

E / B / R

**ECONOMIC AND
BUSINESS REVIEW**

VSEBINA

-
- 5 *Helena Bešter*
Solventnost II in holistično obvladovanje tveganj
-
- 45 *Ajda Šantej*
Sandra Penger
Konceptualni model povezave e-vodenja in identitete virtualnega tima: mediacijski vpliv zaznave raznolikosti in moderacijski vpliv sodobne komunikacijske tehnologije
-
- 73 *Maruša Premru*
Darija Aleksić
Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu
-
- 97 *Mojca Kogovšek*
Jana Žnidaršič
Učna motivacija in osebnostne dimenzije – podlaga za oblikovanje strategij uspešnega učenja mlajših in starejših zaposlenih
-
- 127 *Anton Manfreda*
Mojca Indihar Štemberger
Ustrezen odnos med vodilnim managementom in informatiki kot pogoj za uspešno digitalno preobrazbo podjetij
-

SOLVENTNOST II IN HOLISTIČNO OBVLADOVANJE TVEGANJ

HELENA BEŠTER¹

POVZETEK: *Direktiva Solventnost II pomeni za zavarovalnice velik izziv, ki v temelju spreminja njihov dosednji način poslovanja. V raziskavi proučujemo kvalitativne zahteve tako imenovanega drugega stebra, in sicer vlogo, pomen in omejitve holističnega obvladovanja tveganj znotraj novega režima solventnosti. Raziskovalna študija primera, izvedena na slovenskem trgu, je potrdila, da je Solventnost II pomemben zunanji sprožilec, ki sili zavarovalnice k implementaciji sistema holističnega obvladovanja tveganj. Kvalitativna raziskava delno strukturiranih intervjujev z vodilnimi strokovnjaki iz panoge in nadzorne institucije prikazuje oris stanja na slovenskem zavarovalnem trgu pri implementaciji ureditve Solventnost II. Rezultati študije dopolnjujejo ugotovitve predhodnih raziskav, ki so v večini primerov vezane na kvantitativne zahteve prvega stebra Solventnosti II in potrjujejo ključno vlogo holističnega obvladovanja tveganj v novem režimu kapitalske ustreznosti. Prilagoditev zahtevam Solventnosti II dodaja vsakodnevnim poslovnim odločitvam dimenzijo tveganj in na ta način vzpostavlja možnosti za višjo raven korporativnega upravljanja zavarovalnic.*

Ključne besede: *zavarovalnice, Solventnost II, celostno obvladovanje tveganj.*

JEL klasifikacija: G22, G32, K23

DOI: 10.15458/85451.49

UVOD

Zavarovalnice v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) so se v zadnjem desetletju morale soočiti s stroškovno in izvedbeno zahtevnim projektom: prilagoditvijo svojega poslovanja zahtevam direktive Solventnost II. Desetletja veljaven, v osnovi preprost in statičen režim Solventnost I je bil že leta 2002 prepoznan kot neprimeren in neprilagojen zahtevam globaliziranega sveta. Analiza nesolventnih zavarovalnic (Sharma, 2002) je pokazala, da so zavarovalnice zašle v težave, ker niso bila obvladovana določena tveganja. Posamezna zavarovalnica je postala preobčutljiva na neugodne ali nevarne dogodke v zunanjem okolju, ker so bili notranji odzivi na določena tveganja v preteklosti neustrezni in ker so bili zgodnji opozorilni znaki prezrti. Ta spoznanja so vodila do osnovne premise novega režima solventnosti, ki zahteva, da je višina zahtevanega kapitala, s katerim mora razpolagati zavarovalnica, povezana z vsemi pomembnimi tveganji, ki jim je zavarovalnica izpostavljena. Direktiva 2009/138/ES Evropskega parlamenta in Sveta o začetku opravljanja in opravljanju dejavnosti zavarovanja in pozavarovanja, ki ureja to področje, je bila sprejeta 25. novembra 2009 (v nadaljevanju direktiva). S to direktivo se je

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Doktorska študentka, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: h.bester.mp@gmail.com

štirinajst do takrat veljavnih (po)zavarovalnih direktiv preoblikovalo v eno samo, ki naj bi predvsem spodbudila učinkovito obvladovanje tveganj v zavarovalnicah, povečala obseg zahtevanih razkritij o poslovanju zavarovalnic in postavila zavarovance kot potrošnike v središče zavarovalnih poslov. Vsebina te direktive predstavlja nov regulatorni režim v (po)zavarovalništvu, poimenovan Solventnost II. Zavarovalnice so ga morale uvesti s 1. januarjem 2016.

V raziskavi proučujemo kvalitativne zahteve tako imenovanega drugega stebra, in sicer vlogo, pomen in omejitve holističnega (celovitega, integriranega) obvladovanja tveganj (v nadaljevanju HOT; angl. *Enterprise Risk Management – ERM*) znotraj novega režima solventnosti v slovenskih zavarovalnicah. V ta namen smo izvedli raziskovalno študijo primera (angl. *exploratory case study*) na slovenskem (po)zavarovalnem trgu. Kot pojasnjujejo Kaae, Søndergaard, Haugbølle in Traulsen (2010), se uporabljena metoda imenuje raziskovalna zato, ker je njen cilj predvsem doseči novo razumevanje relacij med strukturo direktive Solventnost II in procesnimi elementi obvladovanja tveganj kot temeljno predpostavko novega režima, ne pa toliko interpretacijo podatkov glede na določeno teorijo.

Raziskovalna vprašanja, na katera želimo odgovoriti v študiji, so naslednja:

1. Katere so temeljne karakteristike procesa prilagajanja na novi režim Solventnost II v slovenskih zavarovalnicah? 2. Kakšne so relacije obeh konceptov – Solventