družbenih situacijah, v katerih se ljudje pojavijo. Čustva so telesna manifestacija pomembnosti dogodka tako v naravnem kot v družbenem okolju posameznika (Bericat, 2016). S tem, ko se čustva pojavljajo, pogosto vsebujejo ohlapno dožemanje izkušenj, obnašanja in fizioloških odgovorov na situacijo in temu primerno posameznik čuti, se obnaša in ima telesne reakcije (Gross & Jazaieri, 2014). Kompleksnost človeških čustev je rezultat povezave, ki obstaja med doživljanjem in izražanjem čustev, ter zmožnosti čustev, da lahko prenašajo in ustvarijo posamezne čustvene strukture (Bericat, 2016). Podobni dogodki lahko vzbudijo različna čustva, podobna čustva so lahko povezana z različni rezultati in različna čustva so lahko povezana z različnimi indikatorji (Rajah, Song, & Arvey, 2011).

Pri čustvih razlikujemo notranja čustvena doživetja, ki jih opredelimo kot subjektivne občutke, in izražanje čustev, ki jih opredelimo kot zunanjo manifestacijo čustev (Bericat, 2016). Razumevanje čustev ni enostaven proces, saj so del aktivnega procesa, v okviru katerega se čustva večkrat spremenijo, tako namerno kot nenamerno ter zavestno in nezavedno. Družbena pravila in norme prav tako vplivajo na posameznikovo izražanje

čustev in lahko povzročijo, da posamezniki potlačijo svoje občutke (Rajah et al., 2011). Sramovanje se lahko spremeni v jezo, veselje v jok, bolečina v užitek. Zanikanje in potlačitev čustev sta samo ena izmed številnih obrambnih mehanizmov, ki jih ljudje uporabljamo in ki lahko spremenijo naša čustva. Iz tega je razvidno, da ne doživljamo posameznih čustev drugega za drugim, in prav tako čustva ne predstavljajo nepremičnih stanj (Bericat, 2016).

Čustev, ki jih posameznik občuti, nikoli ne smemo razumeti kot enostavne mehanske ali psihološke odgovore na različne dogodke v okolju (Bericat, 2016). Prav tako lahko posameznik občuti več kot eno posamezno čustvo v trenutku in rezultat tega je lahko vsakič drugačen. Nadalje velja, da kadar so druga čustva sprožena, to lahko spremeni obstoječe razpoloženje (Rajah et al., 2011). Čustva lahko vplivajo na posameznikove telesne funkcije in obnašanje. Pogosto se posameznik ne zaveda razlogov, zakaj se je to čustvo pojavilo (Fineman, 2003, str. 1). Posameznikov čustveni odziv je odvisen od več dejavnikov: a) kako je dejanje ocenjeno tako zavestno kot podzavestno, b) komu ali čemu je vzrok ali posledica pripisana, c) posameznikova pričakovanja v situaciji, č) posameznikova aktivna družbena identiteta v vsakem trenutku in d) posameznikovo poistovetenje z drugimi osebami in/ali skupinami (Bericat, 2016).

3.1 Čustvena okužba

Ko ljudje pogosto oponašajo in sinhronizirajo neverbalne znake čustev, ki jih kažejo drugim, to privede do tega, da občutijo podobna čustva. Omenjenemu procesu čustvene mimike med ljudmi pravimo čustvena okužba (*angl. emotional contagion*) in ta služi različnim namenom: združitvi misli in obnašanj, utrjevanju razmerja med ljudmi, zmanjševanju čustvene razdalje med ljudmi, komuniciranju, razumevanju namer in motivov drugih ter potrditvi občutkov in čustev, ki jih posameznik doživlja (Rueff-Lopes & Caetano, 2012).

Čustva so nalezljiva, in če se negativno razpoloženje razširi prek delovne skupine in nato prek celotne organizacije, lahko to vpliva na razpoloženje zaposlenih in posledično na kakovost opravljenega dela (Schaeffer & Palanski, 2014). Prikazana čustva so del vsake interakcije, bodisi namerne bodisi nenamerne (Schaeffer & Palanski, 2014). Posamezniki se zavestno trudijo spremeniti čustva, ki jih prikazujejo drugim, saj prikazi čustev vplivajo na obnašanje, razpoloženje in

čustva ljudi (Côté & Hideg, 2011). Ena izmed oblik čustvene nalezljivosti se zgodi, ko so posamezniki izpostavljeni neverbalnim predstavam čustev (npr. obraznih, glasovnih in telesnih izražanj čustev) drugih, ki jih je možno posnemati in ustvarijo podobna čustvena stanja (Van Kleef, Homan, & Cheshin, 2012).

Čustva vplivajo na delo in z delom povezano držo posameznika (Schaeffer & Palanski, 2014) ter vplivajo na odločitve, obsodbe in obnašanje tako ljudi, ki občutijo ta čustva, kot ljudi, ki opazijo izražanje teh čustev (Côté & Hideg, 2011). Čustva, ki se doživljajo in širijo na delovnem mestu, imajo posledice za organizacije in čustvene odzive na dogodke, ki se pripetijo na delovnem mestu in vplivajo na posameznikovo učinkovitost in zadovoljstvo. Čustva se širijo po skupinah tako verbalno kot neverbalno – ni nujno, da so dogodki na delovnem mestu dramatični oziroma občutni, da privedejo do čustvenega odziva zaposlenega (Schaeffer & Palanski, 2014). Posamezniki zaznajo čustva drugih iz trenutka v trenutek, in ne samo iz njihovih obraznih mimik, temveč tudi iz glasovne, telesne in verbalne govorice, ki jo imenujemo neprimitivna čustvena nalezljivost (Van Kleef et al., 2012). Prikazana čustva vodij lahko širijo čustva po skupini na podoben način, kot se širi virus, in ta okužba lahko pomaga ali ovira učinkovitost članov (Schaeffer & Palanski, 2014).

3.2 Čustveni napor in čustvena oddaljenost

Eden izmed osrednjih vidikov čustev, ki narekujejo obnašanje na delovnem mestu, je čustveni napor (Mesmer-Magnus et al., 2012). Čustveni napor (*angl. emotional labor*) je proces, s katerim zaposleni uravnavajo svoja resnična čustva z namenom prikazati čustva, ki jih organizacija narekuje (Mesmer-Magnus et al., 2012), prek obraznih mimik in telesne govorice. Zaradi tega je bil prepoznani kot ključna dimenzija pri kakovosti storitev in ključni del, ki pripomore k uresničitvi ciljev organizacije (Li, Canziani, & Barbieri, 2016). Delo, v katerem je potrebno zunanje izražanje čustev, ima tri skupne stvari: a) v okviru svojega dela morajo zaposleni imeti osebni stik s kupcem, b) zaposleni morajo v kupcu vzbuditi določeno čustveno stanje in c) delo omogoča nadrejenemu prek usposabljanja in nadzora določeno raven nadzora nad čustvenim izražanjem njegovih zaposlenih (Hochschild, 2012, str. 147).

Zaposleni za spopadanje z napori čustvenega dela uporabljajo tri različne načine. Nekateri se preveč poistovetijo s svojim delom in se zato ne morejo oddaljiti od tega, kar lahko privede do izgorelosti (Mesmer-Magnus et al., 2012). Občutek čustvene omrtnosti zmanjša stres s tem, da zmanjša občutke, prek katerih se stres pojavi, in s tem zaposlenim omogoča, da se čustveno oddaljijo od dela, a kljub temu so še vedno fizično navzoči na delovnem mestu. Vendar pa ta način spopadanja z zahtevami čustvenega napora privede do tega, da posameznik izgubi ključni del, ki mu omogoča razumevanje sveta okoli sebe (Hochschild, 2012, str. 188).

Drugi se oddaljijo od svojega dela in uporabijo različne igralne veščine v okviru svojega dela, vendar pri tem tvegajo, da ne bodo delovali iskreni (Mesmer-Magnus et al., 2012). Raziskave so pokazale dva načina uporabe čustvenega napora, in sicer površinsko igranje (*angl. surface acting*) in globoko igranje (*angl. deep acting*) (Lee, Ok, & Hwang, 2016). To uporabijo predvsem zato, da preprečijo izgorelost in si tako ustvarijo zdravo razmerje med sabo in delom. Jasno si opredelijo, kdaj igrajo in kdaj ne, zavedajo se, kdaj je igranje del iskrenega izražanja in kdaj le del službene dolžnosti. Zaradi tega tvegajo, da delujejo neiskreni, saj igrajo takrat, ko vedo, da je to samo del službe in ni iskreno (Hochschild, 2012, str. 188).

Kot zadnje pa je treba navesti, da se zaposleni zavedajo in sprejmejo, da je igranje del dolžnosti, ki jo morajo opraviti v okviru svojega dela, vendar pri tem tvegajo, da postanejo cinični (Mesmer-Magnus et al., 2012). To se zgodi predvsem takrat, kadar podjetje od zaposlenih zahteva, da opravijo nekaj, česar jim delovni pogoji ne omogočajo (Hochschild, 2012, str. 188).

Mnogo podjetij bodisi eksplicitno bodisi implicitno predpiše, katera vrsta obnašanja je primerna, ko zaposleni postrežejo kupcu. Zaradi tega velika večina zaposlenih prikriva svoja resnična čustva in občutke le zato, da ustreže kupcu. Raziskave so pokazale, da ko zaposleni kažejo čustva, ki jih v resnici ne čutijo, to privede do čustvene oddaljenosti (*angl. emotional dissonance*). Čustvena oddaljenost je opredeljena kot konflikt med čustvi, ki jih resnično občutimo, in čustvi, ki od nas zahtevajo organizacijo, da jih prikazemo. Zaposleni občutijo čustveno oddaljenost, kadar se prikazana čustva ne ujemajo z njihovimi resničnimi čustvi (Gardner, Fischer, & Hunt, 2009). Nenehno doživljanje čustvene oddaljenosti lahko privede do občutka neavtentičnosti, porabi čustvene zaloge in ustvari čustveno stisko, vsi omenjeni dejavniki pa so glavni razlogi za manjšo učinkovitost na delovnem mestu (Lee & Ok, 2014).

Čustvena oddaljenost je rezultat površinskega igranja (Lee & Ok, 2014), ki se nanaša na namerno prikazovanje čustev z namenom zavajanja drugih oseb o tem, kaj oseba resnično čuti (Lee et al., 2016), čemur sledijo skrbno prikazovanje verbalnih in neverbalnih znakov, kot so obrazne mimike, kretnje in ton glasu (Gardner et al., 2009), umetno prikazovanje čustev in občutkov, ki jih oseba ne čuti, ter prikrivanje resničnih čustev in občutkov (Lee et al., 2016). Globoko igranje se nanaša na poskus spreminjanja notranjih čustev in občutkov z namenom približati jih prikazanim zunanjim čustvom in občutkom (Lee et al., 2016).

3.3 Čustva in organizacija

Čustvena inteligentnost pripomore k ustvarjanju učinkovitih organizacijskih okolij, ki služijo kot orodje za uresničitev ciljev organizacije (Menges & Bruch, 2009). Čustva so tista stvar, ki poveže ljudi med seboj in z organizacijami. Čustvene vezi so tisto, kar ustvari organizacijo, in ne pravne, finančne ali geografske vezi (Rafaeli & Worline, 2001). Organizacijska učinkovitost je sestavljena iz operacijske in finančne učinkovitosti. Operacijska učinkovitost se nanaša na pravilno delovanje organizacijskih procesov (npr. proizvodnja), finančna pa na rezultate, ki jih organizacija ustvari (npr. dobiček, rast). Čeprav na operacijsko stran podjetja čustvena inteligentnost lažje vpliva, ima občuten prispevek tudi na finančni strani (Menges & Bruch, 2009).

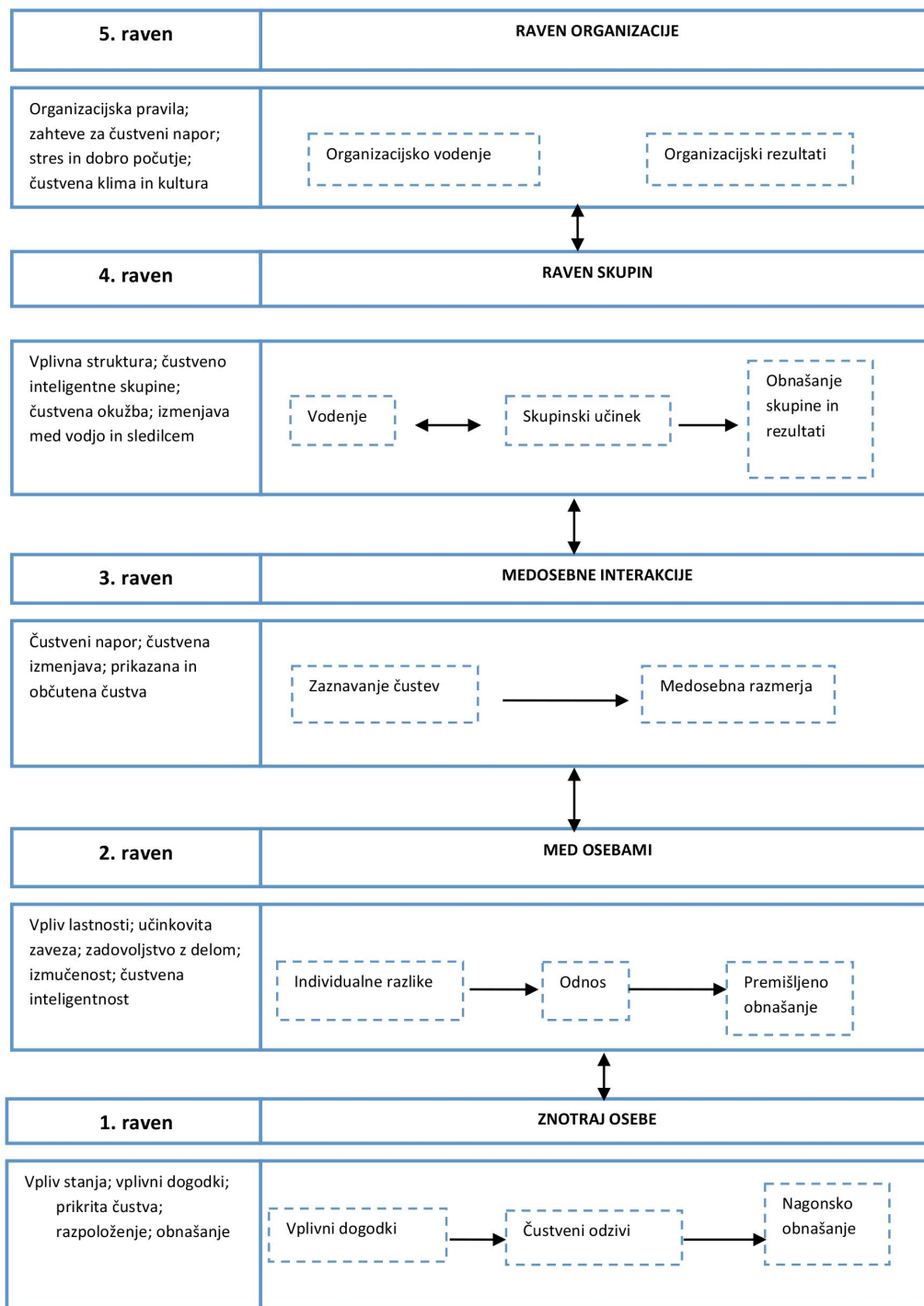
Čustvena inteligentnost organizacije je skupek več posameznih delov, natančneje čustvene inteligentnosti posameznikov znotraj organizacije. To pomeni, da se čustvena inteligentnost organizacije poveča z uvedbo procedur in navad, ki so čustveno inteligentne, namesto da se menjava delovna sila (Menges, 2012). Da se čustvena inteligentnost pojavi, jo morajo člani organizacije posedovati in jo izraziti ter uporabiti v svojih interakcijah z drugimi člani organizacije. V omenjenih interakcijah člani organizacije uporabijo in širijo čustveno inteligentne norme, vrednote in obnašanja, prek katerih ustvarijo organizacijsko življenje (Menges & Bruch, 2009). Čustveno inteligentni zaposleni so sposobni izražati svoja čustva in prepoznati čustva v sodelavcih bolje kot drugi in tako bolje komunicirati z njimi. Ker čustva pogosto prenašajo globlji pomen kot besede, sposobnost prepoznati in razumeti ambicije in skrbi drugih vodi k lažjemu sodelovanju med ljudmi (Menges & Bruch, 2009).

Čustvena inteligentnost organizacije se rodi iz trajnih norm in skupnih obnašanj, ki skupaj tvorijo čustveno prilagodljive rutine in procedure (Menges, 2012). Čustvena inteligentnost organizacije se pojavi

v kombinaciji individualne čustvene inteligentnosti posameznika ter uporabe čustveno inteligentnih norm in procedur na delovnem mestu. S tega vidika je pomembno, da posamezniki posedujejo čustveno inteligentnost in da jo uporabijo na delovnem mestu z namenom prispevati, vzdrževati in ustvariti čustveno inteligentne procedure, norme in obnašanja (Menges, 2012).

Čustvena inteligentnost organizacije se je izkazala kot pomemben dejavnik pri uspešnosti organizacije in zdravju zaposlenih. Organizacije lahko zvišajo svojo raven čustvene inteligentnosti z akumuliranjem čustvene inteligentnosti posameznikov v organizaciji, skozi previdno selekcijo zaposlenih ter z usposabljanjem in uvedbo čustveno inteligentnih procedur, norm

Slika 1: Večnivojski model čustev znotraj



Vir: Povzeto in priljubeno po J. L. Bowen, *Emotion in Organizations: Resources for Business Educators*, 2014, str. 118, slika 1; N. M. Ashkanasy & R. H. Humphrey, *Current Emotion Research in Organizational Behavior*, 2011, str. 215, slika 1.

in obnašanj, ki zmanjšujejo negativna in povečajo dobra čustva (Menges, 2012). Vsak posameznik ima svojevrstno raven čustvene inteligentnosti – višja ko je, bolj prispeva k čustveni inteligentnosti organizacije, in obratno (Menges, 2012). Čustvena inteligentnost posameznika znotraj organizacije določi mejo, do katere je sposoben ustvariti in držati ustrezno raven pozitivnih stanj, ki pripomorejo k učinkovitejši izvedbi dela in uresničitvi ciljev organizacije (Menges & Bruch, 2009). Kolektivna čustvena inteligentnost se je izkazala pri zmanjšanju konfliktov med ljudmi, pripomore k iskanju rešitev v primeru nesoglasij in pri izogitvi negativnih izbruhov čustev in konfliktov (Menges & Bruch, 2009).

Leta 1996 sta Weiss in Cropanzano razvila teorijo učinkovitih dogodkov (angl. *Affective Events Theory*), ki se nanaša na vzroke in posledice posameznikovih razpoloženj in čustev na delovnem mestu (Bowen, 2014). Učinki in vplivi pozitivnih in negativnih razpoloženj so glavna tema omenjene teorije (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Konceptualni model je priročen, kadar želimo prikazati, kje in kako čustva vplivajo na delovno okolje. Ashkanasy je opredelil pet različnih ravni analize čustev, ki se nanašajo na organizacijo in so prikazani na sliki 1. Model je bil narejen skozi pet različnih ravni prek nevrobiologije čustev (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Slika 1 prikazuje večnivojski model čustev znotraj organizacije, ki prikazuje interakcije od najnižje do najvišje ravni ter način, kako so med seboj povezane.

Dogodki na delovnem mestu sprožijo čustvene odzive, ki, odvisno od posameznika, vplivajo na kratkoročno obnašanje in dolgoročno mnenje posameznika (Bowen, 2014). Pozitivna čustva povečajo kreativnost in kognitivno fleksibilnost na delovnih mestih, kjer sta potrebni oblikovanje in inoviranje, medtem ko negativna razpoloženja posameznika vodijo k temu, da je pozornejši na okolje in da ga je težje pregovoriti (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Naslednja raven, poimenovana med osebami, se posveti čustvenim procesom znotraj posameznika in čustvenim razlikam med posamezniki (Bowen, 2014). Posameznikove razlike določijo pogostost, intenzivnost in čas trajanja pozitivnih in negativnih razpoloženj in čustev (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Najbolj znana teorija, s katero je najpogosteje pojasnjena čustvena razlika med posamezniki, je čustvena inteligentnost (Bowen, 2014).

Na tretji ravni medosebnih interakcij se model posveti prikazovanju in komuniciranju čustev v interakcijah dveh oseb, saj so čustva ključen del človeške komunikacije (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Ljudje pogosto poskušajo povečati, obdržati ali zmanjšati del čustev, ki jih prikazujejo kot odgovor na čustvene odzive drugih. Kadar posameznik to

uporabi v delovnem okolju, to poimenujemo čustveni napor (Bowen, 2014). Četrta raven se nanaša na raven skupin. Managerji in vodje občutno vplivajo na občutke in razpoloženja podrejenih, saj lahko nanje vplivajo na različne načine. Vodje z visoko ravno čustvene inteligentnosti ustvarijo občutek navdušenja med posameznimi člani skupin in zato to velja kot ena izmed glavnih nalog vodij (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Čustvena okužba je proces, s katerim posamezniki, v tem primeru vodje, vplivajo na čustva drugih s prikazovanjem svojih lastnih zavestnih oziroma podzavestnih obnašanj (Bowen, 2014), ki pogosto oponašajo čustvene izraze, telesno govorico in ton glasu drugih (Ashkanasy & Humphrey, 2011).

Peta in zadnja raven modela povzame perspektivo celotne organizacije, katere cilj bi morala biti zdrava čustvena klima, iz katere bi morala biti pozitivna čustva ustvarjena in vzdrževana (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Čustvena klima je podzvrst organizacijske klime (Ashkanasy & Humphrey, 2011) in je opredeljena kot trenutno družbeno okolje v organizaciji, kot jo dojemajo njeni drugi člani (Bowen, 2014). Čustvena klima se nanaša na kolektivno razpoloženje organizacijskih članov v odnosu do njihovega dela, kolegov, organizacije in managementa (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Kot konstrukt se čustvena klima razlikuje od organizacijske klime po tem, da je manj stabilna (Ashkanasy & Humphrey, 2011), in po različnih ravneh organizacije (Bowen, 2014).

Organizacije vseh vrst se ne morejo več zanašati zgolj na individualne večšine posameznikov, da preživijo in uspevajo, temveč tudi na posameznikova čustva. Organizacije sprožijo in uporabijo posameznikova čustva za dosego svojih ciljev. Vse večje število delovnih nalog od posameznika zahteva, da izrazi in občuti čustva v različnih kontekstih, kar pripelje do odgovora na to, ali bo organizacija preživela ali ne (Rafaeli & Worline, 2001).

3.4 Vloga čustev pri vodji in organizaciji

Med vsakodnevnimi družbenimi interakcijami med vodji in sledilci imajo poleg potrebnih interakcij, pomembnih za uspešno izvedbo dela, vodje dodaten izziv z uravnavanjem čustev na delovnem mestu (Rajah et al., 2011), saj je ena izmed glavnih dolžnosti vodij ravnanje s čustvi njihovih podrejenih (Humphrey, 2002). Sama ideja vodenja je prepletena s čustvi in je ključen del organizacijskega procesa. V številnih kulturah je organizacijsko vodenje cenjeno in odlikovano z visoko pozicijo in močjo. Zaradi tega vodilna pozicija vzbuja različna čustva, ki so mešanica

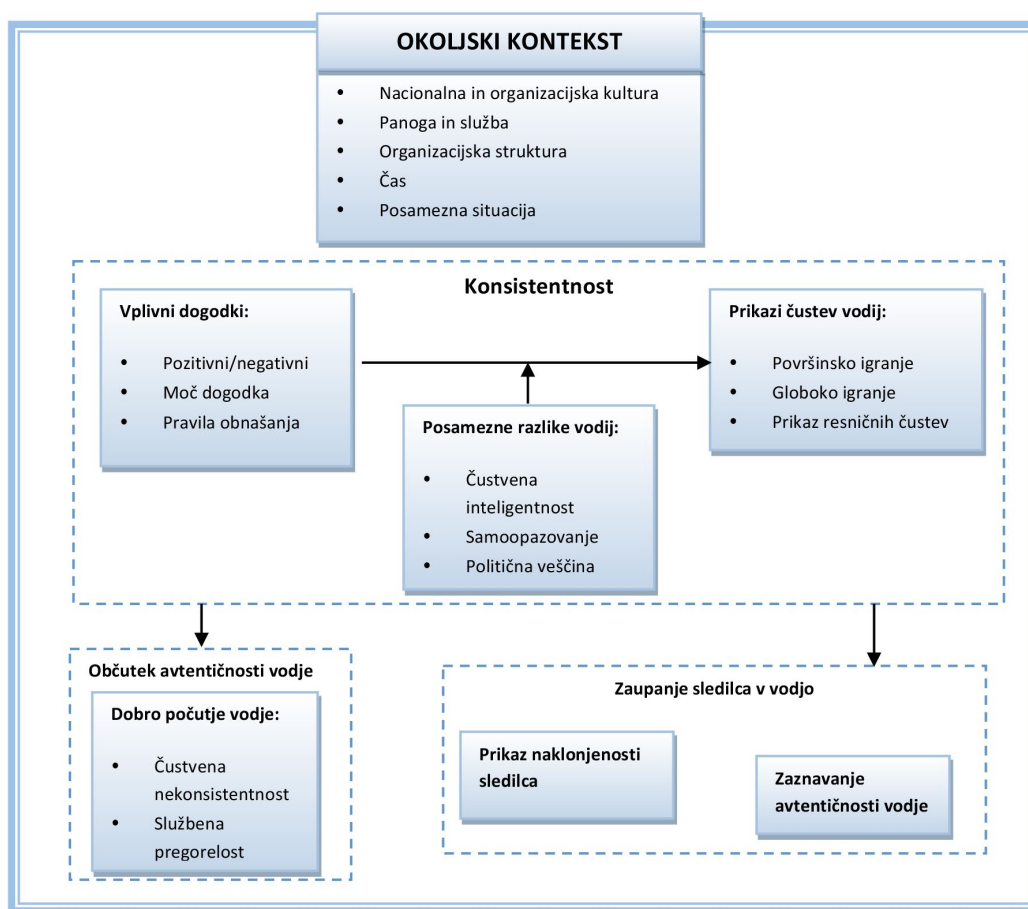
zavidanja, občudovanja, strahu in sumničenja (Fineman, 2003, str. 76). Vloga čustev je pomembna pri vodjih, saj je bilo teoretizirano, da imajo vodje vpliv na počutje zaposlenih (Rajah, Song, & Arvey, 2011). Vodje z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti vplivajo na učinkovitost dela zaposlenih s tem, da v njih vzbujajo pozitivna čustva, katerih posledica so večja kreativnost, odpornost in samozavest (Sy, Tram, & O'Hara, 2006).

Delovno okolje velja za eno izmed najbolj medosebno frustrirajočih kontekstov, s katerimi se ljudje soočajo (McCull-Kennedy & Anderson, 2002). Čustva vodijo tako marljivega delavca kot tistega, pri katerem se zdi, da mu je vseeno in le redkokdaj prevzame pobudo. Organizacije stagnirajo oziroma se spremenijo zaradi čustev, ki opolnomočijo ali omejijo zaposlene (Fineman, 2003, str. 1). Za vodje, ki razumejo, da čustva odigrajo pomembno vlogo pri delavčevi zagnanosti za delo, se je izkazalo, da zaposlene motivirajo tako, da opravijo svoje delo učinkoviteje (McCull-Kennedy & Anderson, 2002). Čustva imajo širok razpon in jih lahko razvrstimo od pozitivnih (optimizem in veselje) do negativnih (frustracija in jeza). Čeprav je obstajal odpor do priznanja obstoja čustev na delovnem mestu, se je nazadnje

izkazalo, da so zaposleni v svojih številnih interakcijah s sodelavci in vodjo podvrženi situacijam, ki vplivajo na njihova čustva, obnašanja in občutke (McCull-Kennedy & Anderson, 2002). S tem, ko se vodje počutijo polni energije, se njihovi podrejeni počutijo navdušeni in željni dela. Če imajo vodje negativna čustva, se ti občutki in čustva prenesejo na zaposlene (Rajah et al., 2011).

Zaposleni z višjo ravno čustvene inteligentnosti so sposobnejši pri prepoznavanju in uravnavanju svojih čustev, saj prepoznajo dejavnike, ki vplivajo na njihovo čustveno stanje, in to, kako nanje vplivajo. Zaposleni se tako lažje in učinkoviteje spopadejo z njimi (Sy, Tram, & O'Hara, 2006) ter učinkoviteje in bolj večče opravijo z interakcijami tako s sodelavci kot s kupci in drugimi deležniki (Wong & Law, 2002). Prav tako imajo zaposleni z višjo ravno čustvene inteligentnosti doseženo višjo raven uspeha na delovnem mestu, saj svoja čustva uporabijo tako, da jim ta pomagajo pri razmišljanju (Sy, Tram, & O'Hara, 2006). Slika 2 prikazuje okoljski kontekst avtentičnega vodenja in načine, kako različni dejavniki vplivajo na čustveno dožemanje vodje in sledilcev.

Slika 2: Model čustvenega napora in avtentičnosti: vloga čustvene inteligentnosti pri zunanjih vplivih na managerja



Vir: W. L. Gardner, D. Fischer, & J. G. Hunt, *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?*, 2009, str. 469, slika 1.

Ko se posameznik pridruži delovnemu okolju, s seboj prinese celo vrsto različnih čustev, ki bodo vplivala na to, kako se bo posameznik odzval na različne situacije, zaposlene in kupce (Fineman, 2003, str. 1). Organizacije so okolja, ki zahtevajo osebne stike, kjer je večina omenjenih stikov povezana z uresničevanjem delovnih opravil, kot so postreči kupca, prejemati navodila ter poročati nadrejenim in sodelovati z drugimi v organizaciji (Pastor, 2014). Razpoloženja in čustva sprožijo diskretni vplivni dogodki, ki so posledica kognitivnih dognanj izkušenj na delovnem mestu. Ker čustva vsebujejo mentalne procese, lahko usmerjajo in prekinejo obnašanja, občutke in dejanja, saj so omejena kognitivna sredstva porabljena v čustvenih dogodkih (Rajah et al., 2011). Čustva niso neki dodatek k delovnemu okolju ali neki slučaj, ki se tam pripeti – so del delovnega okolja in delovnih izkušenj (Fineman, 2003, str. 1).

Čustveno izražanje vodij pomembno vpliva tako na vodjo kot na podrejene. V odvisnosti od tega, ali je čustveno izražanje vodje odkrito in primerno, si sledilci ustvarijo bodisi pozitivno bodisi negativno mišljenje o vodji, ki vpliva na to, ali mu bodo zaupali (Gardner et al., 2009). Pri besedi vodenje mislimo predvsem na interakcijo med vodjo in drugimi osebami. Kadar je vpletena družbena interakcija, postaneta zavedanje in regulacija čustev ključna dejavnika, ki vplivata na kakovost interakcij (Wong & Law, 2002). S tem, ko ljudje sprejmejo vodjo, se počutijo močne in varovane ter dobijo odgovore na vprašanja in poenostavljenje v kompleksnem svetu, zato vodja ustvari nekakšen okvir, znotraj katerega sledilci najdejo smisel (Fineman, 2003, str. 77). Visoka čustvena inteligentnost omogoča močnejše medosebne odnose, samomotivacijo in motivacijo za druge, proaktivno vedenje, inovativnost in kreativnost, večjo učinkovitost vodje, bolje opravljeno delo pod pritiskom in boljše prilagajanje v času kriznih situacij ter ne nazadnje samo spravo (Pastor, 2014).

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, ali organizacija doseže postavljene cilje, je delavčevo dojetje njihovega vodje. Tukaj so predvsem mišljeni vodjev stil vodenja in čustva, ki jih imajo zaposleni do vodje, ter njihovi občutki, ali lahko opravijo to, kar je potrebno, da dosežejo postavljene cilje. Za to, kako zaposleni dojemajo svoj odnos z vodjo in predvsem raven njegove podpore, se je izkazalo, da prav tako vpliva na uspeh pri doseganju postavljenih ciljev (McCull-Kennedy & Anderson, 2002).

4 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je eden izmed stebrov teorij vodenja v zadnjem desetletju. Organizacije potrebujejo avtentične vodje, s katerimi bi se lažje spopadle z novimi, spreminjajočimi se, turbulentnimi in dinamičnimi delovnimi okolji. Avtentično vodenje organizacijam pomaga, da pomagajo zaposlenim najti smisel in povezavo pri njihovem delu (Müceldili, Turan, & Erdil, 2013). Avtentično vodenje zajema kompleksen odnos med vodjo in sodelavci, ki temelji na zaupanju in je utemeljen na kompleksnosti vodje (Dimovski et al., 2013), ki je osnovana na pozitivni psihologiji (Müceldili et al., 2013), vključuje transformacijsko vodenje in kapacitete pozitivnega psihološkega kapitala ter etične in moralne perspektive (Müceldili et al., 2013). Avtentično vodenje v organizacijah je proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmožnosti vodje in iz dobro organiziranega organizacijskega konteksta, ki spodbuja transparentnost in etično obnašanje (Michie & Gooty, 2005), kar ima za posledico višjo raven samozavedanja in samournavanja pozitivnih čustev tako pri vodji kot pri sodelavcih (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Avtentični vodje vzbudijo pozitivna čustva zaposlenih s tem, da ustvarijo okolje, v katerem prevladujejo pozitivne, podporne, pravične in odkrite interakcije med ljudmi (Müceldili et al., 2013).

5 Priporočila pri uvajanju čustvene inteligentnosti v podjetjih

Če želi podjetje uvesti čustveno inteligentnost med svojimi zaposlenimi, se mora to začeti izvajati na samem vrhu in se nato uvesti vse do najnižjih zaposlenih. Tako, kot je prikazano na sliki 2, se vse vedno začne pri posamezniku, bodisi na najvišji bodisi na najnižji ravni. Posamezniki sestavljajo organizacijo in se združijo v ekipe, ekipe v oddelke in oddelki v organizacijo. Vsakdo ima svojo nalogo, ki jo mora izpolniti in sodelovati z drugimi v svoji in tuji organizaciji. Vsaka interakcija, ki bo potekala s čim manj čustvenega napora, bo toliko bolj učinkovita in tako se bodo zaposleni lahko bolje posvetili naslednji nalogi.

Ko se podjetje zaveda, da trenutno stanje ni vzdržno, mora opraviti analizo, da izve, kaj lahko ukrene. Ker so zaposleni del organizacije, je pametno začeti pri njih. Kot je bilo opisano v teoretičnem delu in prikazano pri analizi primerov, ima čustvena inteligentnost vrsto merljivih učinkov na poslovanje

organizacije. Ker večina podjetij nima teh sposobnosti znotraj delovnega okolja, je pametno uporabiti storitve zunanega izvajalca. Treba se je zavedati, da je to dolgotrajen, v nekaterih primerih celo večletni proces in da zahteva vseživljenjsko učenje in uporabo naučenih veščin. Slika 3 prikazuje konceptualni model izboljšanja pripadnosti zaposlenih s pomočjo čustvene inteligentnosti.

Izboljšanje čustvene inteligentnosti se začne pri managerju, ki nato s svojim zgledom in dodatnim usposabljanjem, ki ga je opravil tudi sam, to prenese na zaposlene. Zaposleni so vselej pozorni na skladnost med besedami in dejanji managerjev, saj tako preverijo njihovo avtentičnost. Manager in zaposleni si vselej delijo informacije, kar managerju daje pomembne informacije o trenutni situaciji. Ko zaposleni vidijo, da so cenjeni in da so njihovi prispevki ovrednoteni, ter ko imajo odprto komunikacijo z managerjem, so bolj zadovoljni s svojim delovnim mestom. Rezultati tega so manjša menjava kadra, nižja raven odsotnosti in posledično večja pripadnost zaposlenih podjetju.

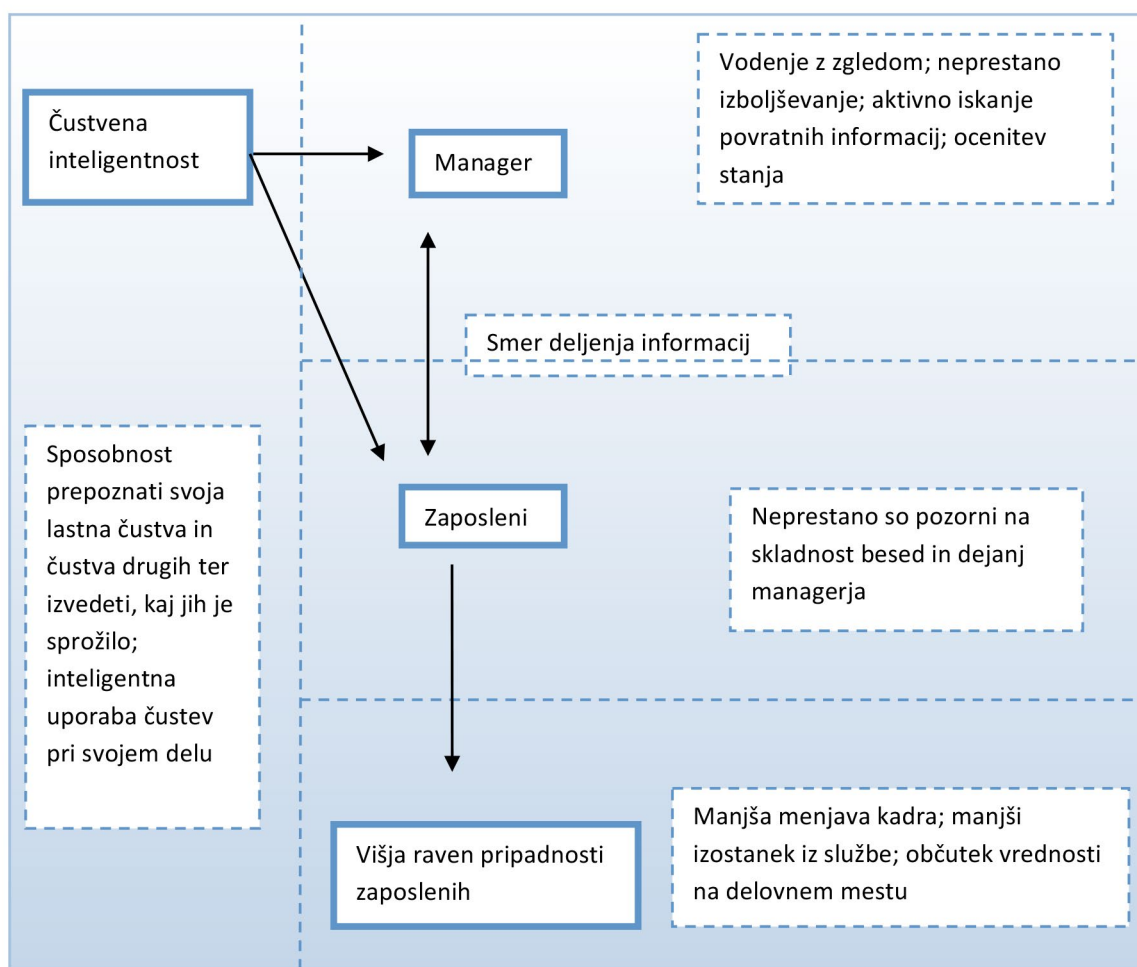
6 Diskusija

V prejšnjem delu sva predstavila konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih s pomočjo čustvene inteligentnosti, v tem delu pa bova odgovorila na raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: *Kako vodje, za katere pravimo, da so avtentični, izboljšajo čustveno inteligentnost svojih podrejenih?*

Slika 2 prikazuje povezavo med avtentičnim vodjo in čustveno inteligentnostjo. Čustvena inteligentnost je del vodje, ki je avtentičen, saj prepozna svoja lastna čustva in čustva ljudi okoli sebe. Z vpogledom v to, kako različna čustva vplivajo na zaposlene v delovnem okolju, lahko vpliva tako na svoja čustva kot na čustva svojih zaposlenih ter v njih vzbudi tista čustva, ki jim pomagajo, da svoje delo opravijo bolje, in tako svojim zaposlenim učinkoviteje pomaga pri spopadanju z negativnimi čustvi. Pomaga jim tudi prepoznati, da so čustva del delovnega okolja in izkušenj ter da ne morejo vedno vplivati na dogodke,

Slika 3: Konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih: vloga čustev na delovnem mestu



ki se jim pripetijo (npr. nesramen kupec, zamujena dobava), lahko pa vplivajo na njihove odzive na te dogodke. Kot je bilo prikazano v zgornjih primerih, so zaposleni tako na najvišji kot na najnižji ravni uporabili storitve zunanjih izvajalcev, ki so jih z ocenjevanjem, seminarji in praktičnimi primeri naučili, kako se bolje spopadati s čustvenimi odzivi na te dogodke. V vseh primerih so bili vodje tisti, ki so vodili z zgledom in tako to prenesli na svoje podrejene.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene?

Avtentični vodje na svoje podrejene vplivajo s tem, da vodijo z zgledom, saj so le tako pristni, izvorni in ne nazadnje avtentični. Kot prikazuje slika 3, zaposleni vselej ocenjujejo svoje nadrejene glede skladnosti med njihovimi besedami in dejanji, in če vodja ni avtentičen, se pri tem pojavi neskladje. Zaposleni so zaradi tega zmedeni, in če se to zgodi pre pogosto ali ima en dogodek veliko čustveno težo, je to dovolj, da zaposleni ne sprejmejo vodje kot avtentičnega.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako čustvena inteligentnost izboljša delovno klimo?

Čustvena inteligentnost delovno klimo izboljša tako, kot je bilo predstavljeno v teoretičnem delu in analizi primerov, torej na več različnih načinov. Med načini, da se zaposleni lažje spopadejo z delovnimi dogodki, so izboljšana vključenost, zmanjšan izostanek z dela in zmanjšana fluktuacija delovne sile.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako čustvena inteligentnost poveča pripadnost zaposlenih?

S tem, ko so zaposleni bolje opremljeni za spopadanje z delovnim okoljem, se zmanjša verjetnost, da bodo želeli zapustiti organizacijo. Organizacija je sestavljena iz več posameznikov, ki skupaj delajo za skupen cilj. Redkokatero delovno mesto ne zahteva od posameznika, da sodeluje z drugimi, bodisi na svojem oddelku bodisi med oddelki ali zunaj organizacije. Vselej je pomembnejša kakovost kot kvantiteta omenjenih interakcij. Če ima zaposleni občutek, da je cenjen in da lahko poda svoje mnenje pri odločitvah, ki se bodo izvedle, pridobi občutek pomembnosti v organizaciji. Pri zaposlenih s takšnimi občutki obstaja manjša verjetnost, da bodo želeli zamenjati delovno okolje.

Raziskovalno vprašanje 5: Kako sta čustvena inteligentnost in avtentično vodenje med seboj povezana?

Slika 2 grafično prikazuje omenjeno povezavo, iz česar je razvidno, da sta čustvena inteligentnost in avtentično vodenje med seboj prepletena. Če je vodja resnično avtentičen, vsekakor poseduje, bodisi zavestno bodisi nezavedno, večine čustveno inteligentnih ljudi, saj se zaveda svojih čustev in čustev drugih. Z veččinami čustvene inteligentnosti vpliva na svoje lastno čustveno stanje ter zazna in ima možnost vplivati na čustveno stanje drugih.

7 Sklep

Ljudje smo čustvena bitja in čustva so del vsakdanjega življenja. Delovno mesto ni izvzeto iz tega. Zaposleni v okviru svojega dela uporabljajo čustva pri vsakdanjih stikih z ljudmi in kot je prikazano na sliki 1, so čustva razširjena na vsaki ravni organizacije. Čustvena okužba pravi, da se čustva lahko širijo po organizaciji tako kot virusi, in prav zaradi tega se je treba zavedati, kakšna čustva prevladujejo v organizaciji, saj ta vplivajo na vsakogar, ki je v stiku s člani organizacije. Pripadnost posameznika do organizacije je pogojena s čustvi in ljudje, ki to čutijo, so lahko bolj produktivni, manj menjavajo delodajalce ter so manj odsotni z delovnega mesta.

Viri in literatura

1. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131.
2. Altundağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282.
3. Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214–224.
4. Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491–513.

5. Bowen, J. L. (2014). Emotion in Organizations: Resources for Business Educators. *Journal of Management Education*, 38(1), 114–142.
6. Côté, S., & Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 53–71.
7. Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: SAGE Publications.
10. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
11. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
12. Gross, J. J., & Jazaieri, H. (2014). Emotion, Emotion Regulation and Psychopathology: An Affective Science Perspective. *Clinical Psychological Science*, 2(4), 387–401.
13. Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkley, California: University of California Press.
14. Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30, 129–152.
15. Lee, J. H., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176–187.
16. Lee, J. H., Ok, C. M., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150.
17. Li, J., Canziani, B. F., & Barbieri, C. (2016, 22. marec). Emotional labor in hospitality: Positive affective displays in service encounters. *Tourism and Hospitality Research*. Najdeno 20. septembra na spletnem naslovu <http://online.sagepub.com.nukweb.nuk.unilj.si/search/results?submit=yes&src=hw&andorexactfulltext=and&fulltext=emotional+labor+in+hospitality&x=0&y=0>
18. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion review*, 1–11.
19. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology*, 4(3), 197–208.
20. McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
21. Menges, J. I. (2012). Organizational emotional intelligence: theoretical foundations and practical implications. V M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe (ur.), *Experiencing and managing emotions in the workplace* (str. 355–373). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
22. Menges, J. I., & Bruch, H. (2009). Organizational emotional intelligence and performance: an empirical study. V C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe (ur.), *Emotions in groups, organizations and cultures*, (str. 181–209). Bingley: JAI Press.
23. Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A disordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6–53.
24. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
25. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
26. Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985–992.
27. Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organisations. *Social Science Information*, 40(1), 95–123.
28. Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119.
29. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
30. Rueff-Lopes, R., & Caetano, A. (2012). The emotional contagion scale: factor structure and psychometric properties in a portuguese sample. *Psychological Reports: Measures & Statistics*, 11(3), 898–904.

31. Salmela, M. (2014). *True Emotions*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
32. Schaeffer, R. A. B., & Palansky, M. E. (2014). Emotiona Contagion at Work: An In-Class Experiential Activity. *Journal of Management Education*, 38(4), 533–559.
33. Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473.
34. Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311–339.
35. Weisinger, H. (1998). Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram.
36. Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.

Tristan Bradač, mag. posl. ved., je magister s področja podiplomskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je svoj interes za management in sodobne pristope v vodenju s poudarkom na najnovejšem konceptu čustvene inteligentnosti razvijal in proučeval v svojem magistrskem delu z naslovom »Avtentično vodenje in čustvena inteligentnost: analiza izbranih primerov«, ki ga je 9. 1. 2017 zelo uspešno zagovarjal ter za svoje magistrsko delo prejel pohvalo komisije v sestavi prof. dr. Vlada Dimovskega, doc. dr. Mateja Černeta ter mentorice prof. dr. Sandre Penger. Magistra Tristana Bradača odlikujejo njegova orientiranost k cilju, kar izhaja tudi iz njegovega zanimanja za šport v prostem času, njegov fokus, močna koncentracija, raziskovalna odličnost, sistematičnost, preciznost, zavzetost za delo, izredna mirnost pri reševanju še tako zahtevnih nalog, pozitiven odnos do predlogov in izredna samostojnost pri delu.

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

Finančna pismenost med slovenskimi študenti: vpliv družine, izobrazbe in vrstnikov

Anamarija Cijan¹, Lea Jenič², Amadeja Lamovšek³, Ema Leskovšek⁴, Jakob Stemberger⁵

¹e-pošta: am.cijan@gmail.com

²e-pošta: leja.jenic@gmail.com

³e-pošta: amadeja.lamovsek@gmail.com

⁴e-pošta: ema.leskovsek.96@gmail.com

⁵e-pošta: stemberger.jakob@gmail.com

Povzetek

V sodobnem času postajajo finančni trgi čedalje bolj kompleksni in težje razumljivi, hkrati smo ljudje enako odgovorni za svoje premoženje kot v preteklosti. Finančna pismenost posledično pridobiva na pomenu, saj nam omogoča, da pametno ravnamo s svojimi financami. Glavni cilj prispevka je ugotoviti, kako ključni agenti socializacije – družina, vrstniki in izobrazba – vplivajo na finančno pismenost in kako finančna pismenost vpliva na ravnanje s financami. V raziskavi je sodelovalo 120 študentov z različnih fakultet. Ugotovili smo, da starši s tem, ko otroke vključujejo v finančne odločitve, lahko negativno vplivajo na finančno pismenost otrok, torej starši so lahko slab vzor ali pa jih otroci ne upoštevajo. Raziskava je pokazala negativen vpliv vrstnikov na finančno pismenost in finančno vedenje posameznika. Ugotovili smo tudi, da izobrazba in finančna pismenost ne vplivata na posameznikovo ravnanje s financami. Članek ima velik pomen predvsem na področju finančnega managementa, saj v njem razkrivamo, da je finančna pismenost med študenti še vedno na nizkem nivoju in hkrati spodbujamo k razvijanju znanja študentov na področju financ. S praktičnim in teoretičnim izobraževanjem bi študentje namreč bolje ravnali s financami in na tak način tudi prispevali k izboljšanju finančnega stanja družbe nasploh.

Ključne besede: finančna pismenost, družina, vrstniki, izobrazba, ravnanje s financami

1 Uvod

Finančni trgi v zadnjih letih postajajo čedalje bolj kompleksni in s tem tudi čedalje zahtevnejši za razumevanje (De Bassa Scheresberg, 2013). Čeprav bi si potemtakem lahko mislili, da se ljudje več izobražujejo o tej tematiki, študije žal kažejo, da finančna pismenost med mladimi postaja čedalje večja težava (Smyczek & Justyna, 2015). Sam pojem razumemo kot nekakšno znanje o osnovnih ekonomskih in finančnih konceptih, ki ga moramo znati praktično uporabiti pri ravnanju s financami v vsakdanjem življenju (Hung, Parker, & Yoong, 2009). Bolj ko je posameznik finančno pismen, bolj sofisticirane in kompetentne so njegove finančne odločitve (Moore, 2003).

V študiji bomo preverjali **finančno pismenost med študenti** in dejavnike, ki vplivajo na to. Pri izboru dejavnikov, ki vplivajo na finančno pismenost študentov, smo sledili teoriji socializacije. Posamezniki so pri socializaciji v stiku z različnimi ljudmi, ki jih imenujemo agenti socializacije. Agenti socializacije so na primer družina, vrstniki, cerkev, šola, delovne skupine ipd. Ti vplivajo na posameznikove nakupovalne navade, finančno vedenje in njegovo ravnanje z denarjem (Bindah & Othman, 2011). Cude et al. (2006) so ugotovili, da na finančne odločitve mladih najbolj vplivata oba starša, nato samo mama in samo oče, potem brat/sestra, sledijo pa drugi družinski člani (npr. babica in dedek). Kot so ugotovili avtorji, je nekaj študentov menilo, da so na njihovo finančno pismenost vplivali njihovi partnerji, cerkev, učitelji in študij

(Cude et al., 2006). Raziskave hkrati kažejo, da tudi stopnja izobrazbe vpliva na finančno pismenost – ljudje z višjo izobrazbo so finančno bolj pismeni, medtem ko rasa, nacionalnost in prihodki niso pokazali značilnega vpliva (Chen & Volpe, 1998). Lusardi in Curto (2009) sta v svoji študiji potrdila vpliv vrstnikov na finančne odločitve mladih, in ta naj bi se z leti povečeval. Zato se bomo v članku osredinili predvsem na tri pomembne potencialne dejavnike, ki vplivajo na finančno pismenost, in sicer na: **družino, izobrazbo in vrstnike**. V članku bomo proučevali tudi vpliv finančne pismenosti na ravnanje s financami. Raziskave namreč kažejo, da se tisti, ki so finančno bolj pismeni, manj nagibajo h kreditiranju z visokimi obrestmi in bolj verjetno varčujejo za pokojnino ter imajo prihranke za morebitno krizo (De Bassa Scheresberg, 2013).

O finančni pismenosti med mladimi je bilo v tujini narejenih že precej raziskav, v Sloveniji pa tovrstnih raziskav (še) ni mogoče zaslediti. Posledično bomo zastavljene hipoteze preverjali na vzorcu slovenskih študentov. Preverili bomo, koliko so finančno pismeni slovenski študenti in ali nanje vplivajo enaki dejavniki kot drugod po svetu.

Namen prispevka je pripomoči k razumevanju finančne pismenosti in dejavnikov, ki vplivajo nanjo. Ugotoviti želimo ali so trenutne prakse finančnega managementa med študenti domače države dobre ali slabe. Tuje, že preverjene študije bomo aplicirali na slovenske študente in ugotovili, kako posamezni dejavniki vplivajo nanje. Kot je bilo omenjeno, bomo preverjali naslednje štiri hipoteze:

H1: Družina vpliva na finančno pismenost.

H2: Izobrazba vpliva na finančno pismenost.

H3: Vrstniki vplivajo na finančno pismenost.

H4: Finančna pismenost vpliva na ravnanje s financami.

Cilj prispevka je ugotoviti, kako družina, vrstniki in izobrazba vplivajo na finančno pismenost in kako le-ta vpliva na ravnanje z osebnimi financami. Dejstvo je, da se je treba zavedati pomena finančne pismenosti in kompleksnosti finančnih trgov, saj lahko le tako pametno ravnamo s financami. Posamezniki z nizko stopnjo finančne pismenosti namreč ne razumejo finančnih storitev, ki so jim na voljo, zato se velikokrat napačno odločajo in si s tem močno poslabšajo svoj finančni položaj (Smyczek & Justyna, 2015). Tovrstno raziskovanje je pomembno tako **zaradi teoretičnih kot praktičnih prispevkov**. Finančne ustanove svojim strankam namreč ponujajo nešteto različnih produktov in storitev, ki so po navadi dokaj nove, neraziskane in precej kompleksne za razumevanje.

Investiranje se je razširilo na mednarodno raven, prav tako je na trgu čedalje večji razpon izbiranja med sredstvi, vrstami investiranja in najrazličnejšimi ponudbami kreditov. V sodobnem času je pomembno zavedati se, da je posameznik precej **bolj odgovoren za svoje premoženje, kot je bil v preteklosti** (De Bassa Scheresberg, 2013). Posamezniki se morajo sami odločati, kaj bodo storili s svojim premoženjem.

Finančna pismenost je pomembna tako za povprečne posameznike kot za tiste, ki so bolj nagnjeni k tveganju in se odločajo med najrazličnejšimi izbirami, kot so investicija v delnice, investicija v obveznice, naložba v digitalne valute, imenovane kriptovalute (kot so na primer bitcoin, liteco in Quark), naložba v nepremičnine itd. Vsaka odločitev pomeni različno tveganje in s tem tudi različno donosnost. Tveganje in donosnost sta premo sorazmerna, kajti večje tveganje hkrati daje možnost večjega zaslužka (Štamulak, 2017). Vsak posameznik se prej ali slej znajde v položaju, ko mora sprejemati odločitve o svojih financah na dnevni ravni. Po navadi gre predvsem za odločitve o tem, kje oziroma kako namensko varčevati (npr. za avto ali stanovanje), ali naj se odločijo za pokojninsko varčevanje, kje se najbolj splača najeti kredit oziroma kje se najbolj splača zadolžiti. Takrat se ljudje srečujejo s finančnimi izrazi in definicijami, zato je pomembno, da jim te niso tuje. Pametno ravnanje z denarjem nam namreč prinese občutek nadzora in varnosti, poleg tega pa nam omogoči boljši finančni položaj. Z raziskavo bomo preverili, ali je finančna pismenost mladih na zadovoljivi ravni in ali bi bilo morda smiselno zasnovati nov zakon, ki bi v šolski sistem uvedel poučevanje mladih o financah že od mladih nog. Članek je torej ključnega pomena za nadaljnji razvoj finančnega managementa med mladimi, saj bi na tak način prispevali k izboljšanju finančnega stanja družbe nasploh.

2 Teoretično ozadje in hipoteze

2.1 Finančna pismenost

Finančna pismenost je kompleksen pojem, ki si ga vsakdo predstavlja nekoliko drugače. Tudi v znanstveni literaturi avtorji navajajo različne opredelitve. Lusardijeva in Mitchellova (2007) finančno pismenost opredeljujeta kot poznavanje osnovnih ekonomskih konceptov, ki so pomembni pri varčevanju in investicijskih odločitvah. Hilgert, Hogarth in Bevery (2003) pojem opredeljujejo zelo splošno, in sicer kot finančno znanje. Mandell

(2007) na drugi strani opisuje finančno pismenost kot zmožnost ocenjevanja novih in kompleksnih finančnih instrumentov v praksi na podlagi premišljene odločitve glede na uporabnost in dolgoročno najboljši donos instrumentov.

Čeprav vsak avtor navaja svojo opredelitev, pa imajo vse definicije določene skupne značilnosti (Lusardi in Mitchell, 2007, Hilgert Hogarth in Bevery, 2003 in Mandell, 2007). Finančna pismenost je, če povzamemo, znanje o finančnih instrumentih in finančnih pojmih ter implementacija le-teh v realnem življenju. Posameznik, ki je finančno pismen, je sposoben brati, analizirati in razpravljati o informacijah, ki se tičejo osebnih financ, ter ustrezno ravnati z njimi (Vitty et al., 2000). Prepozna, katere finančne odločitve lahko sprejme v določeni situaciji, razpravlja o razpolaganju z denarjem in o finančnih temah, načrtuje svoje bodoče finančno stanje ter svoje denarne vire ustrezno prilagaja dogajanju na ekonomskem področju in situacijam, ki ga doletijo (Vitty et al., 2000).

2.2 Vpliv vzora staršev na finančno pismenost

Če želijo posamezniki učinkovito delovati v današnji družbi, morajo biti finančno pismeni (Martin & Oliva, 2001). Raziskave kažejo, da imajo starši največ vpliva na vzgojo svojih otrok, vključno s finančno vzgojo (Brown et al., 1993; Clarke et al., 2005; Danes, 1994). Otroci se učijo ravnanja s financami z opazovanjem, vajo, vključenostjo in navodili staršev (Danes, 1994). Družinske razprave in žepnina lahko pripomorejo k pridobivanju znanja in oblikovanju finančnih stališč, vrednot in vedenja (Allen et al., 2007).

Zlasti mladi občutijo težave pri prejemanju ustreznega finančnega svetovanja. Številni starši mislijo, da zaradi vpliva vrstnikov ne morajo vplivati na potrošniške navade svojih otrok. Brown et al. (1993) so dokazali, da imajo starši kot vzorniki največji vpliv na finančno pismenost svojih otrok. Večina najstnikov ima visoko mejno nagnjenost k potrošnji, ko poslujejo z gotovino ali kreditnimi karticami (Williams, 2009). Pinto, Parente in Mansfield (2005) so ugotovili, da se povprečna starost, pri kateri mladi dobijo kreditne kartice, znižuje. Ker imajo mladi čedalje lažji in pogostejši dostop do denarja in kreditov, pomembnost dobre finančne vzgoje narašča. Clarke et al. (2005) ugotavljajo, da če najstniki pri starših niso dobili ustrezne finančne izobrazbe, je večja verjetnost, da bodo imeli nerealne dohodkovne aspiracije in

nespametne finančne navade. Pomemben vpliv na finančno in potrošniško izobrazbo imajo tudi starejši bratje in sestre. Tisti posamezniki, ki so sodelovali pri finančnih opravilih vse družine, so imeli več informacij in znanja o primernem potrošniškem vedenju (Clarke et al., 2005).

Webley in Nyhus (2006) menita, da so starši tisti, ki otroke naučijo, kako naj delujejo na trgu tako v vlogi potrošnika kot tudi v vlogi upravljavca lastnega premoženja. Številne študije so potrdile, da starši oblikujejo finančne navade in vedenje svojih otrok na eni strani z neposrednim učenjem (Gutter, Garrison & Copur, 2010; Jorgensen & Savla, 2010), na drugi strani pa posredno, s svojim zgledom, ki ga otroci posnemajo (Gutter et al., 2010; Norvilitis & MacLean, 2009).

Jorgensen in Savla (2010) sta ugotovila, da ima med mladimi (starimi od 18 do 29 let) starševski vpliv neposreden učinek na njihov odnos do financ in posreden učinek na finančno vedenje. Gutter et al. (2010) so analizirali ameriške študente in mlade odrasle ter opazili razlike med spoloma. Ugotovili so, da se mlajše ženske v povprečju s starši pogosteje pogovarjajo o denarju kot mladi moški – starši imajo na finančno vzgojo žensk večji vpliv. V povprečju imajo manj dolgovi tisti, ki od staršev pridobijo pozitivne navade upravljanja financ (Grinstein-Weiss, Spader, Yeo, Taylor, & Freeze, 2011; Gutter et al., 2010).

Izobrazba in znanja, ki jih posameznik pridobi v družini, so globoko zakoreninjeni v vsakem od nas. Kot ugotavljajo Clarke et al. (2005), je zelo verjetno, da se slabo in nespametno finančno obnašanje staršev prenese na njihove otroke in vpliva na potek njihovega življenja. Finančne težave staršev se tako pogosto prenesejo na otroke, ki se skozi svoje življenje spopadajo s podobnimi problemi. Fulghum (2003) pravi, da otroci opazujejo in posnemajo vedenje svojih staršev. Otroci se vse od rojstva pa do takrat, ko zapustijo dom in postanejo neodvisni, obračajo na starše, da od njih pridobijo znanje in napotke glede vsakdana. Kot pravijo Clarke et al. (2005), imajo starši dolžnost, da izobrazijo in vodijo svoje otroke k sprejemanju zrele odgovornosti in pametnih odločitev. Torej so v otroštvu otrokom glavni učitelji. Če starši niso zadovoljni z lastnim finančnim položajem, se z otroki o njem ne želijo pogovarjati. Toda mladi so bolj samozavestni pri obvladovanju finančnih obveznosti, če so se glede tega dobro izobrazili doma (Clarke et al., 2005). To kaže, da se najboljša izobrazba začne doma. Zato bi morale družine nameniti veliko pozornosti izobraževanju otrok o financah in povezanih

obveznostih. Edwards, Allen in Hayhoe (2005) so v svoji raziskavi ugotovili, da so mladi bolj zadržani pri pogovoru o osebnih financah s starši, če so ti obsedeni z denarjem, če povezujejo denar z avtoriteto ali če sprejemajo nespametne finančne in varčevalske odločitve. Allen et al. (2005) so ugotovili, da imajo študenti, katerih starši se prepirajo zaradi denarja, bolj verjetno problematične finančne pogovore. Starši morajo s svojimi otroki vzpostaviti dobro komunikacijo tudi o financah.

Vrednote, prepričanja in znanja, ki jih pridobimo doma, vplivajo na naše vedenje in odzivanje (Clarke et al., 2005). Clarke et al. (2005) so odkrili povezavo med tem, kako pripravljene so se najstniki počutili za opravljanje finančnih opravil in kako pogosto so se ta opravila izvajala doma. Tista finančna opravila, ki so se jih mladi doma naučili, so bila prevladujoča skozi obdobje mlade odraslosti in so jih mladi tudi najpogosteje opravljali. Ta opravila so naštetá v padajočem vrstnem redu (od najpogosteje do najmanj pogosto opravljenih finančnih opravil mladih): varčevanje, vrednote, cilji, kariera, kredit, davki, zavarovanje, lastništvo nepremičnine in investicije (Clarke et al., 2005).

Starši vplivajo na potrošniško vedenje svojih otrok neposredno in posredno. Neposredno starševsko učenje je definirano kot zavedanje otroka, da starši uporabljajo direktne metode učenja pri finančnem upravljanju v času odrasčanja (Shim et al., 2009). Starejše raziskave kažejo, da starši le redko otroke poučujejo o potrošništvu (Jorgensen, 2007) in da se otroci o potrošništvu največ naučijo iz posredne družinske komunikacije (Lachance & Choquette-Bernier, 2004). Otroci pridobivajo potrošniška znanja oz. navade z izpostavljenostjo množičnim medijem, ki jih starši prinesejo domov, kot so časopisi in revije, ali jih spremljajo doma, kot sta televizija in radio (Jorgensen, 2007). Starši izbirajo oddaje, ki jih gledajo ali poslušajo, in posredno s tem vplivajo na otroke, ki gledajo in poslušajo iste oddaje ter hkrati spremljajo reakcije staršev, tako pa tudi opazijo, katere teme starše še posebej privlačijo, npr. ob poslušanju pogovorne oddaje o tem, kako biti finančno spreten. Iz tega sklepamo, da družina pomembno vpliva na finančno pismenost, in zato v prvi hipotezi predpostavimo povezavo med družino in finančno pismenostjo.

H1: Vzor družine vpliva na finančno pismenost.

2.3 Vpliv izobraževanja na področju financ na finančno pismenost

Eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na razvoj finančne pismenosti posameznika, je izobrazba, ki jo prejme o ustreznem ravnanju z osebnimi financami (Shim et al., 2009). Poleg predmetov, ki v šolah in na fakultetah poučujejo učence o ravnanju z osebnimi financami, obstajajo tudi organizacije, ki ponujajo tovrstno znanje. Ena teh je Nacionalna organizacija za finančno izobraževanje (National Endowment for Financial Education), ki omogoča ameriškim dijakom in študentom, da se naučijo ravnati z osebnimi financami. Študenti, ki so dokončali njihov program, so sodelovali v raziskavi Danes (2004). Rezultati pred izobraževanjem in takoj po njem so pokazali, da je po izobraževanju približno 25 odstotkov študentov poznalo razliko med željo in potrebo pri nakupovanju, skoraj petina študentov se je bolj zavedala stroškov nakupovanja na kredit, več kot polovica študentov pa se je zavedala, da trenutne finančne odločitve vplivajo na prihodnje (Danes, 2004). Statistično značilno izboljšanje se je pokazalo tudi pri finančnem vedenju (Danes, 2004). Raziskava Danes (2004) tudi ugotavlja, da je zaradi izobraževanja skoraj desetina študentov začela odplačevati dolgove v zahtevanem času ter varčevati denar za prihodnost. Takoj po končanem izobraževanju je skoraj tretjina študentov začela primerjati med seboj izdelke in storitve pred nakupom. Ravno tako je bila skoraj desetina študentov bolj samozavestna glede ravnanja z denarjem. Tri mesece po programu je avtorica ponovno izvedla anketo in rezultati so pokazali, da je zaradi izobraževanja več kot polovica študentov izboljšala svoje nakupovalne in varčevalne navade. Avtorica je dokazala, da je izobraževanje pozitivno vplivalo na udeležence, saj so se začeli bolj zavedati, kako pomembni so pametno nakupovanje, varčevanje, nakupi na kredit in ustrezno finančno vedenje (Danes, 2004).

Omenjene navade in vedenje pripomorejo k sprejemanju boljših finančnih odločitev, ki posledično omogočijo boljše finančno stanje posameznika (Mandell & Klein, 2009). Finančna pismenost je pozitivno povezana s finančnim vedenjem. Iracionalno upravljanje s kreditno kartico lahko pelje k bankrotu in k zlomu sistema (kot se je zgodilo v krizi leta 2008), zadostno varčevanje posameznika omogoča boljši življenjski standard v prihodnosti ter pametno nakupovanje vpliva na boljše upravljanje denarnih virov (Mandell & Klein, 2009).

Pozitiven vpliv izobrazbe na razvoj finančne pismenosti kaže tudi raziskava Cude et al. (2006). Avtorji so ugotovili, da so proučevani ameriški študenti z zanimanjem sprejemali informacije o finančnem upravljanju, ki so jih dobili na fakulteti. Kot je pokazala raziskava, študenti menijo, da bi morala fakulteta ponujati še več delavnic o finančni pismenosti (Cude et al., 2006). Po mnenju študentov je ključno obdobje prvi letnik, ko naj bi študent imel največ denarja za upravljanje, in v tem obdobju bi moral na fakulteti dobiti čim več informacij o racionalni razporeditvi denarja. Čeprav določeni študenti niso delali diplome iz financ ali povezanega študija, so izrazili željo po izobraževanju o finančnem upravljanju, saj se vsak posameznik sooča s finančnimi odločitvami (Cude et al., 2006).

Ker se nekateri mladi zavedajo problema finančne nepismenosti, so v raziskavi izrazili potrebo po več finančnega izobraževanja že v srednji šoli, pa tudi na fakultetah. V anketi o uporabi kreditnih kartic iz leta 2009 je 84 odstotkov študentov potrdilo, da potrebujejo več izobrazbe o upravljanju osebnih financ (Lusardi, Mitchell & Curto, 2009). Raziskava je pokazala, da so študenti zelo pomanjkljivo finančno pismeni, saj je le 27 odstotkov vzorčne populacije poznalo dezertifikacijo tveganja, učinek inflacije in znalo narediti preproste izračune, povezane z obrestnimi merami (Lusardi, Mitchell & Curto, 2009).

V raziskavi, ki je zajemala nekaj več kot 2000 ameriških študentov, je bilo ugotovljeno, da so ob obiskovanju več tečajev in delavnic, povezanih z ravnanjem na področju financ, študenti ocenili, da jim je to pomagalo doseči višjo raven znanja, ter to potrdili tudi s preverjanjem njihove finančne pismenosti (Shim et al., 2009).

Do drugačnih ugotovitev sta prišla Mandell in Klein (2009), ki sta raziskovala vpliv poučevanja o osebnih financah na dijake v ZDA. Ugotovila sta, da ni bilo statistično značilnega pozitivnega vpliva na izboljšanje finančne pismenosti med tistimi, ki so obiskovali ta predmet, in med drugimi, ki ga niso. Poleg tega se tisti, ki so obiskovali omenjeni predmet, niso ocenili, da zdaj več varčujejo in sprejemajo pametnejše finančne odločitve. Ugotovila pa sta, da se vpliv izobraževanja o osebnih financah pokaže čez nekaj let, ko posameznik dosega stabilnejše finančno stanje svojega denarja. Nekaj let prej so Bernheim et al. (2001) z raziskovanjem vpliva tedanjih novih metod poučevanja o pravilnem ravnanju z osebnimi financami med ameriški študenti prišli do podobnih ugotovitev kot Mandell in Klein (2009). Proučevane študente so spremljali tudi v zgodnji fazi

odrasle dobe. Prišli so do sklepa, da so zaradi prej omenjenih metod izobraževanja sprejemali boljše odločitve o razporeditvi premoženja (Bernheim et al., 2001). Na podlagi omenjenih rezultatov študij sklepamo, da izobrazba na področju financ pozitivno vpliva na finančno pismenost. Študenti, ki so bolj izpostavljeni predmetom ali delavnicam o upravljanju financ, so finančno bolj pismeni.

H2: Izobrazba na področju financ pozitivno vpliva na finančno pismenost.

2.4 Vpliv vrstnikov na finančno pismenost

Posameznikove odločitve so pogosto pod vplivom vrstnikov, s katerimi preživlja prosti čas (Brown, Bakken, Ameringer & Mahon, 2008). To velja tudi za finančno pismenost in finančno vedenje, v okviru katerega obravnavamo finančno socializacijo (angl. *financial socialization*). Finančno socializacijo opredelimo kot proces razvijanja znanja in veščin, potrebnih za uspešno finančno odločanje in ustrezno raven finančne pismenosti (Sundarasan, Rahman, Othman & Danaraj, 2016).

Pri razlagi finančne socializacije si lahko pomagamo s teorijo socialnega učenja. Ta predvideva, da posameznik pridobiva različna znanja s pomočjo interakcije z drugimi ljudmi v specifičnih družbenih okoliščinah (Albeurdy & Gharleghi, 2015). Ljudje, s katerimi je posameznik v procesu socializacije v stiku, se imenujejo agenti socializacije. Ti vplivajo na posameznikove nakupovalne navade, finančno vedenje in njegovo razpolaganje z denarjem na splošno. Da bi razumeli posameznikovo oblikovanje potrošniških navad, moramo storiti dvoje: najprej proučiti vpliv agentov socializacije in potem proučiti še proces, v katerem posameznik izoblikuje vedenje pod njihovim vplivom (Churchill & Moschis, 1979). Glavni agenti socializacije za študente so družina, šola, vrstniške skupine in mediji (Albeurdy & Gharleghi, 2015). Na oblikovanje finančnih navad pa ne vplivajo zgolj različne skupine agentov socializacije, s katerimi je posameznik v stiku. Pomembno vlogo ima tudi količina časa, ki ga posameznik preživi s posameznimi agenti. To potrjuje študija Alhabeeba (1999), s pomočjo katere je bilo ugotovljeno, da je poleg vrste agenta socializacije, ki vpliva na posameznika, pomembno tudi, kako močan je ta vpliv. Pomembno je torej, kako močno je posameznik izpostavljen posamezni vrsti vpliva. Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Churchill in Moschis

(1979), ki sta v svoji študiji ugotovila, da se vpliv vrstnikov na posameznikove finančne odločitve s starostjo povečuje, kar je v nasprotju z vplivom staršev, ki se z leti zmanjšuje. Povedano z drugimi besedami, na posameznika v zgodnjih letih otroštva bolj vplivajo starši, pozneje, z odrasčanjem, pa pride do sprememb. Poveča se vpliv vrstnikov, saj mladi z njimi preživijo čedalje več časa (Jorgensen, 2007). Zadnje je še toliko bolj očitno med študijem. Takrat je večina mladih soočena s številnimi življenjskimi preizkušnjami, ki so pogosto povezane s selitvijo in bivanjem stran od staršev (Shim, Braber, Card, Xiao & Serido, 2010). Pogosteje morajo sami sprejemati odločitve, upravljati lastne finance, plačevati račune itd. V tem času torej aktivno pridobivajo znanje, ki ga potrebujejo, da bodo nekega dne lahko finančno neodvisni (Albeerdly & Gharlegghi, 2015). Ker njihove finančne navade še niso dokončno izoblikovane, so študentje posledično bolj izpostavljeni in dovzetni za različne zunanje vplive (npr. z vrstniki, s katerimi preživljajo prosti čas, izmenjujejo mnenja itd.) (Sohn, Joo, Grable, Lee & Kim, 2012).

Vpliv vrstnikov zaznamo pri dveh vrstah finančnih odločitev: preprostejših finančnih odločitvah, kot je npr. želja po nakupu izdelka, kot tudi kompleksnejših, npr. odločitve o nakupu finančnega instrumenta (Bursztyn, Ederer, Ferman & Yuchtman, 2014). Naprej lahko vpliv vrstnikov razdelimo na dva podvpliva: socialno učenje in socialno koristnost. Socialno učenje se nanaša na situacijo, ko nekdo od naših vrstnikov nekaj kupi in se želja po nakupu enakega npr. izdelka pojavi tudi pri nas samih. To je posledica socialnega učenja in pridobivanja informacij na podlagi odločitev in vedenja posameznikov. Izdelek začnemo namreč tudi sami dojemati kot kakovosten in ustrezen za nakup. Podobno se zgodi tudi pri nakupu finančnih instrumentov za katere velja, da so z vidika donosnosti oz. koristnosti negotovi. Če jih kupi nekdo od naših vrstnikov nam lahko priskrbi informacije o finančnem instrumentu in tako vpliva na našo nakupno odločitev (Bursztyn, Ederer, Ferman & Yuchtman, 2014).

Kot socialno koristno opišemo situacijo, ko je poljuben finančni instrument v tuji lasti in kot tak neposredno vpliva na koristnost posameznika. To pomeni, da se z nakupom, ki ga opravi posameznik, poveča verjetnost, da bo nakup opravil njegov vrstnik. Razlogov, zakaj lastništvo izdelka ene osebe vpliva na koristnost druge osebe, je več. Posameznik želi ohraniti enako raven dohodka in porabe kot njegovi vrstniki, zato se odloči za nakup finančnega instrumenta (obveznic, delnic itd.), da ne bi zaostal

za svojimi prijatelji. Nadalje se koristnost pojavi tudi zaradi tako imenovane »skupne porabe«, vrstniki lahko ob druženju razpravljajo o finančnih novostih, dosegajo porast in padec vrednosti finančnih instrumentov itd. (Bursztyn, Ederer, Ferman, Yuchtman, 2012).

Vpliv vrstnikov na finančno pismenost posameznika je lahko negativen ali pozitiven. Kot primer negativnega vpliva lahko navedemo spodbujanje odklonskega vedenja, primer pozitivnega pa razvijanje pozitivnih akademskih aspiracij, spodbujanje želje po dosežkih itd. Prav tako se vplivi razlikujejo tudi glede na moč, s katero vplivajo na posameznika. Kako močan je vpliv vrstnikov, je odvisno od vsakega posameznika in njegovih osebnostnih značilnosti – nekateri se hitreje prepustijo zunanjim vplivom, medtem ko so drugi bolj odporni in neodvisni (Shim, Serido, Tang & Card, 2015). Spol vpliva na razlike med vplivi vrstnikov. Garrison in Gutter (2010) sta namreč ugotovila, da študentke v vsakodnevnih pogovorih z vrstniki več časa namenijo finančnim temam kot njihovi moški vrstniki. Posledično so ženske pri svojih finančnih odločitvah bolj izpostavljene različnim mnenjem vrstnikov, vrstniki torej na njihove finančne odločitve bolj vplivajo kot na moške. Prav tako je bilo ugotovljeno, da na posameznikove finančne odločitve in finančno pismenost vplivajo tudi karakteristike njegovih vrstnikov – stopnja izobrazbe, vera, njihove navade (npr. ali kadijo ali ne). Ugotovljeno je bilo, da so posamezniki, katerih vrstniki imajo univerzitetno izobrazbo, dosegli za 6 do 7 odstotkov boljše rezultate na testih, s katerimi so preverjali znanje o inflaciji in razpršitvi finančnega tveganja. Prav tako so boljše rezultate dosegli tudi tisti, katerih vrstniki so verni, ter vrstniki, ki ne kadijo (Lusardi, Mitchell & Curto, 2009).

Zgoraj navedeni podatki so skladni z nacionalno raziskavo med mladimi v ZDA. V njej so raziskovalci ugotovili, da so finančne odločitve pri 78 odstotkih ameriških študentov determinirane s finančnimi odločitvami njihovih vrstnikov. Prav tako 66 odstotkov vseh študentov trdi, da se jim zdi pomembno, da ohranjajo enako raven standarda glede oblačil, stanovanj, v katerih živijo, restavracij, kjer jedo, kot jo imajo njihovi vrstniki (American Institute of CPAs, 2013.). Zato v tretji hipotezi predpostavimo povezavo med vrstniki in finančno pismenostjo.

H3: Vrstniki vplivajo na finančno pismenost posameznika.

2.5 Vpliv finančne pismenosti na ravnanje s financami

Finančna pismenost je za posameznike pomembna, saj vpliva na način njihovega ravnanja z osebniimi financami in posledično na njihovo blaginjo in obilje materialnih dobrin (Widdowson & Hailwood, 2007). Poleg tega igra finančna pismenost pomembno vlogo pri oblikovanju (predvsem inflacijskih) pričakovanih (Xu & Zia, 2012). Bolj ko so posamezniki finančno pismeni, bolj so zanje relevantne informacije o gibanju inflacije, ki jih lahko posamezniki učinkoviteje uporabijo (npr. upoštevajo inflacijska gibanja pri pogajanju o plačah, da ohranjajo enako raven realne plače; upoštevajo vpliv inflacije na obrestne mere, ko sklepajo dolgoročne finančne pogodbe, itd.) (Burke & Manz, 2011). Z gospodarskim razvojem so se spreminjali tudi finančni instrumenti, ki so posameznikom na voljo. Postali so bolj raznoliki in imajo različne stopnje tveganja, ki so pozitivno povezane z različno stopnjo donosnosti. Tako je nakup instrumenta z višjo donosnostjo povezan z višjo stopnjo tveganja, pri tem pa je večja tudi verjetnost izgube. Ti diverzificirani finančni instrumenti dajejo posameznikom veliko izbire, vendar zahtevajo od njih višjo stopnjo finančnega znanja, da ga lahko odgovorno in razumno uporabljajo (Widdowson & Hailwood, 2007). Raziskava Bucher-Koeneneve in Ziegelmeyerja (2011) je pokazala, da so posamezniki z nižjo stopnjo finančne pismenosti sicer bolj nagnjeni k sprejemanju napačnih odločitev, vendar se načeloma izogibajo uporabi kompleksnih finančnih instrumentov in tveganim naložbam.

Številne študije so pokazale, da je finančno znanje posameznikov povezano z ravnanjem njihovih osebnih financ (Hilgert, Hogarth & Beverly, 2003; van Rooij, Lusardi & Alessie, 2007; Mandell, 2006). Raziskave finančne pismenosti v razvitih državah kažejo, da obstaja povezava med stopnjo finančne pismenosti in stopnjo varčevanja za pokojnino, stopnjo investiranja, uspešnega odplačevanja hipoteke in drugimi makroekonomskimi posledicami (Mlekuž, 2016). Tisti z več finančnega znanja sprejemajo finančne odločitve, ki koristijo njihovi blaginji, nasprotno pa tisti z nižjo stopnjo finančne pismenosti pri svojih odločitvah z večjo verjetnostjo upoštevajo nasvete drugih in manj verjetno investirajo v delnice (Mandell & Schmid Klein, 2009). Posamezniki z nižjo stopnjo finančne pismenosti se po navadi pri odločanju o uporabi kompleksnejših finančnih instrumentov (npr. različnih vrst zavarovanj in

opcij) odločajo na podlagi informacij, ki jih dobijo od banke ali kakšne druge finančne institucije, ki ji zaupajo, in ne na podlagi lastnega znanja. Pred zlorabo institucij jih sicer delno varuje zakonodaja, vendar morajo biti posamezniki vsaj toliko finančno pismeni, da zaznajo, kdaj želijo finančne institucije obrniti situacijo v lastno korist (Mlekuž, 2016). Klapper et al. (2012) so ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med finančno pismenostjo in participacijo posameznikov na formalnih finančnih trgih, hkrati pa obstaja tudi negativna povezava med finančno pismenostjo in neformalnim zadolževanjem.

Največje pomanjkanje finančne pismenosti se najbolj očitno kaže, ko posamezniki niso zmožni prek raznih finančnih instrumentov (po navadi visoko tveganih) optimizirati lastne blaginje (Anagol, Cole & Sarkar, 2013). Raziskava Grossa in Soulelesa (2002) je pokazala, da je večji delež posameznikov z nižjo stopnjo finančne pismenosti zadolženih na kreditni kartici, ki ima visoko obrestno mero, medtem ko imajo hkrati na transakcijskem računu pozitivno stanje z nizkimi obrestnimi merami. Ti posamezniki pogosto napačno ocenijo svojo kreditno sposobnost (po navadi jo precenijo), zato je ta povezana z višjo stopnjo zadolženosti, dražjim zadolževanjem in plačevanjem višjih obresti pri odplačevanju dolga (Lusardi & Tufano, 2008). Gerardi, Goette in Meier (2010) so odkrili povezavo med nizko stopnjo finančne pismenosti in neizpolnjenimi hipotekarnimi posojili. Poleg tega je za osebe z nizko stopnjo finančne pismenosti značilno najemanje majhnih posojil po visokih obrestnih merah, čeprav so na trgu na voljo tudi cenejša posojila (Agarwal, Skiba & Tobacman, 2009). Posamezniki z višjo stopnjo finančne pismenosti po navadi manj zapravljajo in imajo pogosto na voljo še nekaj privarčevanega dohodka (so bolj nagnjeni k varčevanju) (Klapper et al., 2012).

Večina do zdaj izvedenih raziskav kaže, da je finančna pismenost med ljudmi nizka, kar pomeni, da ne izkoriščajo polnega potenciala, ki jim ga ponujajo različne finančne storitve, saj ga ne razumejo, in imajo posledično slabši finančni položaj (Mlekuž, 2016). Mlekuž (2016) hkrati ugotavlja, da velja tudi nasprotno. Torej, da ljudje z visoko stopnjo finančne pismenosti dobro upravljajo svoje finance in s tem svoj finančni položaj izboljšujejo (Mlekuž, 2016). Avtor tudi ugotavlja, da je finančna pismenost posameznikov pomembna, saj vpliva na njihovo upravljanje osebnih financ ter posredno tudi na njihovo blaginjo. Vse finančne odločitve – pa naj gre za odločitev o tem, kolikšen del dohodka bo posameznik namenil prihrankom, ali o tem,

v katere delnice bo investiral – potrebujejo (kljub različni kompleksnosti) vsaj osnovno finančno pismenost. Osebe z visoko stopnjo finančne pismenosti bodo bolj verjetno više umeščene na družbeni lestvici zaradi boljše zmožnosti upravljanja svojih financ (Mlekuž, 2016). Nasprotno pa bodo osebe z nizko stopnjo finančne pismenosti zaradi pomanjkanja znanja pri enakem začetnem proračunu lahko zabredle v hude dolžniške težave ali slabše optimizirale svojo blaginjo (Widdowson & Hailwood, 2007). Widdowson in Hailwood (2007) sta ugotovila, da je finančna pismenost pozitivno povezana z zmožnostjo nadzorovanja zadolženosti gospodinjev. Nizka finančna pismenost vpliva na posameznikovo splošno zdravje, odraža pa se kot nezmožnost plačevanja obveznosti (npr. mesečni računi za telefon, vodo, elektriko itd.) (Mlekuž, 2016).

Cude et al. (2006) pravijo, da so študenti in drugi mladi ena bolj ogroženih skupin, kar se tiče ravnanja z osebnimi financami, saj se še ne zavedajo pomena finančne pismenosti. V tem obdobju preskoka iz pubertete v mlade odrasle imajo njihove finančne odločitve (v študentskih letih) velik vpliv na njihovo življenje po končanem študiju. Slabo ravnanje s financami lahko vpliva na njihovo študijsko uspešnost, mentalno in fizično počutje in celo na zmožnost zaposlitve po končanem študiju (Cude et al., 2006). Cude et al. (2006) so izvedli ameriško raziskavo o finančni pismenosti med študenti, ki je pokazala, da je ravnanje z osebnimi financami med študenti slabo. Večina študentov se ne drži nekaterih standardnih praks, ki zagotavljajo odgovorno in dobro osebno finančno upravljanje (npr. določitev mesečnega ali tedenskega proračuna, ki se ga držijo, ali ustvarjanje

mesečnih prihrankov) (Cude, et al., 2006). Prav tako so avtorji ugotovili, da je manj kot tretjina mladih seznanjena z osnovami obrestnih mer, inflacije in diverzifikacije tveganja, kar nakazuje na to, da študenti nimajo dovolj znanja, da bi uspešno in odgovorno ravnali s svojimi osebnimi financami. V četrti hipotezi tako predpostavimo pozitivno povezavo med finančno pismenostjo in ravnanjem z osebnimi financami.

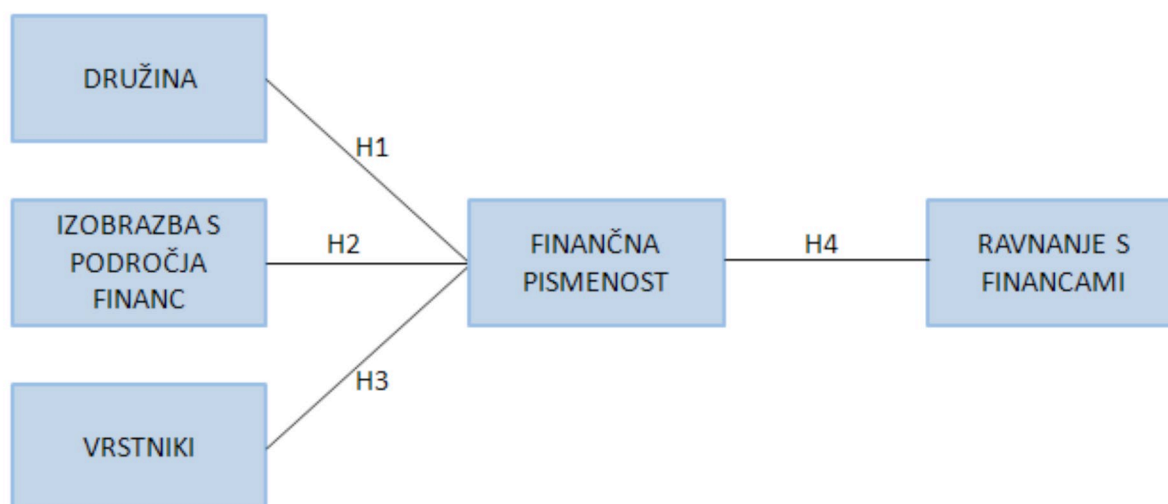
H4: Finančna pismenost pozitivno vpliva na ravnanje s financami.

3 Metodologija

3.1 Vzorec

Raziskavo smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika na spletni strani Anketa 1KA. Vprašalnik je bil izdelan in razdeljen naprej v elektronski obliki. Naprej smo ga posredovali po e-pošti in po socialnem omrežju Facebook. Podatke smo zbirali od 3. do 5. julija 2017. V raziskavo so bili vključeni študenti z različnih fakultet. Na anketo je kliknilo 518 študentov, od tega jih je 66 delno izpolnilo anketo, 120 pa jih je izpolnilo celo anketo. V vzorec smo vključili samo 120 študentov, ki so v celoti odgovorili na anketo. Od vseh oseb, vključenih v vzorec, je bilo 40,8 odstotka oseb moškega in 59,2 odstotka ženskega spola. Največ je bilo študentov Ekonomske fakultete v Ljubljani, tem so sledili študenti s Fakultete za družbene vede, nato Fakultete za strojništvo. Preostali so obiskovali tudi druge fakultete, na primer Pedagoško fakulteto, Fakulteto za šport, Medicinsko fakulteto itd.

Slika 1: Predstavitev hipotez



3.2 Vprašalnik

Vprašalnik je zajemal 41 vprašanj. Njegovo povprečno izpolnjevanje je trajalo 9 minut in 17 sekund. Pri vprašanjih o tem kako, starši, vrstniki in izobrazba vplivajo na finančno pismenost, smo kombinirali dva tipa vprašanj, in sicer: vprašanja, pri katerih so označili odgovor, ki se jim je zdel, da jih najbolje opiše, in vprašanja, pri katerih smo merili, v kolikšni meri posamezne trditve veljajo za vsakega študenta posebej (1= ne drži, 5= popolnoma drži). Pri preverjanju finančne pismenosti smo imeli le en tip vprašanj, in sicer: označi en pravilni odgovor. Vprašalnik je bil razdeljen na dva sklopa. Prvi sklop vprašanj je zajemal osnovna vprašanja o anketirancih. Spraševali smo jih o spolu, starosti, izobrazbi, povprečni oceni, o vplivu vrstnikov/staršev in drugih oseb na njihove finančne odločitve, o tem, ali so že kdaj obiskali kakšno predavanje ali delavnico, povezano s financami, kaj je njihov največji izdatek, ali menijo, da bi se moralo izobraževanje o financah začeti že v osnovni ali srednji šoli, kakšen imajo sami odnos do financ in o tem, kako sami ravnajo s financami. Vprašanja iz prvega sklopa smo povzeli po Cude et al. (2006). Za preverjanje vpliva staršev in vrstnikov na finančne navade mladih smo uporabili vprašanja, ki so jih razvili Soyeon et al. (2010). Za merjenje ravnanja s financami pa smo uporabili vprašanja avtorjev Lewisa in Schmida (2009). Drugi sklop vprašanj je zajemal preverjanje finančne pismenosti. Vprašanja za preverjanje finančne pismenosti smo vzeli iz že izvedene študije, ki jo je opravila revija Finance (Mihajlovič, 2011). Vprašalnik je bil sestavljen iz 21 vprašanj. Avtor je vprašanja povzel iz preteklih mednarodnih raziskav, pri čemer je v študijo vključil tudi dodatna vprašanja, ki so specifična za Slovenijo. Sami smo v vprašalnik vključili 20 vprašanj. Do ocene finančne pismenosti smo prišli po naslednjem postopku: za vsak pravilni odgovor je posameznik prejel eno točko, v primeru napačnega odgovora pa nič točk. Nato smo sešteli vse pravilne odgovore in tako prišli do skupnega števila točk. Nato smo vsakemu posamezniku dodelili oceno (od 1 do 5) znanja finančne pismenosti. Ocena 1 pomeni nezadostno znanje o finančni pismenosti, ocena 2 zadostno znanje (vsaj 10 pravilnih odgovorov), ocena 3 dobro znanje (vsaj 12 pravilnih odgovorov), ocena 4 prav dobro (vsaj 15 pravilnih odgovorov) in ocena 5 odlično znanje (vsaj 17 pravilnih odgovorov).

4 Rezultati raziskave

4.1 Opisna statistika

V opazovani vzorec smo zajeli 120 študentov, od tega jih je 40,8 % moškega spola. Večina anketirancev je rednih študentov (97,5 %), na dodiplomski stopnji (89,2 %). Skoraj polovica vzorčne populacije študira na Ekonomski fakulteti (44,2 %); študentov Medicinske fakultete je 7,5 %; enak odstotek anketirancev pa študira tudi na Filozofski fakulteti ali Fakulteti za elektrotehniko. Študenti Fakultete za strojništvo pomenijo 5,8 % naše vzorčne populacije, enak odstotek pa zavzemajo študenti Fakultete za družbene vede. Preostala vzorčna populacija (21,7 %) je porazdeljena med druge fakultete.

Največji vpliv na finančne odločitve naših študentov imata oba starša (40,8 %). Da na njihove finančne odločitve vpliva le mama, je odgovorilo 23,3 % anketirancev, 15,8 % pa jih zazna le vpliv očeta. Da na njihove finančne odločitve najbolj vplivajo vrstniki, je odgovorilo 6,7 % študentov, 13,3 % pa jih je na to vprašanje odgovorilo z »drugo« (npr. babica, dedek, brat, sestra itd.). Kreditno kartico ima 69,2 % anketirancev. Poleg študija 60 % študentov opravlja tudi priložnostna (študentska) dela.

Slaba polovica študentov (42,5 %) je obiskovala kakšen predmet ali delavnico o financah. Kar 83,3 % anketirancev se strinja, da bi potrebovali več predmetov, ki bi mladostnike poučili o ustrežnejšem ravnanju z osebnimi financami. Od tega se jih 37,5 % strinja, da bi morali predmete s finančno vsebino poučevati že od osnovne šole naprej; 40,8 % anketirancev si želi več finančnega izobraževanja v srednji šoli; 5,0 % pa si jih želi predmete s finančno vsebino na fakultetah. Med anketiranimi jih 13,3 % meni, da se lahko vsak posameznik sam izobrazila na področju osebnih financ, saj nam je danes v zvezi s tem dostopnih veliko spletnih virov in knjig. 3,3 % anketirancev pa je odgovorilo, da imamo skozi naš izobraževalni proces dovolj predmetov, povezanih s financami.

Slabi polovici (45,0 %) anketiranih študentov je glavni vir dohodka denar, ki ga dobijo od družine. Tretjina, 33,3 % študentov, je kot glavni vir dohodka navedla lastno delo, preostalim pa so glavni vir dohodka štipendije. Večini anketirancev (95,0 %) se zdi varčevanje za prihodnost pomembno. Nekaj manj kot pol, 42,5 %, študentov varčuje namensko (npr. za avto, hišo, stanovanje itd.); 47,5 % študentov varčuje denar za počitnice; le 0,8 % študentov pokojninsko varčuje; 7,5 % študentov pa ne razmišlja

o prihodnosti in zato ne varčuje. 1,7 % študentov ima druge cilje, povezane z varčevanjem.

Večina anketirancev (69,2 %) meni, da imajo osebne finance pod nadzorom. Četrtnina, 25,0 %, se jih strinja, da bi se lahko udeležili kakšnega predavanja ali delavnice o ravnanju z osebnimi financami, 3,3 % vzorčne populacije pa meni, da so še premladi, da bi se morali obremenjevati z osebnimi financami; 2,5 % študentov meni, da osebnih financ sploh ne obvladujejo.

Med anketiranimi jih je 43,7% navedlo, da največ denarja na mesec porabijo za hrano, pri 12,7 % študentih je največji izdatek bivanje v Ljubljani, pri 12,0 % pa stroški prevoza, 9 % anketirancev največ denarja porabi za alkoholne pijače, 7,7 % študentov se je opredelilo, da je njihov največji mesečni izdatek osebna nega (npr. nakup oblačil in kozmetike), 7,0 % vzorčne populacije meni, da največ denarja porabi za druženje, kavo in druge brezalkoholne pijače. Za kategoriji šport in potovanja se je odločilo enako število študentov, in sicer 2,1 %; preostalih 3,5 % študentov je izbralo kategorijo »drugo«. Analiza rezultatov ankete, ki je ocenjevala finančno pismenost, je pokazala, da imajo študenti v povprečju zadostno znanje o financah (povprečna ocena: 2,2583 s standardnim odklonom: 1,19168). Kar 37,5 % študentov je dobilo oceno nezadostno (nzd 1); 18,3% študentov zadostno (zd 2), 29,2 % študentov je dobilo oceno dobro (db 3); 10,8 % študentov je dobilo oceno prav dobro (pdb 4) in 4,2 % študentov je bilo ocenjenih z odlično (odl 5). Ocene so porazdeljene rahlo asimetrično v desno. Tabela 1 prikazuje korelacijo med ključnimi obravnavanimi konstrukti.

4.2 Preverjanje hipotez

Prvo hipotezo (H1), kjer smo predvidevali povezavo med vzorom staršev in finančno pismenostjo, smo preverjali z uporabo linearne regresije. Za spremenljivki vzor staršev (neodvisna spremenljivka) in finančna pismenost (odvisna spremenljivka) je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta $r = -0,178$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna in negativna. Negativno in linearno povezanost med spremenljivkama kaže tudi regresijski koeficient ($B = -0,355$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -2,849$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,005$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov potrdimo prvo hipotezo in sprejmemo sklep, da družina (s pomočjo zgleda) vpliva na finančno pismenost. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,293$, kar pomeni, da je 29,3 % variabilnosti finančne pismenosti pojasnjene z linearno odvisnostjo le-te od družine. Rezultati analize odvisnosti med družino in finančno pismenostjo so prikazani v tabeli 2.

Druga hipoteza (H2) predpostavlja, da izobraževanje na področju financ pozitivno vpliva na finančno pismenost. Torej, da so posamezniki, ki so se udeležili delavnic/predmetov s področja financ, finančno bolj pismeni. Za ugotavljanje razlik med finančno pismenostjo glede na udeležbo na delavnicah/predavanjih smo uporabili t-test za neodvisne vzorce. V tabeli 3 so prikazani rezultati t-testa za neodvisna vzorca, povprečne statistične vrednosti in povprečna ocena posameznikov, ki so se udeležili delavnice/opravljali predmet s tega področja, ter posameznikov, ki se niso udeležili delavnic. Povprečna ocena finančne pismenosti posameznikov, ki so se udeležili

Tabela 1: Povprečja, standardni odkloni in korelacijski koeficienti med ključnimi konstrukti

	Spremenljivke	Povp.	St. odkl.	1	2	3	4	5
1	Vrstniki	2,460	0,783	-				
2	Izobraževanje	1,575	0,496	0,026	-			
3	Vzor staršev	2,242	0,869	0,421**	0,075	-		
4	Finančna pismenost	2,258	1,192	-0,073	-0,573**	-0,178	-	
5	Ravnanje s financami	4,196	0,576	0,102	0,095	0,106	-0,041	-

Opomba: ** $p < 0,00$; $N = 120$

Tabela 2: Rezultati regresijske analize za hipotezo 1

Model		Nestandardiziran koeficienti		Standardiziran koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake			
1	(Konstanta)	-1,687	1,225		-1,377	0,171
	Spol	-0,477	0,207	-0,198	-2,305	0,023
	Fakulteta	-0,052	0,014	-0,318	-3,657	0,000
	Vrsta študija	0,806	0,660	0,106	1,222	0,224
	Povprečna ocena	0,559	0,123	0,386	4,554	0,000
	Finančni cilj	-0,129	0,087	-0,124	-1,487	0,140
2	(Konstanta)	-0,909	1,219		-0,746	0,457
	Spol	-0,537	0,202	-0,223	-2,660	0,009
	Fakulteta	-0,055	0,014	-0,331	-3,919	0,000
	Vrsta študija	1,148	0,651	0,151	1,763	0,081
	Povprečna ocena	0,552	0,119	0,380	4,630	0,000
	Finančni cilj	-0,165	0,085	-0,158	-1,938	0,055
	Vzor staršev	-0,355	0,125	-0,234	-2,849	0,005

a. Odvisna spremenljivka: Finančna pismenost

delavnice/imeli predmet s področja financ, je bila za 1,290 ocene višja kot pri posameznikih, ki se niso udeležili delavnice/niso opravljali predmeta. Na podlagi rezultatov pa ne moremo trditi, da je udeležba na delavnici/predmetu vplivala na finančno pismenost, saj razlika med skupinama ni statistično značilna ($t = 6,921$, $p = 0,362$). Rezultati analize odvisnosti med udeležbo na delavnicah/predavanjih financ in finančno pismenostjo so prikazani v tabeli 3.

Vpliv vrstnikov na finančno pismenost (H3) smo preverjali z uporabo enostavne linearne regresije. Za spremenljivki vrstniki (neodvisna spremenljivka) in finančna pismenost (odvisna spremenljivka) je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta $r = -0,073$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, zelo šibka in negativna. Negativno in linearno povezanost med spremenljivkama kaže tudi regresijski koeficient

($B = -0,223$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -1,976$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,051$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdimo tretjo hipotezo, ki predpostavlja vpliv vrstnikov na finančno pismenost. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,267$, kar pomeni, da je 26,7 % variabilnosti finančne pismenosti pojasnjeno z linearno odvisnostjo le-te od vrstnikov. Rezultati analize odvisnosti med vrstniki in finančno pismenostjo so prikazani v tabeli 4.

Tudi četrto hipotezo (H4) smo preverjali z uporabo enostavne linearne regresije. Za spremenljivki finančna pismenost (neodvisna spremenljivka) in ravnanje s financami (odvisna spremenljivka) je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta $r = -0,041$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, zelo šibka in negativna. Negativno, šibko in linearno povezanost med spremenljivkama kaže

Tabela 3: Rezultati t-testa in povprečne ocene

Finančna pismenost	T-test	
	T-vrednost	Aritmetična sredina
Izobraževanje: DA	6,921	3,000
Izobraževanje: NE	($p = 0362$)	1,710

tudi regresijski koeficient ($B = -0,038$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -0,784$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,435$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo potrditi

četrte hipoteze, ki predpostavlja, da finančna pismenost vpliva na ravnanje s financami. Rezultati analize odvisnosti med finančno pismenostjo in ravnanjem s financami so prikazani v tabeli 5.

Tabela 4: Rezultati regresijske analize za hipotezo 3

Model		Nestandardiziran koeficienti		Standardiziran koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake			
1	(Konstanta)	-1,687	1,225		-1,377	0,171
	Spol	-0,477	0,207	-0,198	-2,305	0,023
	Fakulteta	-0,052	0,014	-0,318	-3,657	0,000
	Vrsta študija	0,806	0,660	0,106	1,222	0,224
	Povprečna ocena	0,559	0,123	0,386	4,554	0,000
	Finančni cilj	-0,129	0,087	-0,124	-1,487	0,140
2	(Konstanta)	-1,492	1,213		-1,230	0,221
	Spol	-0,492	0,205	-0,204	-2,405	0,018
	Fakulteta	-0,056	0,014	-0,337	-3,897	0,000
	Vrsta študija	0,959	0,656	0,126	1,462	0,146
	Povprečna ocena	0,587	0,122	0,405	4,809	0,000
	Finančni cilj	-0,145	0,086	-0,138	-1,680	0,096
	Vrstniki	-0,223	0,113	-0,162	-1,976	0,051
a. Odvisna spremenljivka: Finančna pismenost						

Tabela 5: Rezultati regresijske analize za hipotezo 4

Model		Nestandardiziran koeficienti		Standardiziran koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake			
1	(Konstanta)	3,550	0,636		5,583	0,000
	Spol	0,130	0,108	0,111	1,205	0,231
	Fakulteta	0,012	0,007	0,153	1,637	0,104
	Vrsta študija	0,296	0,343	0,081	0,865	0,389
	Povprečna ocena	0,046	0,064	0,066	0,728	0,468
	Finančni cilj	-0,147	0,045	-0,291	-3,260	0,001
2	(Konstanta)	3,486	0,642		5,428	0,000
	Spol	0,111	0,110	0,095	1,010	0,315
	Fakulteta	0,010	0,008	0,128	1,292	0,199
	Vrsta študija	0,327	0,345	0,089	0,947	0,346
	Povprečna ocena	0,068	0,069	0,097	0,976	0,331
	Finančni cilj	-0,152	0,046	-0,301	-3,332	0,001
	Finančna pismenost	-0,038	0,049	-0,079	-0,784	0,435
a. Odvisna spremenljivka: Ravnanje s financami						

5 Diskusija

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Ali družina vpliva na finančno pismenost?

Raziskava Danes (1994) poudarja, da imajo starši ključno vlogo pri prenosu znanja o realnih in občutljivih vidikih denarja. Zato se morajo starši tega zavedati in ustrezno ukrepati (Williams, 2009). Dejstvo, da se otroci zavedajo finančnih obveznosti zgodaj v življenju, je pomembno, saj bo vplivalo na njihove finančne zmožnosti, ko bodo odrasli (Jorgensen, 2007). Naša raziskava je pokazala, da družina oz. vzor staršev vpliva na finančno pismenost. Toda omenjeni vpliv je negativen. To pomeni, da lahko starši s svojim vzorom tudi negativno vplivajo na finančno pismenost otrok. Rezultati niso skladni z dosedanjimi študijami, ki kažejo, da družina pozitivno vpliva na finančno pismenost (Brown et al., 1993; Clarke et al., 2005; Danes, 1994). Morda je tako zato, ker je povprečna vrednost vzora staršev nizka (zgolj 2,242). Posledično lahko sklepamo, da proučevani študenti staršev ne upoštevajo oziroma njihovi starši niso dober vzor za sprejemanje finančnih odločitev. In naprej, zgolj tretjina anketirancev služi svoj denar. Večini lastno delo ni glavni vir dohodka. To pomeni, da večino študentov financirajo starši ali država. To je za študente lahko zaslužen denar, zato ravnanju z njim ne namenijo veliko pozornosti. Prav tako družine svojih otrok pogosto ne vključujejo v odločanje o financah. A vseeno 45 % anketirancev dobi večino dohodka od staršev. Iz tega lahko sklepamo, da večina študentov ne čuti potrebe po finančnem znanju, saj so tudi brez tega dobro finančno preskrbljeni. Starši z brezpogojnim financiranjem svojih otrok in izpolnjevanjem njihovih materialnih želja negativno vplivajo na finančno pismenost svojih otrok. Tisti študenti, ki si denar sami zaslužijo, imajo verjetno do njega drugačen odnos in so posledično tudi finančno bolj pismeni.

Ali izobrazba na področju financ pozitivno vpliva na finančno pismenost?

Naša raziskava je pokazala, da izobrazba na področju financ ne vpliva na finančno pismenost. Raziskave, ki jih je opravilo združenje različnih institucij, ki spodbuja finančno pismenost med mladimi, so pokazale, da ima tovrstno izobraževanje majhen vpliv na finančno pismenost posameznika ali pa tega vpliva sploh ni (Mandell & Klein, 2009). Mandell (2008) pravi, da informacije, ki jih mladi

pridobijo v okviru finančnih predmetov (npr. ravnanje z osebnimi financami in osebne finance), nimajo takojšnjega vpliva na finančno pismenost. Vpliv izobraževanja se lahko pokaže v prihodnosti, ko imajo posamezniki več finančnih virov, s katerimi lahko razpolagajo. Pozitivni vpliv izobraževanja s področja ravnanja z osebnimi financami se lahko pokaže čez nekaj let in lahko pelje do izboljšanja finančne pismenosti in učinkovitejšega finančnega ravnanja posameznika (Mandell & Klein, 2009). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Bernhaim, Garrett in Maki (2001), ki so ugotovili, da imajo študenti manj dohodka, s katerim lahko razpolagajo.

Ali vrstniki vplivajo na finančno pismenost?

Raziskava je pokazala, da vrstniki vplivajo na naše finančno odločanje in finančno pismenost, in sicer je njihov vpliv na posameznika negativen. Vzrok za negativni vpliv vrstnikov na posameznikovo finančno pismenost in finančno odločanje lahko razložimo s psihološkega vidika. Lubbers (2003) pravi, da smo ljudje naravnani tako, da želimo biti sprejeti pri vrstnikih, saj nam to prinaša občutek pripadnosti. Povedano drugače, prizadevamo si biti čim bolj podobni svojim vrstnikom, da bi se počutili zaželene. Posledično včasih sprejemamo odločitve ne zgolj zaradi sebe, temveč zaradi vpliva ljudi okoli nas, četudi imajo te odločitve lahko negativne posledice (Bursztyn, Ederer, Ferman & Yuchtman, 2014). Lahko je vzrok za dobljene rezultate tudi pritisk vrstnikov na posameznika. Posameznik posledično zapravlja npr. za izdelke, ki jih ne potrebuje oz. ne želi. Naslednji mogoči vzrok je vrstniško druženje, pogojeno s potrošnjo. To pomeni, da je druženje omejeno na npr. večerje v restavracijah, obiske koncertov, nakupovanje itd., kar posameznika prisili v potrošnjo (Sommerfield, 2013). Dodatni vzrok za negativni vpliv vrstnikov je lahko tudi finančna socializacija, v okviru katere posnemamo (neprimerno) finančno vedenje drugih (Ward, 1974). Morebiten vzrok negativnega vpliva vrstnikov na finančno odločanje posameznika je tudi nespametno finančno vedenje vrstnikov, ki ima neposredni (negativni) vpliv na posameznika, npr. čezmerno zadolževanje vrstnika, ki si nato denar sposoja pri prijateljih (Sommerfield, 2013). Ne nazadnje velja kot vzrok za negativni vpliv vrstnikov na naše finančno vedenje omeniti tudi dejstvo, da vrstniki vplivajo na to, kako posameznik ocenjuje določene izdelke (John, 1999). Posledično bo posameznik zaradi pritiska po ugajanju raje posegel po dražjem izdelku, čeprav bi bil enako zadovoljen tudi s cenejšim.

Ali finančna pismenost vpliva na ravnanje s financami?

Z raziskavo smo zavrnilo četrto hipotezo in ugotovili, da finančna pismenost ne vpliva na ravnanje s financami. To je v nasprotju z raziskavo Mlekuževe (2016), v kateri je avtorica ugotovila, da finančna pismenost posameznikov vpliva na ravnanje z osebnimi financami. Mogoč razlog za to je, da študenti ne izkoriščajo polnega potenciala oz. svojega finančnega znanja pri vsakodnevnih finančnih odločitvah, saj se ne zavedajo pomena finančnega znanja, kar je potrdila že raziskava avtorjev Cude et al. (2006). Negativno povezavo bi lahko razložili tudi z dejstvom, da finančno znanje, ki ga imajo anketirani študenti, ni ustrezno oz. jim ni v pomoč, ko sprejemajo finančne odločitve. Z drugimi besedami, finančnega znanja ne morejo aplicirati na vsakdanje situacije, ko sprejemajo finančne odločitve. Ne nazadnje velja kot razlog omeniti tudi dejstvo, da se mladi pri upravljanju financ ne zanašajo na svojo finančno pismenost, ker dvomijo o svojem finančnem znanju.

5.2 Diskusija s priporočili

Večina že obstoječe teorije izvira iz ZDA, kjer morajo študenti pogosto sami vzeti kredit, da si lahko privoščijo študij. Prav tako nimajo številnih drugih ugodnosti, ki jih uživajo slovenski študenti. V Sloveniji je študij brezplačen, študenti imajo bone za prehrano in imajo možnost študentskega dela – tega v večini držav ni. Naša raziskava je pokazala finančno pismenost študentov v Sloveniji. K že obstoječi teoriji smo prispevali svoj delež s pridobitvijo novih rezultatov, ki se kar precej razlikujejo od tistih, ki so jih dobili drugi raziskovalci. Slednji so namreč potrdili, da imajo starši največji vpliv na oblikovanje finančnih navad študentov predvsem v obdobju otroštva, saj vplivajo na njihovo oblikovanje na eni strani z neposrednim učenjem (Gutter, Garrison & Copur, 2010; Jorgensen & Savla, 2010), na drugi pa posredno, s svojim zgledom, ki ga otroci posnemajo (Gutter et al., 2010; Norvilitis & MacLean, 2009). Nadaljnjo so tuje raziskave pokazale, da na finančno pismenost vpliva tudi izobrazba. To med drugim potrjuje študija Bernheim et al. (2001), ki je pokazala, da študenti zaradi izobraževanja o pravilnem ravnanju z osebnimi financami sprejemajo boljše odločitve o razporeditvi premoženja. Navsezadnje naj bi bila finančna pismenost tudi pod vplivom vrstnikov, kar je posledica finančne socializacije. Slednje je opredeljeno kot proces razvijanja znanja

in veščin, potrebnih za uspešno finančno odločanje in ustrezno raven finančne pismenosti (Sundarasan, Rahman, Othman & Danaraj, 2016). Glede na navedeno je torej možno zaključiti, da se naši rezultati od tujih razlikujejo na vseh področjih raziskovanja, torej glede vpliva staršev, izobraževanja in vrstnikov na finančno pismenost študentov. Dodatno smo s pomočjo raziskave smo potrdili tudi dejstvo, da finančna pismenost ne vpliva na ravnanje s financami.

Naša raziskava bi bila lahko zanimiva za finančne managerje, študente, starše, šole ter za podjetja, ki se ukvarjajo s pripravo delavnic o finančni pismenosti. Starši bi morda lahko poskušali dati močnejši vzor svojim otrokom glede razpolaganja z osebnimi financami. Otroke bi lahko vključevali v omenjene odločitve ter jih poskušali navaditi, da bi bili sami sposobni učinkovito ravnati z osebnimi financami. Če študent ne dela nikjer in ne prejema finančne pomoči od države, mu denar najverjetneje dajeta starša. Torej bi bilo smiselno, da bi mu dala določeno vsoto denarja, s katero bi mogel pametno razpolagati.

Prav tako bi morda lahko študenti več pozornosti namenili delavnicam s področja razpolaganja osebnih financ, saj se je zgolj 57,2 % anketirancev že udeležilo delavnice na to temo. Morda bi bilo smiselno, če bi že od osnovne ali srednje šole naprej učence poskušali učiti finančne pismenosti, saj 37,5 % anketirancev meni, da bi lahko izobrazbo s področja ravnanja z osebnimi financami začeli dobivati že od osnovne šole naprej. Več kot 40 % proučevanih študentov meni, da bi lahko imeli tovrstno izobraževanje od srednje šole naprej. Šolski sistemi bi torej mogli ponujati več tovrstnih predmetov, ravno tako bi bilo lahko več delavnic na to temo. Lahko bi ustvarili novo spletno stran ali aplikacijo, ki bi bila namenjena finančnemu izobraževanju mladih. Vrstniki bi si med seboj lahko izmenjavali več uporabnih informacij o finančni pismenosti, ki pa bi izhajale iz zgoraj omenjenih virov. Razmisliti je treba, katera finančna znanja študenti potrebujejo. Z drugimi besedami – treba je proučiti, katera finančna znanja lahko učinkovito in uspešno uporabijo v realnih situacijah. Mogoče je, da delavnice oziroma predmeti ne ponujajo praktično uporabnega znanja. Z izborom raziskovalne metode in zbiranjem podatkom smo pridobili pomembne informacije o finančni pismenosti med mladimi. Naše raziskave so namreč pokazale, da je stopnja finančne pismenosti med študenti povprečno nizka. To je znano, da moramo na tem področju kaj narediti. S svojo raziskavo smo postavili temelje za nadaljnjo preučevanje aktualne tematike na slovenskih tleh.

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Vsaka raziskava ima določene omejitve in tudi naša ni izjema. Pri zbiranju empiričnih podatkov smo bili člani ekipe časovno in mrežno omejeni. V čim krajšem času smo želeli pridobiti čim več odzivov na naš anketni vprašalnik, da smo lahko nadaljevali z našim raziskovalnim delom. Vprašalnik smo poslali prek družabnih omrežji in e-pošte, zato so nanj odgovarjali le naši prijatelji in znanci. Vzorec 120 respondentov je relativno majhen, čeprav v statistični teoriji že zadostuje za sprejem zaključkov. Menimo, da bi bilo potrebno izvesti precej obsežnejšo raziskavo, če bi želeli rezultate povsem objektivizirati in sprejeti splošne sklepe za Slovenijo. Za tako raziskavo, bi se morali povezati z vsemi visokošolskimi in univerzitetnimi institucijami in jih povabiti k sodelovanju, da bi tudi oni spodbudili svoje študente, da pristopijo k raziskavi, ali pa nam posredovati podatke njihovih študentov, da bi jih lahko mi kontaktirali. Najprimerneje bi bilo kvotno vzorčenje, da bi zajeli enak delež anketirancev glede na spol, fakulteto, in univerzo. Tako bi lahko dobili bolj transparente rezultate, saj ne moremo sprejeti splošnih zaključkov o finančni pismenosti slovenskih študentov, če je bilo v anketi udeleženih kar 44,2% študentov iz ekonomske fakultete, za katere se pričakuje, da so na tem področju nekoliko bolj izobraženi od ostalih.

Popraviti bi bilo potrebno tudi vprašalnik. Finančna pismenost je zelo širok pojem in zato bi ga bilo potrebno točno opredeliti in na podlagi njegove definicije sestaviti vprašalnik. V našem primeru, smo želeli zastaviti vprašanja, ki se čimbolj navezujejo na že obstoječe študije, da smo lahko naše rezultate primerjali z rezultati različnih raziskav ostalih avtorjev. Prvi del vprašalnika, povzet po študijah avtorjev Cude et al. (2006), Soyeon et al. (2010) in Lewisa in Schmida (2009), je preverjal zgolj navade in obnašanje naših anketirancev v zvezi z njihovim upravljanjem lastnih financ. Drugi del vprašalnika (povzet po prispevku iz revije Finance (Mihajlovič, 2011)), ki je preverjal finančno pismenost, pa je bil prezahteven, saj so bila vprašanja zelo specifična – vprašanja o delnicah, obveznicah in obrestnih merah ter vprašanja, ki so zahtevala znanje gospodarskega prava. Na ta vprašanja bi lahko pravilno odgovorile osebe, ki so bile deležne izobrazbe na tem področju, ali pa nekoliko starejše osebe z večletnimi izkušnjami z delom v gospodarstvu. Vprašalnik

objavljen v reviji so tudi starejši državljani, za katere se pričakuje, da so bolj finančno pismeni od študentov, slabo rešili, saj je bila njihova povprečna ocena zadostno (2). Predvidevamo, da so študentje, ki se ukvarjajo z investicijami in upravljajo s kompleksnejšimi finančnimi instrumenti zelo redki, zato tudi nimajo takšnega znanja. Zaradi sestave vprašalnika smo v našem raziskovalnem delu prišli do nekaterih dvomljivih zaključkov, saj se je izkazalo, da so študentje teoretično slabo podkovani, vendar v praksi sprejemajo v povprečju dobre (niso zadolženi in ne zapravijo vsega prihodka) finančne odločitve.

V obsežnejši raziskavi bi lahko vpletli še druge dejavnike, ki vplivajo na finančno pismenost, npr. povezavo med osebnotnimi značilnostmi in finančno pismenostjo ali povezavo med višino prihodkov in finančno pismenostjo – tu bi nas zanimalo predvsem, ali tisti z nižjimi prihodki več varčujejo in ali se bolj zavedajo pomena upravljanja s financami.

6 Sklep

V članku obravnavamo finančno pismenost med slovenskimi študenti in tri dejavnike, ki vplivajo na finančno odločanje ter posledično finančno vedenje mladega posameznika: družino, izobrazbo in vrstnike. Preverjamo, ali finančna pismenost vpliva na ravnanje s financami. Raziskavo smo opravili s pomočjo vprašalnika, ki smo ga razdelili med dodiplomske in podiplomske študente v Sloveniji. S pomočjo anketnega vprašalnika smo preverili štiri predhodno postavljene hipoteze. Ugotovili smo, da je raziskava prvo hipotezo potrdila. Torej, družina vpliva na finančno pismenost, a je hkrati njen vpliv negativen. Drugo hipotezo smo s pomočjo rezultatov zavrnil. Ne moremo torej trditi, da udeležba na različnih delavnicah/predmetih vpliva na finančno pismenost med študenti. Tretjo hipotezo smo potrdili. Ugotovili smo namreč, da vrstniki vplivajo na finančno pismenost med študenti. Hkrati smo tudi ugotovili, da je omenjeni vpliv negativen. Vrstniki torej slabo vplivajo na finančno pismenost med študentov. Zadnjo, četrto hipotezo, smo zavrnil. Izkazalo se je, da finančna pismenost študentov ne vpliva na njihovo ravnanje s financami.

Viri in literatura

1. Agarwal, S., Skiba, P. M. in Tobacman, J. (2009). Payday Loans and Credit Cards: New Liquidity and Credit Scoring Puzzles? NBER Working Paper No. 14659. *American Economic Review*, 99(2), 412-417.
2. Albeerdy, M.I in Gharleghi, B. (2015). Determinants of the Financial Literacy among College Students in Malaysia. *International Journal of Business Administration*, 6(3).
3. Alhabeeb, M. J. (1999). Allowances and the economic socialization of children. *Financial Counseling and Planning*, 10(2), 1-9.
4. Allen, M. W., Edwards, R., Hayhoe, C. R. in Leach, L. (2007). Imagined interaction, attitudes towards money and credit, and family coalitions. *Journal of Family and Economic Issues*, 28, 3-22.
5. Angol, S., Cole, S. in Sarkar, S. (2013). Understanding the Advice of Commissions-Motivated Agents: Evidence from the Indian Life Insurance Market. *Review of Economics and Statistics*, 99(1), 1-15.
6. American Institute of CPAs. Najdeno 3. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.aicpa.org/Press/PressReleases/2013/Pages/Millennials-Rely-on-Friends-Financial-Habits-to-Determine-Their-Own.aspx>
7. Bernheim, B. D., Garrett D. M. in Maki D. M. (2001). Education and saving: the long-term effect of high school financial curriculum mandates. *J. Public Econ.*, 80, 435-465.
8. Bindah, E. V. in Othman, N. (2011). The Role of Family Communication and Television Viewing in the Development of Materialistic Values among Young Adults. A Review. *International Journal of Business and Social Science*, 2(29), 238-248.
9. Brown B. B., Bakken J. P., Ameringer S. W. in Mahon S. D. (2008). A comprehensive conceptualization of the peer influence process in adolescence. New York: Guilford Press.
10. Brown, B. B., Mounts, N., Lamborn, S. D. in Steinberg, L. (1993). Parenting practices and peer group affiliation in adolescence. *Child Development*, 64, 467-482.
11. Bucher-Koenen. T. in Ziegelmeyer, M. (2011). Who lost the most? Financial Literacy, Cognitive Abilities, and the Financial Crisis. Mannheim Research Institute for the Economics of Aging Working Paper No. 234.
12. Burke, M. A. in Manz, M. (2011). Economic Literacy and Inflation Expectations: Evidence from a Laboratory Experiment. Discussion Paper No. 11-8. Boston: Federal Reserve Bank of Boston.
13. Bursztyn, L., Ederer, F., Ferman, B. in Yuchtman, N. (2012). Understanding Peer Effects in Financial Decisions: Evidence from a Field Experiment. *Econometrica*, 82(4), 1273-1301.
14. Bursztyn, L., Ederer, F., Ferman, B. in Yuchtman, N. (2014). Supplement to Understanding Mechanisms Underlying Peer Effects: Evidence From a Field Experiment on Financial Decisions. *Econometrica Supplemental Material*, 82.
15. Chen, H. in Volpe, R. P. (1998). An Analysis of Personal Financial Literacy Among College students. *Financial services review*, 7(2), 107-128.
16. Churchill, G. A. in Moschis, G. P. (1979). Television and interpersonal influences on adolescent consumer learning. *Journal of Consumer Research*, 6(1), 23-35.
17. Clarke, M. C., Heaton, M. B., Israelsen, C. L. in Eggett, D. L. (2005). The acquisition of family financial roles and responsibilities. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(4), 321-340.
18. Cude, B., Lawrence, F., Lyons, A., Metzger, K., LeJeune, E., Marks, L. in Machtmes, K. (2016). College Students and Financial Literacy: What They Know and What We Need To Learn. *Eastern Family Economics and Resource Management Association*, 102-109.
19. Danes, S. M. (2004). Evaluation of the NEFE High School Financial Planning Program® 2003-2004. Minnesota: University of Minnesota, Family Social Science Department.
20. Danes, Sharon M. (1994). Parental Perceptions of Children's Financial Socialization. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 58, 127-149.
21. De Bassa Scheresberg, C. (2013). Financial Literacy and Financial Behavior among Young Adults: Evidence and Implications. *Scholar Commons USF*, 6(2).
22. Edwards, R., Allen, M. in Hayhoe, C. (2007). Financial attitudes and family communication about students' finances: The role of sex differences. *Communication Reports*, 20(2), 90-100.
23. Garrison, S. in Gutter, M.S. (2010). Gender differences in financial socialization and willingness to take financial risks. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 21(2), 60-72.
24. Gerardi, K., Goette, L. in Meier, S. (2010). Financial Literacy and Subprime Mortgage Delinquency: Evidence from a Survey Matched to Administrative Data. Atlanta: Federal Bank of Atlanta.
25. Grinstein-Weiss, M., Spader, J., Yeo, Y. H., Taylor, A. in Freeze, E. B. (2011). Parental transfer of financial knowledge and later credit outcomes among low- and moderate-income homeowners. *Children and Youth Services Review*, 33, 78-85.

26. Gross, D. B. in Souleles, N. S. (2002). Do Liquidity Constraints and Interest Rates Matter for Consumer Behaviour? Evidence from Credit Card Data. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 149-185.
27. Gutter, M. S., Garrison, S. in Copur, Z. (2010). Social learning opportunities and the financial behaviors of college students. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 38, 387-404.
28. Hilgert, M., Hogarth, J. in Beverley, S. (2003). Household Financial Management: The Connection between Knowledge and Behavior. *Federal Reserve Bulletin*, 7, 309-322.
29. Hung, A. A., Parker, A. M. in Yoong, J. (2009). Defining and measuring financial literacy. Working Paper n.708. Santa Monica: Social Science Research Network.
30. John, D. R. (1999). Consumer socialization of children: A retrospective look at twenty-five years of research. *Journal of Consumer Research*, 26(3), 183-213.
31. Jorgensen, B. L. (2007). Financial Literacy of College Students: Parental and Peer Influences. Najdeno 28. junija 2017 na spletnem naslovu https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd10162007143627/unrestricted/Thesis_BJ2.pdf
32. Jorgensen, B. in Savla, J. (2010). Financial literacy of young adults: The importance of parental socialization. *Family Relations*, 59, 465-478.
33. Klapper, L. F., Lusardi, A. in Panos, G. A. (2012). Financial Literacy and the Financial Crisis. Policy Research Working Paper. Washington: The World Bank.
34. Kočar, S., Trunk, A., Dermol, V. in Širca T. N. (2016). Finančna pismenost: ozaveščenost, znanje, veščina in vedenje. V Trunk, A., Dermol, V. & Širca, T.N. (ur.), *Finančna pismenost med mladimi: vloga bank pri izobraževanju in usposabljanju* (str. 7-11). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
35. Lachance, M. J. in Choquette-Bernier, N. (2004). College students' consumer competence: A qualitative exploration. *International Journal of Consumer Studies*, 28, 433-442.
36. Lubbers, M. J. (2003). Group composition and network structure in school classes: a multilevel application of the p* model. *Social networks*, 25(4), 309-332.
37. Lusardi, A. in Mitchell, O. (2007). Financial Literacy and Retirement Preparedness: Evidence and Implications for Financial Education Programs, 35-44.
38. Lusardi, A., Mitchell, O.S. in Curto, V. (2009). Financial Literacy Among the Young. *Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 358 - 380.
39. Lusardi, A. in Tufano, P. (2008). Debt Literacy, Financial Experiences and Overindebtedness. Dartmouth: Dartmouth Working Paper, 14(4), 332-368.
40. Mandell, L. (2006). Financial literacy: Improving education results of the 2006 national JumpStart survey. Washington, DC: Jumpstart Coalition.
41. Mandell, L. (2007). Financial Literacy of High School Students. V J. J. Xiao (ur.). *Handbook of Consumer Finance Research*, 163-164.
42. Mandell, L. in Klein, L. S. (2009). The Impact of Financial Literacy Education on Subsequent Financial Behavior. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 15-24.
43. Martin, A. in Oliva, J. C. (2001). Teaching children about money: Applications of social learning and cognitive learning developmental theories. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 93(2), 26-29.
44. Mlekuž, A. (2016). Vpliv finančne pismenosti na nakupno vedenje porabnikov v času gospodarske krize v Sloveniji (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Moore, D. L. (2003). Survey of financial literacy in Washington State : knowledge, behavior, attitudes, and experiences. Washington State Dept. of Financial Institutions, 29.
46. Norvilitis, J. M. in MacLean, M. G. (2009). The role of parents in college students' financial behaviors and attitudes. *Journal of Economic Psychology*, 31, 55-63.
47. Pinto, M. B., Parente, D. H. in Mansfield, P. M. (2005). Information learned from socialization agents: Its relationship to credit card use. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(4), 357-367.
48. Shim, S., Barber, B., Card, N., Xiao, J. J. in Joyce, S. (2010). Financial Socialization of First year College Students: The Roles of Parents, Work, and Education. *J Youth Adolescence*, 39(12), 1457-1470.
49. Shim, S., Serido, J., Tang, C. in Card, N. (2015). Socialization processes and pathways to healthy financial development for emerging young adults. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 38, 29-38.
50. Shim, S., Xiao, J. J., Barber, B. L. in Lyons, A. C. (2009). Pathways to life success: A conceptual model of financial well-being for young adults. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(6), 708-723.

51. Smyczek, S. in Justyna, M. (2015). Consumers' financial literacy as tool for preventing future economic crisis. Review of-business a quarterly publication of the business research institute, 21.
52. Sohn, S. H., Joo, S. H., Grable, J. E., Lee, S. in Kim, M. (2012). Adolescents financial literacy: The role of financial socialization agents, financial experiences, and money attitudes in shaping financial literacy among South Korean youth. Journal of Adolescence, 35(4), 969-980.
53. Sommerfield, J. (2013). Are Your Friends a Bad Influence on Your Finances? Najdeno 17. julij 2017 na spletnem naslovu <http://moneying.com/life-style/are-your-friends-a-bad-influence-on-your-finances/>
54. Sundarasan, S.D., Rahman, M. S., Othman, N. S. in Danaraj, J. (2016). Wealth optimization: A conceptual model of financial literacy, financial socialization, parental norms and money attitude. Advanced Science Letters, 22(12), 4312-4315.
55. Štamulak, M. (6. januar 2017). Kam investirati v letu 2017? Obrtnik Podjetnik. Najdeno 4. julij 2017 iz Kam investirati v letu 2017?: <http://www.timvalores.si/novice/kam-investirat-v-letu-2017>
56. Van Rooij, M., Lusardi, A. in Alessie, R. (2007). Financial literacy and stock market participation. NBER Working Paper No. 13565. Journal of Financial Economics, Elsevier, 101(2), 449-472.
57. Vitt, L.A., Anderson, C., Kent, J., Lyter, D.M., Siegenthaler, J.K. in Ward, J. (2000). Personal finance and the rush to competence: Personal financial literacy in the U.S. Middleberg: The Fannie Mae Foundation.
58. Ward, S. (1974). Consumer socialization. Journal of Consumer Research, 1(2), 1-14.
59. Webley, P. in Nyhus, E. K. (2006). Parents' influence on children's future orientation and saving. Journal of Economic Psychology, 27, 140-164.
60. Widdowson, D. in Hailwood K. (2007). Financial literacy and its role in promoting a sound financial system Reserve Bank of New Zealand: Bulletin, 70(2), 37-48.
61. Williams S. (2010). Parental Influence on the Financial Literacy of Their School-Aged Children: An Exploratory Study. Consumer Sciences. San Diego: San Diego State University.
62. XU, L. in Zia, B. (2012). Financial Literacy around the World: An Overview of the Evidence with Practical Suggestions for the Way Forward. Policy Research Working Paper, n. 6107. Washington, DC: World Bank.

Anamarija Cijan je dodiplomska študentka programa Denar in finance na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Poleg organiziranja dogodkov v okviru društev fakultete, jo veseli tudi raziskovalno delo.

Lea Jenič je študentka dodiplomskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer Trženje. Je aktivna članica številnih društev v okviru fakultete. Zanimata jo predvsem digitalni marketing in organiziranje različnih dogodkov/projektov.

Amadeja Lamovšek je dodiplomska študentka programa Računovodstvo in revizija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Je aktivna članica številnih društev na fakulteti in zunaj nje. Njen vsakdan zapolnjujejo organizacija dogodkov, raziskovalna dela, promocije, prostovoljstvo in druga priložnostna dela.

Emma Leskovšek je dodiplomska študentka programa Denar in finance na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Zanimajo jo predvsem analize makroekonomskih in finančnih problemov.

Jakob Stemberger je dodiplomski študent programa Denar in finance na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Zanimajo ga politika in dogajanja v svetu.

Se bo mera uspešnosti poslovanja združb spremenila?

Miran Mihelčič

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

Povzetek

Spremembe v razvoju tako proizvajalnih sil kot družbenih odnosov v sodobni družbi odpirajo tudi vprašanje ustreznosti sedanjega motivacijskega sistema tako za upravljavce združb kot za lastnike sodelujočih proizvajalnih tvorcev v njih, zlasti zaposlenca, in druge deležnike. V prispevku so ob iskanju odgovora o tem, kako deliti poslovni izid v združbah, npr. podjetjih, izpostavljene teme družbene odgovornosti, prispevkov lastnikov proizvajalnih tvorcev k dodani vrednosti in tveganja, ki ga ti lastniki sprejemajo. Upoštevanje navedeno je predstavljeno razmišljanje o potrebni spremembi ali vsaj dopolnitvi mere uspešnosti združb, ki velja v kapitalističnem sistemu, in posledicah tega na ravnateljstvo.

Ključne besede: ravnateljstvo, dodana vrednost, družbena odgovornost, tveganje, prispevki tvorcev, delitev dodane vrednosti

1 Uvod

Pred nosilci ravnateljstva v združbah so vedno številne naloge. Med njimi je pri (poslovodnih) ravnateljih gospodarskih združb – podjetij na prvem mestu doseganje ustreznih ekonomskih ciljev oziroma poslovnih izidov, saj so ti ključno sodilo za oceno njihovega dela. Tudi ravnatelji v nepridobitnih združbah, npr. v zavodih ali uradih javne uprave, se ob sicer drugih poudarkih v njihovih nalogah ne morejo izogniti presoji, merjeni skozi določen poslovni izid. Ob tem, ko se ravnateljstvo ponuja širša paleta prikazovanja (pozitivnih) poslovnih izidov (dobiček, dodana vrednost ali dohodek, razširjeni dobiček, kosmati dobiček, razlika v ceni, prispevek za kritje stalnih stroškov in oblikovanje dobička), pa poslovanje z izgubo vedno velja kot ekonomski neuspeh. Pri ugotovljeni izgubi seveda ni vseeno, ali gre za izgubo zaradi premajhne dodane vrednosti za pokrivanje vnaprej razporejenih dohodkov ali za izgubo zaradi premajhnega prihodka za doseganje dodane vrednosti.

Skrbni vrhovni ravnatelji bi morali vedno ocenjevati položaj in dosežke svoje združbe v procesu družbene reprodukcije, bodisi enostavne bodisi razširjene. Vse štiri faze tega procesa, proizvodnja, pod katero moramo razumeti vse

oblike ustvarjanja, delitev, menjava in poraba, so, in to marsikdo spregleduje, medsebojno povezane in soodvisne. Družbeno neustrezno obnašanje nosilcev odločitev v katerikoli izmed njih prizadene dogajanja v drugih fazah in s tem seveda vse, ki so v proces reprodukcije vključeni.

Gospodarstvo na ravni države, še bolj pa celotno svetovno gospodarstvo, je namreč »sestavljeno iz množice gospodarskih enot, v katerih potekajo individualni procesi gospodarjenja, ki se medsebojno povezujejo v splet družbene reprodukcije. Družbeni način gospodarjenja pa je odvisen od tega, kdo je nosilec ali subjekt gospodarjenja. Ta se v gospodarjenju peha za sebi lastnimi cilji gospodarjenja. Tip nosilca gospodarjenja pa je določen z obliko lastnine sredstev za proizvodnjo. Vse to pa je končno vendarle odvisno tudi od razvojne stopnje, ki so jo dosegle proizvajalne sile dela« (Lipovec, 1987, 40). Černe (1981) ponuja razširjen spisek določil vsakega družbeno-ekonomskega sistema, saj k tipu prevladujočega tehnološkega procesa ustvarjanja dodane vrednosti, lastninskim in upravljavskim oblikam ter motivacijskemu vzvodu sistemov zainteresiranosti doda še organizacijske oblike in koordinacijski mehanizem (trg, načrt). Naj ponovimo, da so vsa ta določila medsebojno soodvisna, sprememba enega pogojuje manjše ali

večje spremembe drugih. Spremembe lastninskih in upravljavskih oblik lahko tako narekujejo tudi (po Lipovcu) spremembe cilja gospodarjenja oziroma mere uspešnosti in (iz upravljanja izvedenega) načina ravnateljavanja.

Namen tega prispevka je opozoriti bralca, zlasti (poslovodne) ravnatelje, vključno predsednike in člane uprav, da razvoj znanosti, tehnologije in tehnike kot proizvodjalnih sil v povezavi s spremembami v družbenem, zlasti političnem in kulturnem, življenju ter nujni skrbi za doslednejše varstvo okolja narekuje premislek o možni ali celo potrebni smeri sprememb glede mere uspešnosti in s tem družbenih odločitev v fazah procesa družbene reprodukcije. Ob sicer velikem pomenu faze ustvarjanja (dodane) vrednosti, v kateri je z dobrim ravnateljavanjem možno največ prispevati k uspešnosti, so z doseženo ravnijo uspešnosti tesno povezane tudi odločitve v fazi delitve in z njo povezanega razporejanja poslovnega izida.

Vprašanja, ki bi si jih zaradi posledic delitvenih odločitev na dogajanje v združbah ob upravljavcih morali zastavljati tudi ravnatelji, so seveda že dolgo predmet raziskovanj v različnih teorijah delitve ustvarjene vrednosti. Cilj tega prispevka je zato nakazati eno od možnih preoblikovanj ali vsaj koristno dopolnitev sedanje mere uspešnosti kapitalističnega sistema gospodarjenja z novo mero uspešnosti ter z njo ustrezno utemeljenih delitvenih odločitev.

2 Odprta vprašanja v teorijah delitve dodane vrednosti in družbena odgovornost

V nasprotju z ozkim gledanjem na zadostitev zakonskim določilom in poudarjenim tehtanjem interesov udeležencev v delitvi bi bilo koristno, če bi si ravnatelji ob delitvenih odločitvah vzeli vsaj nekaj časa tudi za presojo primernosti posledic zamišljenega razporejanja poslovnega izida združbe vsaj z vidika odgovorov na naslednja vprašanja, ki se sicer postavljajo predvsem pri ocenah ustreznosti različnih teorij delitve:

1. Kako (in ali sploh) teorija razrešuje vprašanje nagrad, torej dohodkov, temeljnima sodelujočima proizvodjalnima tvorcema, delu in kapitalu?
2. Ali teorija vodi k oblikovanju konkretnjših opredelitev dela dodane vrednosti za razvoj družbe, konkretno povečanje potrebnih zmogljivosti?

3. Ali teorija prisiljuje nosilce ali lastnike proizvodjalnih tvorcev k njihovi gospodarni uporabi ali izrabi?
4. Ali je v teoriji ponujen vzvod, ki vodi k gospodarskemu in socialnemu ravnotežju v družbi?
5. Je v teoriji vgrajen vzvod, ki omogoča ohranjanje ali celo izboljševanje potrebnega ravnotežja v varstvu narave našega planeta? (primerjaj: Mihelčič, 1983, 77)

Kljub temu, da sta le prvo in tretje vprašanje izrazito povezana z mero ali merami uspešnosti poslovanja združb, utegne biti premislek glede delitve tudi ob preostalih treh vprašanjih še kako koristen. Preostala tri vprašanja so v drugi polovici prejšnjega stoletja (Rozman, Kovač, 2012, 86, 87, 89) začeli še zlasti pospešeno povezovati z vprašanjem odgovornost podjetij in drugih združb do širše družbe (angl.: society) (v nadaljevanju: družbena odgovornost). Tako naj bi ravnatelji v podjetjih ne upoštevali le zakonov in gospodarskih ciljev, ampak tudi interese drugih pomembnih skupin, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja ali na katere podjetje vpliva s svojim delovanjem.

Razmere v vsaki sodobni državi so seveda predmet neprestanega prepoznavanja, ugotavljanja, analiziranja in vrednotenja političnih, gospodarskih, družbenih, vključno s kulturnimi oziroma etičnimi in demografskimi, tehnoloških, vključno s tehničnimi, pravnih in okoljskih dejavnikov poslovanja v opazovanem času. Ti dejavniki so v povezavi s prej navedenimi določili družbeno-ekonomskega sistema bodisi odvisne bodisi neodvisne spremenljivke. V sedanjem obdobju lahko tako že vse bolj navzoče zahteve po povečani družbeni odgovornosti obravnavamo ne le kot etični dejavnik, ampak v odnosu do narave tudi kot okoljski dejavnik poslovanja.

Družbena odgovornost ima številne vidike. Lahko jo opredelimo z vidika različnih družbenih skupin (državlani, tujci, zaposleni, nezaposleni, potrošniki, drugi kupci, dobavitelji), časa (preteklost, sedanjost, prihodnost), človeških generacij (starejši, sedanjí nosilci aktivnosti, prihodnji rodovi), območno različno opredeljenih skupnosti (krajevne skupnosti, četrtne skupnosti, občine, regije, države, skupnosti držav), predmeta skrbi (zrak, voda, zemljišče), vsebine skrbi (varnost, zdravje, trdnost družin, kakovost življenja) itn.

3 Prevladujoči pomen dobička v kapitalističnem podjetju

Z vidika vloge poslovanja, upravljavcev in zlasti ravnateljev združb je ob danih trendih zanimiv smiseln odgovor na vprašanje: »H kateremu cilju ali ciljem naj pravzaprav težijo ravnatelji združb?« Je v domeni odgovornosti nosilcev odločitev v podjetjih le ustvarjanje dobička, morda tudi ustvarjanje vrednosti za vse udeležence, zlasti deležnike, (primerjaj: Rozman, Kovač, 2012, 86) ali še kaj več?

Po prevladujočem pojmovanju je (bil) v kapitalizmu vsaj za lastnika podjetja kot upravljavca in ravnateljevega delodajalca odgovor povsem nedvoumen. Po mnenju Bohinca (2016, 98, 99) »je podjetje personificiran kapital, ki je naložen v gospodarsko funkcijo, ki pridobi pravno subjektiviteto z organizacijo v gospodarsko družbo kot njegovo pojavno obliko. ... Materialni substrat podjetja je njegovo premoženje, ki predstavlja jamstveno maso za obveznosti, ki jih prevzema podjetje kot družba, torej kot pravno-organizirani kapital v pravnem prometu, oz. se zaveže tretjim. Premoženje se personificira z ustanovitvijo gospodarske družbe.« Kapital je po »izročilu« politične ekonomije vrednost, ki ustvarja vrednost, a ne le to, ustvarja naj tudi presežno vrednost. Za kapitalista najbolj žlahtni del te presežne vrednosti pa je dobiček kot ciljna kategorija. Taka ciljna kategorija vodi do najpomembnejšega kazalnika ali mere uspešnosti kapitalističnega podjetja, dobičkonosnosti (profitabilnosti, rentabilnosti) kapitala, izraženega z razmerjem med dobičkom in vložnim kapitalom.

Podjetje v takem (kapitalističnem) okolju tako deluje kot pravna in poslovna celota za opravljanje določenih, predvsem t. i. gospodarskih dejavnosti. Je pravna oseba; večno načelo pri njegovem delovanju je – zaradi težnje po obstoju in razvoju (angl.: *going concern*) – povečevanje gmotnega in moralnega premoženja (njegovih lastnikov), običajni kratkoročni cilj pa je – tudi na rovaš zniževanja plač zaposlencem – doseganje (ustreznega obsega in ravni) dobička. Pri tem se ekonomisti seveda zavedamo, da je podjetje (skupaj s svojim lastnikom ali več njih: družbo) ekonomski in pravni osebek, ki mora poslovati ekonomsko samostojno v svojem imenu in (tudi) za svoj račun v okviru splošnih ekonomskih zakonov in konkretnih pravnih predpisov države, v kateri ima svoj sedež.

Ko se pri obravnavanju podjetja – in ne družbe njegovih lastnikov – osredotočimo predvsem na njegovo ekonomsko poslanstvo, potem so temeljne

vrste odločitev, za katere upravljavci in zlasti (poslovodni) ravnatelji v podjetjih potrebujejo informacije, povezane predvsem z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja:

- Kaj in za koga bomo ustvarjali in komu prodajali?
- Kako, s kom in s čim bomo ustvarjali?
- Kdaj, koliko in po čem bomo ustvarjali in prodajali?

Pri proučevanju družbe (naložbenikov) kot lastnice podjetja z vložnim kapitalom pa kaže še kako pogledati tudi kot na splet dogovorov, napisanih in nenapisanih, med lastniki oziroma nosilci proizvodjalnih tvorcev. Najpomembnejši dogovori med lastniki določajo potreben obseg in ovrednotenje (različnih) vložkov, vpliv (z vložki povezanih glasovalnih pravic) oziroma omejitve pri posameznih odločitvah, npr. glede sprememb v lastništvu, in pripadnost preostanka izida.

4 Pomen delitve izida z vidika ciljev širše družbene skupnosti

Z omembo »preostanka izida« smo se ob v kapitalizmu prevladujoči kategoriji dobička približali osrednji temi našega razmišljanja, t. j., h kateremu izidu naj ravnatelji v različnih vrstah združb danes in v prihodnosti pravzaprav težijo in kako naj se ta izid deli. Se ravnatelji in tudi upravljavci v podjetjih ter drugih združbah lahko obnašajo v odnosu do zahtev družbenih skupnosti, npr. občin in držav, v katerih delujejo, in drugih sodelujočih, npr. zaposlencev, kot prosti strelci v razmerah, v katerih prosto delujejo le zakonitosti neomejene tržne konkurence, ali pa morajo upoštevati tudi potrebe in cilje svoje družbene skupnosti?

Gospodarske krize, tako velike kot majhne, so nas podučile, da se je podrejanje zgolj zakonitostim tržne konkurence praviloma potrdilo kot napačno. Zato se morajo ravnatelji v vseh združbah, ne le v podjetjih, zavedati, da naj bi bili učinki delovanja združb ter delitev izida v tudi službi doseganja ekonomskih in drugih ciljev širše družbene skupnosti. Ti so danes – kot okvir družbene odgovornosti – vsaj naslednji:

- gospodarska rast in razvoj, kjer gre za povečevanje obsega vse bolj kakovostnih poslovnih učinkov – dobrin, ki omogočajo večjo kakovost življenja,

- ohranjanje kakovosti in raznovrstnosti okolja tudi za prihodnje generacije,
- zagotavljanje polne zaposlenosti, kar pomeni, da naj bi vsi, ki so sposobni in voljni delati, imeli primerno zaposlitev,
- zagotavljanje trdnosti cen, kar pomeni ohranjanje ali zmanjševanje splošne ravni cen ter izogibanje inflaciji ter deflaciji,
- uveljavljanje ekonomske svobode, kar pomeni, da naj bi imeli gospodarski in drugi osebki (podjetniki, kupci itn.) možnost svobodnega odločanja glede izbire svojih ekonomskih dejanj in dejavnosti,
- omogočanje pravične razdelitve ustvarjene (presežne) dodane vrednosti, kar pomeni, da naj ne bi nobena skupina ljudi živela v hudi revščini, medtem ko bi druge skupine ljudi uživale v velikem razkošju,
- zagotavljanje ekonomske varnosti, zlasti zadostno pomoč bolnim, telesno ali umsko prizadetim, ostarelim ali drugače onеспособljenim ali odvisnim skupinam ljudi,
- doseganje ustrezne tehnološke in ekonomske učinkovitosti ter uspešnosti s čim bolj smotrno izrabo razpoložljivih proizvodjalnih tvorcev.

5 Mera uspešnosti, kazalci in kazalniki ter odnosi med ustvarjalci vrednosti

Ob teh ciljeh širše družbene skupnosti se zlasti pred ravnateljstva podjetij in drugih združb, ki želijo v konkretnem sedanjem ali prihodnjem družbeno-ekonomskem sistemu in dani meri uspešnosti delovati tudi družbeno odgovorno, postavlja vprašanje določitve pomena in posledično »vloge« različno opredeljenih izidov njihovega poslovanja ter kazalnikov, povezanih z njimi.

Izide poslovanja je – kot smo že omenili – namreč možno glede na izbrani vidik opredeliti na več načinov, ožje ali širše. Z družbeno-ekonomskega vidika je bil pri nas, v okviru SFRJ, poslovni izid združb od leta 1974 do začetka leta 1989 ob izgubi le dohodek kot razlika med vsemi prihodki in izbranim delom odhodkov. V letih pred 1990 je bila v pogojih »socialistične blagovne proizvodnje« pri nas zato med vrednostno izraženimi cilji formalno-tehnično še zlasti izpostavljena čim višja raven naslednjih kazalnikov v danem poslovnem letu: dohodkovno izražene proizvodnosti ali dohodkovnosti (dohodek/zaposlenca), dohodkovno

izražene donosnosti sredstev (dohodek/povprečno uporabljena poslovna sredstva), čiste poslovno-sistemske donosnosti sredstev (akumulacija/povprečno uporabljena sredstva) in kazalnika (povprečni) osebni dohodek/zaposlenca v (temeljni) organizaciji združenega dela.

Po letu 1989, ko je bilo z zakonodajo v naših združbah uradno uveljavljeno ugotavljanje poslovnega izida s poslovno-tehničnega vidika, je celotni poslovni izid razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki – med temi ni deležev zaposlencev v dobičku – ter se kaže kot dobiček ali izguba. Gre le za računovodski poslovni izid, ki se praviloma razlikuje od obdavčljivega poslovnega izida v istem poslovnem letu in se ugotavlja v skladu z davčnimi predpisi. Spisek kazalnikov, ki jih ponuja kapitalizem, je prinesel potreben kakovosten premik od zgolj kratkoročnih letnih tudi k dolgoročnim kazalnikom, torej k meram rasti in ustvarjanja kapitala v daljšem obdobju. Pri lastnikih v delniških družbah se tako daje poudarek tudi kazalnikom »tržni zaslužek pri prodaji delnice« in »dividenda na delnico«.

Že iz navedenega je razvidno, da opredelitev izida in z njim pogojenih mer uspešnosti sploh ni toliko vprašanje računovodske tehnike, kot odnosov med nosilci poslovanja združbe ter drugimi sodelujočimi, zlasti deležniki. Bergant (2017, 97, 98) tako opozarja, da je treba dosledno razlikovati med pojmom (zainteresirana) interesna skupina in deležnik. Med deležnike tako uvršča le tiste interesne skupine, ki neposredno nosijo tveganje v zvezi s poslovanjem združbe, to pa so zlasti lastniki (angl.: *stockholders*), zaposlenci in upniki, vključno z državo in nekaterimi poslovnimi partnerji. Iz besede deležnik (v tveganju) logično izhaja, da bi morali biti deležniki udeleženi v ustvarjeni dodani vrednosti. Moramo pa to udeležbo seveda povezovati tudi z obsegom tveganja »bolj ali manj sodelujočih«.

Izbira in uporaba izbrane mere uspešnosti ter z njo povezanih drugih kazalcev in kazalnikov sta torej povezana z družbenimi odnosi med sodelujočimi v vseh štirih fazah procesa družbene reprodukcije. Uporaba izbrane mere uspešnosti je še zlasti odločilna za dogajanje in odločitve v fazah ustvarjanja in delitve.

Razmišljanje o družbeni odgovornosti nam je že pokazalo, da je treba v delovanju združb v teh dveh fazah upoštevati sile in interese večjega števila a) dejavnikov, ki (lahko) prispevajo k izidu poslovanja, z vključevanjem v delovanje pa tvegajo, da se njihovi prispevki v različnih oblikah

vložkov ne bodo vedno izšli v pričakovanih učinkih skupnih prizadevanj oziroma bodo njihovi prispevki v sami delitvi izida v primerjavi z drugimi sodelujočimi podcenjeni, in b) »skupin, ki posredno nosijo del tveganja delovanja združbe: to so zlasti skupine v ožjem ali širšem okolju združbe, saj poslovanje združbe vpliva na njihovo blaginjo (življenjski standard) in počutje« (Bergant, 2017, 97).

6 Usmerjanje razporejanja dodane vrednosti

V svojem prispevku (Mihelčič, 2016, 27, 28) sem glede potrebnega usmerjanja preostalega dohodka kot dela še ne razporejene dodane vrednosti ob koncu poslovnega leta navedel štiri dele, namenjene prejemnikom tega dela dodane vrednosti v gospodarskih družbah, in sicer: (1) dividende za lastnike kapitala, (2) dodatne osebne dohodke zaposlencev, (3) zadržani dobiček – akumulacijo v podjetju in (4) dohodek za »zagotovitev trajnostnega okoljskega in družbenih ravnotežij«.

Navedba dohodka in dodane vrednosti v prejšnjem odstavku seveda terja, da pojasnimo povezavo med obema izrazoma. Tako bomo dohodek oziroma dohodke razumeli kot izraz vseh delov dodane vrednosti, (ki in) ko jih deležniki v procesu (enostavne ali razširjene reprodukcije) po opravljeni menjavi na podlagi svojega (družbeno-ekonomskega) položaja v ustvarjanju in delitvi dodane vrednosti pridobijo – predvsem kot nadomestilo za svoj prispevek k dodani vrednosti v konkretni obliki (so) delovanja – za svojo porabo.

Uporaba izraza »preostali dohodek« je v praksi seveda pogojena s tem, da so si nekaj svojega deleža v predhodnih (sekundarni in terciarni) delitvi dodane vrednosti že »odrezali« nekateri deležniki, npr. država, banke, zaposlenci in lastniki prednostnih delnic. Pri določanju »kosov pogače« dodane vrednosti za različne prejemnike dohodka si kaže glede na naše dosedanje razmišljanje zastaviti **vprašanje**, ali so njihovi deleži v dodani vrednosti v nekem logičnem razmerju z njihovim prispevkom k njej, velikostjo tveganja, ki so ga ti prejemniki v sodelovanju pri ustvarjanju dodane vrednosti prevzeli, ter bremenom družbene odgovornosti, povezanim z naravo delovanja združbe, zlasti njeno dejavnostjo.

7 Oblikovanje nove (dodatne) mere uspešnosti

Ob tako zastavljenem vprašanju se nujno postavi tudi zahteva po dobrem odgovoru glede mere uspešnosti, ki bi ustrezala ne le primerjalnemu vrednotenju izidov med združbami in zahtevi glede upoštevanja družbene odgovornosti, ampak nakaz(ov)ala tudi velikosti prispevkov in tveganj posameznih deležnikov pri ustvarjanju dodane vrednosti. Brez odvečnega utemeljevanja lahko rečemo, da zgolj kategorija dobička v primerjavi z vloženim (finančnim) kapitalom ne more biti dober odgovor na to zahtevo.

Kot vsaj enakovreden in tudi logičen odgovor se glede na vse povedano kot cilj tu nedvomno ponuja kategorija dodane vrednosti, torej razlika med seštevkom vseh prihodkov in vseh odhodkov v računovodskem smislu (Pravila skrbnega računovodenja, točka 4.8, sedmi odstavek), razen:

- plač ter povračil zaposlencem v okviru poslovnih odhodkov (stroškov dela);
- obresti ter drugih nadomestil, ki pripadajo posojilodajalcem in drugim upnikom v okviru odhodkov (stroškov financiranja);
- davkov, ki pripadajo državi (Bergant, 2017; 17).

Za potrditev ali zavrnitev tako (računovodsko) opredeljene dodane vrednosti kot kazalca oziroma (po primerjavi z ustrezno opredeljenim vložkom) kazalnika uspešnosti se je glede na preostale pogoje (prispevek in velikost tveganja deležnika, družbeno odgovorno delovanje združbe) najprej treba zateči k podmeni (marksistične) politične ekonomije o delu kot vsebini vrednosti. To podmeno pa je po mojem mnenju potrebno nadgraditi tudi z razumevanjem kapitala kot minulega dela, ki omogoča nosilcem tekočega dela bolj učinkovito dodajanje vrednosti poslovnim učinkom.

Ob sprejemanju te dopolnjene podmene se je treba zavedati razlike med (davčno) dodano vrednostjo v poslovnem učinku in dodano vrednostjo z vidika nosilcev tistih porabljenih prvin v njegovem nastajanju, ki jih je treba nadomestiti oziroma obnoviti. Gre – poenostavljeno gledano – predvsem za nujno nadomestitev prenesene vrednosti delovne sile in oportunitetnega stroška kapitala. To pa pomeni, da je računovodski pristop k izračunavanju dodane vrednosti kot morebitnega kazalca uspešnosti brez odbitnih postavk v višini zneskov teh prenesenih vrednosti vprašljiv.

Bergant (2017, 165) zato kot kazalec/števec v še ne natančno neopredeljeni meri uspešnosti ponuja kategorijo **presežne dodane vrednosti**, to je razliko med računovodsko ugotovljeno dodano vrednostjo na eni strani ter ovrednotenega potroška delovne sile kot priznanega stalnega stroška poslovanja in stalnega stroška (lastnikov) vključenega kapitala na drugi strani. Ta presežek ali preostanek je lahko naslov za dodatne udeležbe zaposlencev, lastnikov finančnega kapitala, nekaterih drugih financerjev, države ter za oblikovanje v virih sredstev združbe **zadržane presežne vrednosti, ki (lahko celo nerazdelno v celotnem obdobju delovanja združbe) pripada zaposlencem in zadržane presežne vrednosti, ki pripada lastnikom kapitala** (podčrtal: avtor).

Velikost te kategorije je torej ob drugih znanih računovodskih postavkah odvisna od dveh po znesku velikih neznank: vnaprej priznanih stroškov tako nosilcem delovne sile kot nosilcem kapitala, delno pogojenih tudi z organsko sestavo kapitala. Pod tem pojmom moramo razumeti razmerje med potrebnim kapitalom in vrednostjo delovne sile zaposlencev. Zanimivo je, da je praksa samoupravnega sporazumevanja o merilih za razporejanje dohodka in delitev sredstev za osebne dohodke v Sloveniji na podlagi ustreznega republiškega zakona iz leta 1973 že v letih 1974 in 1975 ponudila Bergantovi zamisli podobno izhodišče in sicer v modelu samoupravnega sporazuma dejavnosti »črne in barvaste metalurgije« (Mihelčič, 1983, 202-204). Avtor modela je (bil) Andrej Cetinski.

Če si ogledamo ponujeno kategorijo presežne dodane vrednosti kot števec kazalnika mere uspešnosti še z vidika zahtev omenjenega dobrega odgovora, ugotovimo, da bi ob ustrezni določitvi zneskov »velikih« neznank kot sestavin imenovalca mere uspešnosti lahko:

- a) služila kot dobra osnova za primerjalno ocenjevanje med združbami konkretne dejavnosti,
- b) izražala velikost prispevkov nosilcev vsaj dveh vložkov, dela in kapitala,
- c) s tem v določeni meri izražala tudi obseg tveganj nosilcev teh dveh vložkov,
- d) omogočala zadovoljivo izhodišče za družbeno odgovorno obnašanje, in
- e) utemeljevala usmeritev razporejanja te kategorije.

8 Uveljavljanje nove (dodatne) mere uspešnosti

Ob bok zahtevi po družbeno odgovornem obnašanju bi morala vsaka država kot predstavnik organizirane družbe že pri ugotavljanju poslovnega izida združb čimprej uveljaviti tudi prikazovanje kategorije »povzročenih zunanjih stroškov« za združbe vseh tistih dejavnosti, ki s svojim delovanjem znižujejo vrednost okolja, v katerem delujejo. Seveda gre tudi tu za zneskovno neopredeljeno neznanko, katere smotrna določitev pa bi nedvomno pomenila korak k ovrednotenju (ne)kakovosti družbene odgovornosti. Država bi zaradi vtisa nagrajevanja do okolja prijaznih združb lahko ob sicer (strateško namerno) povečani povprečni stopnji obdavčitve dobička nato zniževala obdavčitev tistim združbam, ki bi v delitvi, upošteva dosežek po novi (dodatni) meri uspešnosti, razporejale izid družbeno (bolj) ustrezno.

Na naslovno vprašanje kaže za zdaj odgovoriti takole: Vztrajanje na dobičkonosnosti kapitala kot prevladujoči ali celo edini meri uspešnosti podjetij in celo »zavodov« je v nasprotju vsaj s tremi zahtevami (b, c, d) glede družbeno in razvojno naravnane mere uspešnosti združb. Zato kaže razmisliti o tem, da bi v izogib družbenim nasprotjem, ki jih povzroča obstoječa oblika kapitalizma z dano mero uspešnosti, s čimprejšnjim prikazovanjem (presežne) dodane vrednosti in priznanih stroškov (vsaj) dveh velikih neznank kot vzporednih kategorij poslovnega izida v posebnem računovodskem izkazu združb pomagali tlakovati pot v še ne(po)imenovani družbeni sistem manjše dohodkovne neenakosti ljudi in zmanjšati obseg nenadzorovanega izkoriščanja omejenih zmogljivosti planeta, na katerem živimo.

Strateško razmišljujoči upravljavci in ravnatelji naj se zavedajo, da bi/bo ne le sprememba, ampak že dopolnitev mere uspešnosti nujno povzročila vsebinske spremembe tudi ostalih določil družbeno-ekonomskega sistema, torej tudi lastninskih, organizacijskih in upravljaljskih oblik. Sprememba vseh treh oblik bo seveda imela neposreden vpliv tudi na način določanja (potrebne usposobljenosti) ravnateljev združb, zahtevane značajske lastnosti, njihove pristojnosti in posledično razmerja z drugimi zaposlenci.

Literatura in viri

- Bergant, Ž. (2017). Dodana vrednost iz novega zornega kota, Ljubljana: Inštitut za poslovno računovodstvo.
- Bohinc, R. (2016). Družbena odgovornost. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Založba FDV.
- Černe, F. (1981). Splošna teorija ekonomskega sistema družbe. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list SR Slovenije.
- Lipovec, F. (1987) Razvita teorija organizacije, Maribor: Založba Obzorja.
- Mihelčič, M. (1983) Usmerjanje delitve in razporejanje čistega dohodka v gospodarstvu. Ljubljana: ČGP Delo – tozd Gospodarski vestnik.
- Mihelčič, M. (2016). Consequences of differences in governance bodies' perception of income distribution theories on stakeholders' motivation, V A.S. Sitar (ur.), Proceedings of 4th International Conference on Management and Organisation »Corporate Governance Challenges and Development« (str. 19-34), , Brdo pri Kranju, 9. in 10. junija 2016. Ljubljana, The Slovenian Academy of Management.
- Rozman, R.; Kovač, J. (2012). Management. Ljubljana: GV Založba.

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

Pogovor z Mitjem Gorenščkom, direktorjem podjetja MAHLE Letrika Bovec d.o.o.

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

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje MAHLE Letrika Bovec d.o.o., ki je član skupine MAHLE. Podjetje MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1957. Od leta 1974, ko se je pridružilo skupini ISKRA, deluje na področju avtomobilske industrije. Podjetje ima dva programa. Večji program je proizvodnja vžigalnih tuljav, katera poteka pod okriljem glavnega poslovnega partnerja Robert Bosch in pod blagovno znamko BOSCH. MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je edina evropska proizvodna lokacija vžigalnih tuljav za skupino Bosch. Kupec Robert Bosch predstavlja v strukturi MAHLE Letrika Bovec d.o.o. skoraj 70 % letne realizacije. Uporabniki vžigalnih tuljav so svetovno uveljavljena podjetja v avtomobilski industriji, kot

MAHLE

Driven by performance

so BMW, Daimler, Ford, Volvo, Audi, VW, Porsche, Autovaz, Jaguar, Ferrari, Maserati, Rolls-Royce in drugi. Za nekatere od teh podjetij izdelujejo vžigalne tuljave za prvo vgradnjo. Manjši program je program komponent, na katerem izdelujejo plastične komponente za različne aplikacije, tako za vžigalne tuljave, kot za zaganjalnike, mehatronske sklope, senzorje za električna vozila, rotorje in druge podporne komponente programom znotraj skupine MAHLE. Znotraj tega programa deluje tudi orodjarna, v kateri izdelajo praktično vsa proizvodna orodja za brizganje komponent. Za kupcem Robert Bosch je drugi največji kupec MAHLE z 22 %, sledijo še Diamond Electric, Stabilus, Electrifi, Visteon in drugi.



O Mitju Gorenščku

Mitja Gorenšek je po izobrazbi dipl. oec. Znanje je pridobival v podjetju, katerega sedaj vodi, in sicer od svojih sodelavcev, z nenehnim izpopolnjevanjem ter od pomembnih kupcev. Prvo delavno mesto, katerega je leta 1988 v podjetju zasedal kot pripravnik, je bilo delo referenta v splošno kadrovske službi. Pot navzgor ga je vodila preko službe zagotavljanja kakovosti, v času, ko so se v podjetju pripravljali na prva ISO certificiranja (leta 1992), se osamosvojili in konstituirali kot d.o.o. V podjetju so organizirali vse službe - funkcije podjetja, njemu je bila zaupana funkcija vodje nabave. Kasneje ga je pot peljala preko vodenja komercialne in logistike do vodenja podjetja v začetku leta 2008. V desetih letih je s svojo ekipo izvedel uspešno sanacijo podjetja, kar dokazujejo tudi poslovni rezultati, uvrščanje med

najhitreje rastoča podjetja in certifikati finančne odličnosti AAA. Zasebno največ prostega časa posveti obisku tako likovnih razstav, kot glasbeni prireditve, saj mu tudi to daje dodatno energijo za izpolnjevanje vsakodnevnih službenih obveznosti.

Več podatkov o podjetju v obdobju od 2013 do 2016 z oceno za leto 2017 je v spodnji tabeli.

MAHLE Letrika Bovec d. o. o.	Uresničeno 2013	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015	Uresničeno 2016	Ocena 2017
Vsi prihodki v EUR	30.126.617	26.552.000	27.137.129	32.713.331	34.607.507
Čisti poslovni izid v EUR	523.850	832.701	1.035.654	1.258.371	1.335.000
Čisti poslovni izid na zaposlenega	1.884	3.154	3.712	4.223	4.133
Čisti poslovni izid / vsi prihodki v %	1,74	3,14	3,82	3,85	3,86
Donos na kapital v %	19,56	24,11	24,40	23,20	24,10
Povprečno število zaposlenih	278	264	279	298	323

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali Mitja Gorenščka, direktorja podjetja MAHLE Letrika Bovec d.o.o.



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

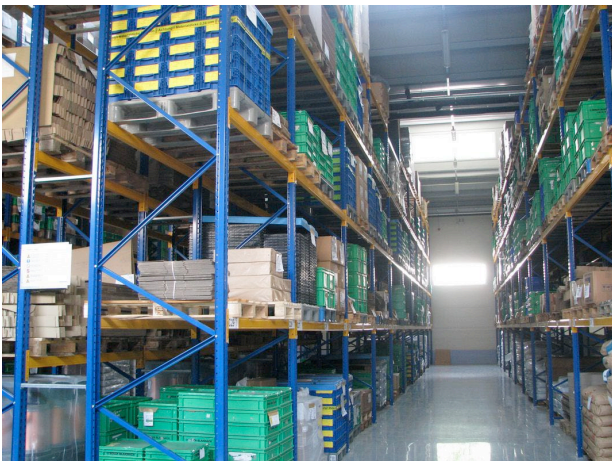
MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je podjetje, katero je bilo „rojeno“ pod imenom Trenta Bovec leta 1957. Podjetje so domačini imenovali kovinska, saj se je predvsem ukvarjalo s preoblikovanjem kovin. Prvi izdelki so bili preprosti kovinski izdelki primarne zasebne rabe, kot so jedilni pribor in drugi kuhinjski pripomočki, sledili so preprosti izdelki dekorativne narave in drugi uporabni predmeti, kot so karnise za zavese, mišlovke, katere so postale izvozni hit, saj so jih prodajali vse do Singapurja. Naslednja faza kovinskih izdelkov so bili izdelki za šport - smučarsko okovje in zračne tlačilke, kar je bilo še vedno povezano s potrebami ljudi iz domačih krajev. Enostavnim kovinskim izdelkom so sledili izdelki, pri izdelavi katerih so se uporabljale tudi druge

tehnologije, navijanje bakrenih žic in dodajanje plastičnih polizdelkov. Izdelki nastali s kombinacijo teh tehnologij so bili namizni kuhalniki, kaloriferji, ročne svetilke, še vedno v glavnem izdelki za dom in široko potrošnjo. Tem izdelkom je sledil program polizdelkov, za vozila, dinamo za kolo, žarometi za tovorna vozila in kmetijske stroje, zračni in oljni filtri. Ti izdelki so podjetje zanesli v avtomobilsko panogo in leta 1974 je bilo podjetje priključeno ISKRI AVTOELEKTRIKI iz Šempetra pri Gorici, kot TOZD Avtodeli Bovec. Iste leta se je iz ISKRE Kranj v Bovec preselil program vžigalnih tuljav, kateri je še vedno glavni program podjetja. Vžigalne tuljave smo izdelovali tako za domači jugoslovanski trg, kot tudi za uveljavljene evropske znamke kot so VW, Renault, Citroen in drugi. Poleg vžigalnih tuljav smo od avtomobilskih komponent izdelovali še avtomobilske releje, stikala, cigaretne prižigalnike in druge komponente. Zaradi pestrosti izdelkov smo uvajali nove in nove tehnologije, kot so brizganje plastike, zalivanje z epoxy smolo, galvaniziranje, struženje...



Prelomno leto za podjetje je bilo tudi leto 1992, ko smo zaradi osamosvojitve Slovenije izgubili jugoslovanski trg in velikega kupca Crveno zastavo. Takrat je bila v krizi celotna Iskra Avtoelektrika, katere vodstvo je izločilo Bovško podjetje, da bi se vsako posebej lažje borilo za preživetje na trgu in ga registriralo kot samostojno pravno osebo s skrajšanim imenom ISKRA Bovec d.o.o. Tega leta je naše kompetence prepoznala svetovna multinacionalka - podjetje Robert Bosch, s katerim smo začeli sodelovanje na komponentah za vžigalne tuljave. Sodelovanje smo hitro širili na proizvodnjo vžigalnih tuljav pod blagovno znamko BOSCH made in Slovenia.

Kljub dobremu programu je podjetje leta 2007 zašlo v interno krizo, ter beležilo negativen poslovni rezultat, kar je bil razlog za menjavo vodstva in sanacijo podjetja. Že prvi ukrepi v letu 2008 so dajali rezultate, a nas je nastala globalna depresija v letu 2008 ponovno potisnila v rdeče številke. Kriza najpogosteje pomeni težave, a je tudi priložnost, katero smo takrat znali izkoristiti. Zajahali smo pozitivni val, kateri nas iz leta v leto pelje k boljšim rezultatom podjetja. Mejniki podjetja je bilo tudi leto 2012, ko smo na zahtevo Audi-ja podrli stare neustrezne prostore skladišč in zgradili nove prostore po zahtevah avtomobilske industrije namenjene skladišču in proizvodnji v izmeri 2.000 kvadratnih metrov. Isto leto si bomo zapomnili tudi po tem, da smo dosegli rekord prodaje, katerega bomo presegli šele v letošnjem letu, in po preimenovanju podjetja v LETRIKA Bovec d.o.o. Četrto ime podjetja smo dobili v letu 2014, ko je skupino Letrika kupilo nemško podjetje MAHLE. Od takrat nosimo ime MAHLE Letrika Bovec d.o.o.



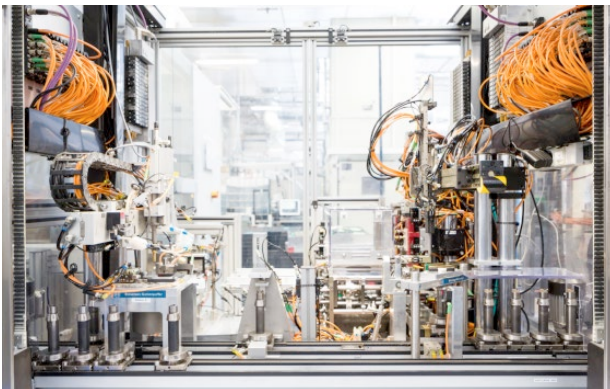
Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so njihovi najpomembnejši procesi?

Če govorimo o ključnih procesih v podjetju, bi težko postavil pravo zaporedje procesov po pomembnosti. Vprašanje me spominja na večno dilemo ali je bila prej kokoš ali jajce. Za podjetje kot je naše, katero posluje v avtomobilski industriji, je predpogoj za uspešno poslovanje obvladovanje standardov avtomobilske industrije. Podjetje je že leta 1990 prejelo certifikat ISO 9000, kasneje smo temu dodali še okoljski standard ISO 14.001, standard ravnanja z ljudmi ISO OHSAS 18.001 in avtomobilski standard ISO TS 16.949, letos pa najnovejšo izvedenko avtomobilskega standarda IATF 16.949. Brez obvladovanja znanj s področja kakovosti v avtomobilski industriji ne bi mogli sodelovati s kupci, s katerimi sedaj sodelujemo. Ti standardi so pogoj, da smo lahko kandidirali za projekte in tako dobili zadosten prodajni obseg. Prav tako so enako pomembni drugi standardi ali orodja v avtomobilski industriji, kot so orodja projektnega vodenja, orodja obvladovanja in spremljanja proizvodnih procesov, vzdrževanja... Vsa ta orodja so pomembna za obvladovanje procesov znotraj proizvodnje. Posebno poglavje je razvoj zaposlenih in sicer od izbire, usposabljanja do kreiranja ekipe. Le dobra harmonizirana ekipa je zagotovilo, da bo množica procesov in orodij zaživela tako, da bo potrebno minimalno dnevno poseganje v delovanje procesov v podjetju.

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

Planiranje, organiziranje, koordiniranje in nadziranje so gotovo osnovne naloge dobrega managerja. Vse to poteka tako na strateškem, letnem, mesečnem in dnevnem nivoju. Odgovor na vprašanje zaporedja oz. pomembnosti posameznih procesov v podjetju je v rokah dobrega managerja, kateri mora istočasno spremljati in koordinirati vse procese v podjetju, iskati prednost in šibkosti ter slednje reševati z dodajanjem znanj - izobraževanjem zaposlenih ali pa s kadrovskimi okrepitvami oz. zamenjavami. V podjetju imamo vedno močnejše in šibkejša ali če hočete, najšibkejša člene s katerimi se je potrebno

soočati. V avtomobilski industriji, verjetno tudi drugod, obstaja orodje SFM ali shop floor management, s katerim se na dnevnem nivoju zaposleni na različnih nivojih upravljanja soočajo z rezultati, uspehi in težavami preteklega dne in izzivi tekočega ter naslednjega dne. Namen preglednih sestankov je, da podporne ekipe osnovnemu procesu tekoče rešujejo dnevne izzive, s pregledom realizacije kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev. Če obvladujemo dnevne izzive z minimalnimi napor, potem tudi uspeh oz. rezultat ne bo izostal. V kolikor pa so napori (stroški) potrebni za delovanje osnovne funkcije podjetja visoki, posledice le tega čutimo tudi pri poslovanju podjetja. V ta namen imamo v podjetju osnovne kazalnike, kateri nam sproti kažejo morebitne odklone, na katere se je potrebno osredotočiti pri vodenju podjetja. V podjetju potekajo vodstveni pregledi, kjer se primerjajo kazalniki tekočega poslovanja z zastavljenimi cilji podjetja in služb znotraj podjetja. V primeru odstopanj odgovorni sprejmejo plan ukrepov v katerem predvidijo kdo, kako in do kdaj bo izboljšal stanje na področju, katerega je kazalnik izpostavil kot nezadostno.



Opis povezanosti (upravljalvske, poslovno-razvojne in organizacijske) podjetja MAHLE Letrika Bovec d.o.o. z matično družbo oz. skupino MAHLE.

MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je s 1. aprilom 2014 postalo del velike družine MAHLE oz. njene eksperimentalne divizije BX znotraj poslovne enote BU2. MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je po uspešnosti znotraj nove divizije po marsikaterem kazalniku med najuspešnejšimi lokacijami v diviziji. Prav ta sorazmerna uspešnost in hkrati omejen potencial, temelječ na geografsko pogojenih omejitvah, je razlog, da se vodstvo MAHLE BX ni prioritarno posvečalo naši lokaciji, saj je dajalo prednost najslabšim v smislu sanacije lokacij in najbolj perspektivnim - velikim igralcem znotraj divizije. MAHLE Letrika Bovec d.o.o. ni ne eno ne drugo,

zato se novi lastnik poslovanju podjetja ni posebej posvečal. Ne glede na to, so na novo vzpostavljena pravila igre veljala za vse, tudi za MAHLE Letrika Bovec d.o.o. Skupaj smo postavili cilje za lokacijo, kazalnike za spremljanje uspešnosti, prilagodili organiziranost lokacije MAHLE standardom in iskali strateško usmeritev ter poslovno razvojno smer našega podjetja. Prvi nosilci sprememb, prvi doprinosi k spremembi razvojne poti podjetja, se bodo pokazali v naslednjem letu, ko bomo začeli z implementacijo prvih MAHLE programov na lokaciji v Bovcu.



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

V turbulentnih časih od zadnje globalne krize pa do danes je bilo glavno vodilo in cilj podjetja, katero je neobičajno močno vpeto v kraj in od katerega je lokalna skupnost močno odvisna, preživetje. Podjetje zagotavlja 340 delovnih mest v občini z 1.200 delovno aktivnimi prebivalci. V občini so v obdobju zadnjih nekaj let poleg gospodarske krize občutili tudi interno turistično krizo po propadu smučišča na Kaninu. Kljub načelni turistični usmeritvi občine, je slednja pretežno odvisna od industrije. V takšni situaciji si napak pri vodenju podjetja praktično nismo smeli privoščiti. Prav odgovornost do zaposlenih in lokalne skupnosti je bila zame največje breme in vodilo pri iskanju rešitev za bodočnost podjetja. Zato so bili naši koraki na poti sanacije hitri, majhni, močno premišljeni, a pogumni in brez velikih tveganj. Mislim, da so to čutili tudi naši največji kupci in so del bremen prevzeli nase ter v obojestranskem interesu skupaj z nami našli skupne točke, katere so nas

vodile k uspešni sanaciji podjetja. S trdim delom in vzporednim delovanjem na vseh področjih (iskanjem novih prodajnih projektov, virov financiranja le teh, vlaganjem v infrastrukturno posodobitev in dograditev le te, izboljševanjem in posodabljanje poslovnih procesov, kreiranju nove organiziranosti in delu z ljudmi) smo iz leta v leto dosegali boljše rezultate. Letos na primer, smo poleg ugodnih kazalcev poslovanja dosegli rekordno prodajo, rekordno število zaposlenih in iz kreditojemalca postali kreditodajalec viškov likvidnostnih sredstev za obdobje pred novim investicijskim ciklom.



Podjetje je trdno kot še nikoli do sedaj. Čas je za pisanje nove vizije in nove strategije podjetja. Glede na novo lastniško strukturo, le to ni več prepuščeno samo zaposlenim podjetja v Bovcu, saj se moramo kot del velike skupine prilagajati viziji in strategiji našega lastnika. Prav v tem obdobju se podjetju določajo novo poslanstvo v skupini MAHLE in novi programi, kateri bodo zmanjšali odvisnost od največjega kupca in od „bencinskega“ programa. Podjetje se je ves čas krize, ko je bilo v krču, ukvarjalo s primarnim ciljem, kako doseči zastavljene kazalce poslovanja, hkrati pa je vzporedno razvilo usklajeno vodstveno ekipo, katere timsko delo ni le enkratni cilj, temveč vsakdanji način dela.



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

Vizijo vseskozi razumemo kot cilj, kam bi radi prišli, kakšni bi radi bili, kakšno je naše poslanstvo v tem okolju in času. V bližnji preteklosti je bil naš cilj postati stabilno podporno podjetje najuspešnejšim vodilnim svetovnim podjetjem v avtomobilski industriji. Naš cilj je bil tudi postopno prehajanje oz. sledenje nosilcem transformacije avtomobilizma temelječega na fosilnih energentih na e-mobilnost. Nikoli si nismo delali utvar, da bomo kreirali bodočnost v avtomobilski industriji. Preprosto smo si zgolj želeli biti zraven tistih, ki so za to poklicani, ter z našim tehnološkim znanjem in izkušnjami podpirati naše kupce - poslovne partnerje kreatorje najsodobnejših avtomobilskih trendov. Kot člani velike skupine MAHLE, našo vizijo počasi prilagajamo viziji skupine oz. postajamo podporno podjetje novim projektom znotraj skupine.

Intelektualna lastnina postaja vedno bolj pomemben dejavnik uspeha podjetja. Kaj pomeni za vas kot direktorja podjetja. Kako ravnate z njo?

Kot podporno podjetje večjim sistemom v avtomobilski industriji, kateri predvsem ponujamo našo tehnologijo in izdelke narejene po načrtih kupcev, posedujemo intelektualno lastnino in se zanašamo oz. verjamemo, da so rešitve predpisane s strani naših kupcev takšne, da v celoti spoštujejo najnovejšo mednarodno regulativo s področja intelektualne lastnine. V kolikor pa prihaja do dvomov v primerih, ko ponujamo našim kupcem naše lastne rešitve, le te preverjamo v razvojni službi skupine MAHLE. Nobenega dvoma ni, da je intelektualno lastnino, s katero se srečujemo pri vsakdanje delu znotraj procesov v podjetju pri reševanju tehnoloških problemov, potrebno dosledno spoštovati. To je stališče vodstva našega podjetja, kot celotne skupine.

V zadnjem času je gospodarska kriza prinesla marsikatero spremembo v podjetja. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram? Ali lastniška struktura oz. lastniki izven Slovenije pomenijo drugačno odzivanje na krizo?

Gospodarska kriza je bila „naravna nesreča“ katere si nihče ni želel, hkrati pa je neusmiljena življenjska učiteljica, katera ne tolerira nedoslednosti

na zastavljeni poti sanacije. Nisem prepričan, da bi bil pripravljen še enkrat prevzeti takšen izziv in iti še enkrat po isti poti, hkrati pa velja tisti rek, da kogar kača piči se naslednjič za srečanje z njo bistveno bolje pripravi. Naše podjetje bi bilo sedaj v primeru ponovitve krize iz leta 2008 bistveno manj ranljivo, saj je v zadnjem obdobju ustvarilo veliko akumulacijo sredstev. Kljub temu pa bi bilo potrebno pripraviti načrt za soočenje s krizo. Ne smemo pozabiti, da je kriza tudi priložnost, na katero je potrebno biti pripravljen in jo kar najbolje izkoristiti za nov odskok in novo rast. Za razliko od predhodne krize, ko nam naši lastniki niso bili niti v pomoč niti v breme, saj so se po svojih najboljših močeh tudi oni borili s krizo, imamo sedaj za lastnika stabilno mednarodno korporacijo, znotraj katere bi se gotovo počutili kot v varnem objemu velikega brata.



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

MAHLE Letrika Bovec d.o.o. je majhen pravni subjekt v Republiki Sloveniji, a hkrati velikan v našem lokalnem okolju. Za vse, tako velike kot male gospodarske subjekte, v boju za preživetje velja preprosta podjetniška logika. V kolikor pa podjetje zasleduje višje cilje, mora poleg obvladovanja poslovnih procesov, vključevati tudi najsodobnejša orodja podjetništva. Odgovornost do lastnikov, lokalne skupnosti kjer podjetje deluje in do zaposlenih je tista sila, ki nas žene, da vodimo podjetje previdno in odgovorno k vedno višjim ciljem. Tako bi se morali obnašati tudi država, državni organi, banke in drugi pravni subjekti. No, res je, da se nekateri zavedajo svoje nesmrtnosti oz. „širše družbene koristi“, zato se jim ni potrebno v krizi boriti na enak način kot tistim, kateri so v širši družbeni skupnosti pogrešljivi.

15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji

Društvo slovenska akademija za management je v petek, 16. junija 2017, skupaj z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani in Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru organiziralo **15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji na temo »OBVLADOVANJE TVEGANJ«**. Posvetovanja, ki je potekalo v Generali - Lila dvorani, Sejni sobi Senata in Klubski sobi na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, se je udeležilo 50 udeležencev iz različnih fakultet in visokih šol ter slovenskih podjetij. Na vabilo za sodelovanje na posvetu so se odzvali avtorji 24 prispevkov.

Posvetovanje je otvorila *prof. dr. Darja Peljhan*, predsednica programsko-organizacijskega odbora posvetovanja, ki je udeležencem izrekla dobrodošlico. Posvetovanje se je nadaljevalo z uvodnim nagovorom predstavnikov vseh treh organizatorjev posvetovanja, *prof. dr. Tomaža Čatra*, predsednika Slovenske akademije za management, *prof. dr. Tomaža Turka*, prodekana Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani ter *prof. dr. Uroša Rajkoviča* s Fakultete za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Sledile so predstavitve prispevkov, ki so bile razvrščene v tri skupine. V prvi skupini, ki jo je povezovala *prof. dr. Darja Peljhan*, sta imeli uvodno predstavitev na temo trendov in prakse obvladovanja tveganj mag. Maja Šušteršič, predsednica Slovenskega združenja za tveganja in zavarovanja, SI.RISK in vodja zavarovanj v družbi Petrol, d.d., Ljubljana ter mag. Eva Grden, članica UO Slovenskega združenja za tveganja in zavarovanja, SI.RISK in pooblaščenka za upravljanje s tveganji v družbi Telekom Slovenije, d.d. Nato so prispevke predstavili *prof. dr. Rudi Rozman*, mag. *Zdenko Mazurek* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *doc. dr. Mojco Marc*), *dr. Ivan Kobal* in *prof. dr. Matej Lahovnik*. Spregovorili so o organizacijskih vidikih ravnanja s tveganji, vključevanju obvladovanja tveganj v sistem za merjenje uspešnosti poslovanja, odločanju za uspešno obvladovanje operativnega tveganja ter o obvladovanju tveganj pri prevzemih podjetij. Sledil je krajši odmor s pogostitvijo.

Po odmoru je sledila druga skupina, ki je bila razdeljena na dve vzporedni sekciji (A in B). Sekcijo A je moderirala *dr. Aleša Saša Sitar*, prispevke pa so predstavili *prof. dr. Darja Peljhan* (prispevek

pripravljen v soavtorstvu z *doc. dr. Mojco Marc*), *Simon Colnar*, mag. *posl. ved* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Vladom Dimovskim* in *dr. Markom Colnarjem*), *doc. dr. Milena Alič*, *Marjan Hanč* in *dr. Laura Fink*. Spregovorili so o razvitosti obvladovanja tveganj v slovenskih podjetjih, analizi obvladovanja tveganj in standardih kakovosti v slovenski javni upravi, zahtevah standarda ISO 9001:2015 glede obravnave tveganj, obvladovanju tveganj pri projektih razvoja vgrajene programske opreme ter o tveganjih znotraj faz življenjskega cikla gradbenih projektov.

Sekcijo B je moderiral *prof. dr. Rudi Rozman*, prispevke pa so predstavili *prof. dr. Miran Mihelčič*, *prof. dr. Jure Kovač*, *prof. dr. Eva Boštjančič* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Fayruzo S. Ismagilovo*), *prof. dr. Peter Trkman* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *prof. dr. Kevinom McCormackom*, in *prof. dr. Marcosom Paolom Valaderes de Oliveira*) ter *doc. dr. Matej Černe*. Avtorji so predstavili ugotavljanje kakovosti organizacije kot orodje zmanjševanja notranjih tveganj, uvodna razmišljanja v preučevanje managementa tveganj na področju organizacije združb, ravnanje s tveganji v mednarodnih odnosih, obvladovanje tveganj v oskrbovalnih verigah, ter uravnotežen pristop k uporabi slovenskega jezika v področjih organizacijske znanosti in poslovnih ved. Nato je sledilo kosilo v prostorih restavracije, kjer se je diskusija nadaljevala v prijetnem vzdušju in ob dobri hrani.

Po kosilu se je posvetovanje nadaljevalo s tretjo skupino, ki je bila razdeljena na dve vzporedni sekciji (C in D). Sekcijo C je povezovala *doc. dr. Mojca Marc*, prispevke pa so predstavili *mag. Mateja Gorenšek Cajhen* (prispevek pripravljen v soavtorstvu s *doc. dr. Petro Došenovič Bonča*), *Sabina Vlašič*, mag., *Alenka Gajšek*, mag. *ZDŠ* (prispevek pripravljen v soavtorstvu z *Julijo Peklar*, univ. dipl. psih.), ter *doc. dr. Bojan Peček* in *Bernardka Lang*. Predstavljena je bila analiza pomena akreditacij za kulturo varnosti na primeru izbranih zasebnih ambulant v Sloveniji, zdravstveni absentizem v vrtcih, pomen in koristi obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja v združbah ter analiza tveganj v procesu arheoloških izkopavanj.

Sekcijo D je moderirala prof. dr. Katarina Katja Mihelič, predstavljeni so bili štirje prispevki. Prvi prispevek je obravnaval proaktivno vedenje kot dejavnik zmanjševanja tveganja brezposelnosti (avtorji: *Urban Dremelj*, Valentina Gregorčič, *Neža Kokalj*, *Karmen Krвина* in prof. dr. Katarina Katja Mihelič). V drugi predstavitvi so avtorji (*Karolina Rakovec*, *Petra Rozman*, *Anita Rangus*, *Anže Preša* in dr. Darija Aleksić) obravnavali neaktivnost milenijcev kot dejavnik tveganja za neprofitne združbe. Tretji prispevek je obravnaval vpliv družbeno odgovornega ravnanja na tveganje izgube ugleda podjetja (avtorji: Nuša Rešetič, *Ajda Repše*, Ana Mihelič, *Gaber Gašperlin* in dr. Darija Aleksić). V četrti predstavitvi so avtorji (*Miha Murn*, *Kristina Perovšek*, Kaja Vrančič, Martin Lindič in dr. Darija Aleksić) obravnavali obvladovanje tveganj odklonskega vedenja v združbah.

Posvetovanje je s sklepnim govorom sklenila *prof. dr. Darja Peljhan*, ki je skupaj z usmerjevalci posameznih sekcij (*dr. Aleša Saša Sitar*, *doc. dr. Mojca Marc*, *prof. dr. Katarina Katja Mihelič*) strnila nekatere ključne misli in vsebinske ugotovitve posvetovanja. Na koncu sta se *dr. Aleša Saša Sitar* in *prof. dr. Darja Peljhan* udeležencem prisrčno zahvalili za sodelovanje ter jih povabili k udeležbi na 5. mednarodni konferenci slovenske akademije za management, ki bo potekala junija 2018. Povzetki predstavljenih prispevkov so dostopni na spletni strani Društva SAM.

prof. dr. Darja Peljhan
Predsednica programsko-organizacijskega odbora posvetovanja



V Društvu slovenska akademija za management prirejamo peto mednarodno konferenco o managementu in organizaciji, ki bo potekala 14. in 15. junija, 2018 na Brdu pri Kranju, Slovenija.

Osrednja tema konference je: MANAGEMENT AND ORGANIZATION IN THE DIGITAL SOCIETY

Digitalna družba narekuje združbam novo okolje, ki temelji na digitalnih tehnologijah. Z napredkom na teh področjih, predvsem z vidika medsebojnega povezovanja in sodelovanja, morajo združbe, skupine in posamezniki postati še bolj prilagodljivi, da tem bolj izkoristijo potencialne prednosti dostopnosti in razširjenosti digitalne tehnologije. Omenjeno vodi v spremembe v organizacijskih strukturah in procesih, ki se odzivajo na spremenjeno naravo dela. Zato je raziskovanje na področjih uporabe tehnologije pri delu, medgeneracijskih izzivov, vloge tehnologije pri odločanju, novih ureditev dela in organizacijskih prijemov, ki so se razvili kot odgovor na digitalizacijo, aktualno, potencialno praktično uporabno in nujno potrebno. Odpirajo se pomembna vprašanja in pojavljajo se številni novi izzivi, povezani s tem, kako naj bodo strukture in procesi na ravni in preko ravni organizacije oblikovani in udeleženi.

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

K sodelovanju vabimo avtorje tako s področja organizacije, managementa, prava, psihologije, sociologije, informatike, kot tudi drugih področij, saj konferenca spodbuja interdisciplinarni pristop. Prispevki so lahko praktični ali povsem teoretični, s kvantitativnim ali kvalitativnim raziskovalnim pristopom, s predstavljenimi konkretnimi rešitvami v podjetjih. **Več informacij o konferenci** je na voljo na angleških spletnih straneh SAM <http://sam-d.si/En.aspx?cid=82>, kjer je podrobneje predstavljena tema konference.

Zbiranje povzetkov prispevkov v angleškem jeziku poteka na e-naslov: alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si. **Rok za oddajo povzetkov** nameravanih prispevkov (do 500 besed) je **6. december 2017**. **Povzetki bodo pregledani in izbrani do 10. januarja 2018**, ko bodo avtorji tudi prejeli navodila za pisanje prispevkov. **Rok za oddajo prispevkov je 11. april 2018**. **Vsi prispevki bodo recenzirani**, zato bodo avtorji prejeli predloge izboljšav do **9. maja 2018**. **Rok za oddajo popravljenih prispevkov je 23. maj 2018**. Predstavitev prispevka na posvetovanju je obvezna, sicer prispevek ne bo objavljen v zborniku posvetovanja.

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

- **190 EUR** za domače avtorje, ki so člani SAM, za tuje avtorje ter za udeležence brez prispevka, ki so člani SAM
 - **250 EUR** za domače avtorje, ki niso člani SAM in za udeležence, ki niso člani SAM
 - **150 EUR** za udeležence prvega dne konference
 - **100 EUR** za udeležence drugega dne konference
- Za doktorske študent velja 30% popust, za študente prve in druge stopnje pa 60% popust (Cena s popustom ne vključuje gala večerje).

Programski odbor konference sestavljajo: Jon Aarum Andersen, Örebro University School of Business, Örebro University, Sweden; Saša Batistič, Tilburg University, Netherlands; Andrej Bertonec, University of Primorska, Faculty of Management, Koper, Slovenia; Tomaž Čater, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia; Matej Černe, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia and COBIK; Vlado Dimovski, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia; Christian Fieseler, BI Norwegian Business School, Norway; Mihály Görög, Corvinus University of Budapest, Budapest, Hungary; Tomislav Hernaus, The University of

Zagreb, Faculty of Economics & Business, Zagreb, Croatia; Jure Kovač, University of Maribor, Faculty of Organization Sciences, Kranj, Slovenia; Darja Peljhan, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia; Amila Pilav-Velić, Sarajevo School of Business and Economics, B&H; Aleš Popovič, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia; Rudi Rozman, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia; Aleša Saša Sitar, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia; Aziz Šunje, Sarajevo School of Business and Economics, B&H; Nina Tomažević, Faculty of Administration, University of Ljubljana, Slovenia; Petar Vrgović, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, Serbia; Sut I Wong, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway; Ivan Župič, Faculty of Business and Law, Kingston University, London, UK

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

Prijazno vas vabimo k sodelovanju!

Organizacijski odbor konference SAM 2018

Novosti s področja strokovne literature

(P)ostanite prvi na svetu

dr. Andrej Vizjak



Knjiga je namenjena podjetnikom, ki s svojim podjetjem želijo doseči več kot le povprečni dobiček in preživetje. Avtor, ki je v poslovnem svetovanju tudi sam postal prvi na svetu, v njej združuje svoje poslovne izkušnje kot soustanovitelj in predsednik dubajske svetovalne družbe AV.consulting z znanstvenimi raziskavami, ki jih je z analizo 10.000 podjetij v preteklih petnajstih letih opravil kot profesor ekonomije na eni vodilnih evropskih ekonomskih fakultet, Ingolstadt School of Management v Nemčiji. Knjiga nazorno prikazuje metodologijo, kako odkriti svoje edinstvene sposobnosti, razviti zmagovalni strateški načrt ter investitorje in sodelavce prepričati, da skupaj z vami uresničijo vašo vizijo. Dodani so poslovni primeri sedmih slovenskih menedžerjev ter njihove strategije in izkušnje, kako (p)ostati prvi na svetu. Predstavljenih je tudi deset svetovnih panog, iz katerih lahko prenesete dobre poslovne prakse, od 33 odličnih menedžerjev iz teh panog pa se lahko učite odločnosti. Naj vam bo knjiga v navdih, da boste stopali po njihovi poti.

Naslov:	(P)ostanite prvi na svetu
Avtor:	Dr. Andrej Vizjak
Recenzenti:	Tomaž Iskra, prof. dr. Danica Purg, Franjo Bobinac, Matjaž Zadavec, Ludvik Jamnik
Založba:	IUS Software d.o.o.
Št. strani:	210
Leto izdaje:	2017
ISBN:	978-961-247-349-5
COBISS.SI-ID:	288465152
Oblika:	Trda vezava
Cena z DDV:	52 EUR

Izzivi kulturnih razlik v mednarodnem trženju: vloga psihične razdalje v odnosih izvoznik – uvoznik

prof. dr. Irena Vida
doc. dr. Mateja Bodlaj



Monografija je osredotočena na proučevanje vloge kulturno pogojene razdalje z vidika razvijanja poslovnih odnosov med izvozniki in uvozniki. Pri tem se avtorji osredotočajo na konstrukt psihične razdalje, ki se nanaša na zaznano razdaljo do tujih trgov.

Prvo poglavje vsebuje sistematičen pregled tujih empiričnih raziskav, ki so bile objavljene v uglednih mednarodnih znanstvenih revijah. V nadaljevanju na podlagi poglobljenih pogovorov s slovenskimi izvozniki avtorji opredelijo psihično razdaljo kot notranji pojav, ki ga ni mogoče neposredno opazovati in izhaja iz subjektivno zaznanih razlik v kulturnem in poslovnem okolju. V tretjem poglavju avtorji predstavijo rezultate kvantitativne raziskave na vzorcu slovenskih izvoznikov. Analiza vzorčnih podatkov potrjuje, da psihična razdalja ovira razvoj poslovnih odnosov med partnerjema, kot so izvoznikovo zaupanje, zavezanost in sodelovanje z uvoznikom.

V zaključku avtorji razpravljajo o rezultatih in implikacijah za mednarodno trženjsko prakso in prihodnje raziskave. Zavedanje o negativnih posledicah podcenjevanja kulturnih razlik in psihične razdalje je pomembno ne le za večja podjetja, temveč tudi za uspešnost internacionalizacije manjših podjetij tako na medorganizacijskih kot tudi na porabniških trgih. Monografija nakazuje, da kulturne in druge razlike med trgi z nadaljnjim razvojem globalizacije in informacijsko-komunikacijske tehnologije ne bodo izginile in da trgi ostajajo močno heterogeni. Slednje povečuje vlogo kulturne inteligence managerjev za uspešno poslovanje.

Monografija izpostavlja, da razumevanje kulturne in poslovne razdalje ponuja še obilo možnosti za nadaljnje raziskovanje in nadgradnjo znanja na tem področju.

Naslov:	Izzivi kulturnih razlik v mednarodnem trženju: vloga psihične razdalje v odnosih izvoznik – uvoznik
Avtorji:	prof. dr. Irena Vida, doc. dr. Mateja Bodlaj
Recenzenti:	prof. dr. Andreja Jaklič, doc. dr. Matevž Raškovič
Založba:	Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Št. strani:	118, 6 str. ilustriranih
Leto izdaje:	2016
ISBN:	978-961-240-308-9
COBISS.SI-ID:	286199296
Vrsta/vsebina:	Znanstvena monografija
Cena z DDV:	Publikacija je brezplačno dostopna na: http://www.ef.uni-lj.si/content/static_slovene/zaloznistvo/publikacija.asp?id_pub=453
Dosegljiva na povezavi Emka.si:	http://www.emka.si/advanced-management-and-leadership-practice/PR/2233401,12004

Planiranje razvojnih rešitev podjetja

izr. prof. dr. rer. pol. Jernej Belak, ZR Nemčija
 izr. prof. dr. Matjaž Denac
 prof. dr. Mojca Duh
 Blaž Frešer, mag. ekon. in posl. ved
 Barbara Golob, dipl. ekon. (VS)
 izr. prof. dr. Lidija Hauptman
 prof. ddr. Timotej Jagrič
 doc. dr. Vita Jagrič
 izr. prof. dr. techn. Alenka Kavkler, R Avstrija
 Tatjana Koropec, prof.
 doc. dr. Andreja Lutar Skerbinjek
 dr. Amna Potočnik
 Dejan Romih, univ. dipl. ekon.
 Tadeja Sever, mag. ekon. in posl. ved
 doc. dr. Simona Šarotar Žižek
 dr. Urban Šebjan
 doc. dr. Tjaša Štrukelj
 prof. dr. Polona Tominc



V strokovni monografiji z naslovom Planiranje razvojnih rešitev podjetja avtorji preučujejo institucijo družine in razvoj družinskega podjetja na primeru slovenskega podjetja, podajajo izsledke naklonjenosti slovenskih podjetij inoviranju, pojasnjujejo panožno analizo bonitetnih ocen kot pomoč pri sprejemanju odločitev o poslovnih partnerjih, analizo zaznane velikosti izvoznih ovir v času finančne in gospodarske krize na primeru slovenskih izvoznikov, raziskujejo prepoznavanje in ocenjevanje novih in kompleksnih tveganj, analizirajo praktično poučevanje študentov in učne metode prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji, pojasnjujejo kako se razvija kulturna inteligenca pri študentih in predstavljajo dožemanje pomena okoljskega računovodstva pri študentih poslovne ekonomije. Navedeno predstavlja različne vidike preučevanja, ki lahko usmerjajo k ustreznim možnostim razvoja podjetja.

Naslov:	Planiranje razvojnih rešitev podjetja
Avtorji:	izr. prof. dr. rer. pol. Jernej Belak, ZR Nemčija, izr. prof. dr. Matjaž Denac, prof. dr. Mojca Duh, Blaž Frešer, mag. ekon. in posl. ved, Barbara Golob, dipl. ekon. (VS), izr. prof. dr. Lidija Hauptman, prof. ddr. Timotej Jagrič, doc. dr. Vita Jagrič, izr. prof. dr. techn. Alenka Kavkler, R Avstrija, Tatjana Koropec, prof., doc. dr. Andreja Lutar Skerbinjek, dr. Amna Potočnik, Dejan Romih, univ. dipl. ekon., Tadeja Sever, mag. ekon. in posl. ved, doc. dr. Simona Šarotar Žižek, dr. Urban Šebjan, doc. dr. Tjaša Štrukelj, prof. dr. Polona Tominc
Recenzenti:	red. prof. dr. Mojca Duh, doc. dr. Urban Šebjan, mag. Martin Levičar, doc. dr. Boštjan Udovič, doc. dr. Franjo Mlinarič, mag. Nataša Gajšt, mag. Alenka Plos, prof. dr. Majda Kokotec Novak
Založba:	Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Št. strani:	180
Leto izdaje:	2017
ISBN:	13: 978-961-286-034-9
COBISS.SI-ID:	91886849
Vrsta/vsebina:	Strokovna monografija
Cena z DDV:	Publikacija je brezplačno dostopna na: http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/214
Dosegljiva na povezavi Emka.si:	http://www.emka.si/advanced-management-and-leadership-practice/PR/2233401,12004

Povzetki - Abstracts

Risk management and management control: an example of risk indicators' integration in performance measurement

Zdenko Mazurek, Mojca Marc

To ensure the right balance between risk and return, that enables good long-term business performance, an organization must set forth an effective risk management system and connect it to other management control systems. The article illustrates the integration of risk management and management control with a case of an energy-trading department in a selected company. Risk can be assessed with qualitative or quantitative methods. The risk indicator is then integrated in a three-stage performance measurement scale. The extant literature lacks practical examples of risk management and performance management integration. This article attempts to fill the gap by providing an example for other organizations, which also identified the need for this kind of management control.

Key words: risk management, performance management, models, risk indicators, performance indicators, reporting

Coaching in Slovenia – an analysis of clients' experience

Tina Lampič, Katarina Katja Mihelič

The skill of coaching as a way to improve the performance of employees is highly regarded in the field of management and organisational behaviour. Coaching is seeing rapid development in Slovenia, but still lags behind Western European countries and the USA. In the article, we present a definition of coaching, its usefulness for employees and the

organisation, together with the key findings of an analysis of knowledge and the usefulness of coaching among business users in Slovenia. The findings show that, in general, 77% of companies consider they have good sufficient knowledge about coaching, while only 26% of companies correctly understand the content of coaching. Among those believing they have good knowledge of coaching, 35% answered correctly.

Key words: knowledge of coaching, use of coaching, benefits of coaching, weaknesses of coaching, coaching survey among business users in Slovenia

Emotional intelligence in the workplace: a conceptual model of increasing employees' commitment

Tristan Bradač, Sandra Penger

There has been a growing appreciation for the importance of emotional intelligence and authentic leadership practice within contemporary leadership theory in increasing the employees' commitment. Drawing from the emotional intelligence and authentic leadership application theory in management, we present the conceptual study that simultaneously examines the moderating role of emotional intelligence of managers and followers in the relationship between authentic leadership and employees' commitment. Our findings contribute to the emotional intelligence and leadership literature by providing a view from a conceptual framework based on meta-analysis. Our results suggest that managers and employees' who are better able to cope with their emotions in the workplace are more likely to have a higher level of commitment to that organization.

Key words: authentic leadership, emotional intelligence, emotions, the role of emotions in the leader and follower

Financial literacy among Slovenian students: influence of family, education and peers

Anamarija Cijan, Lea Jenič, Amadeja Lamovšek, Ema Leskovšek, Jakob Stemberger

Contemporary financial markets are becoming increasingly complex and difficult to understand, while at the same time people are equally responsible for their assets as in the past. Consequently, financial literacy is acquiring meaning, since it enables us to handle our finances wisely. The main objective of this paper is to find out how key socialization agents - family, parents and education - influence financial literacy and how financial literacy affects financial management. The study involved 120 students from various faculties. We have found that the parents' inclusion of children in financial decisions can adversely affect the financial literacy of children, which means that parents may be a weak influence or are disregarded. At the same time, the research has shown that education in the field of finance does not affect the financial literacy of an individual. Furthermore, the survey confirmed that peers have an impact on financial literacy in the individual's financial behaviour and that this influence is negative. Finally, with the help of the questionnaire, we came to the conclusion that financial literacy does not affect the individual's handling of finances. The article is of great importance in the field of financial management, as it reveals that financial literacy among students is still at a low level and it also encourages the development of students' knowledge in the field of finance. With practical and theoretical education, students would be better equipped to manage their finances and in this way also contribute to improving the financial condition of our society in general.

Key words: financial literacy, family, peers, education, financial management

Will the indicator of formal social units' performance be changed?

Miran Mihelčič

Changes in the development of production factors and social relations in the modern society raise the question of adequacy of the current motivational system so for formal social units' governors as for the owners of participated production factors, in particular employees, and other stakeholders. Looking for the answer how to distribute the value added in units (firms), themes of social responsibility, contributions of the owners of production factors to value added, and the risk these owners assume, are highlighted. Taking into account the above mentioned dilemmas the paper elaborates the necessary change or at least the refinement of the indicator of the units' performance, which is now used in the capitalistic system, and how it will influence the task of management.

Key words: management, value added, social responsibility, risk, factors' contribution, value added distribution

Donatorji slovenske akademije za management

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



Elektro Ljubljana, d.d.



Elektro Gorenjska, d.d.



Sofinanciranje revije Izzivi managementu

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



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Navodila avtorjem

Splošna:

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

V reviji objavljamo:

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

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

Oblikovanje prispevkov:

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

Strokovno-raziskovalni prispevki

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

Razmišljanja in informacije

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

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).

Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ...

Kahnenan et al. (1991) so ...

... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

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

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA standardi:

Članek v reviji: Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.

Članek v elektronski reviji: Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf

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

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

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

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

Prispevki s spleta (URL naslov):

avtor ni znan:

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

avtor je znan:

McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

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

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

Izzivi managementu | Management Challenges
Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa
ISSN 1855-5756

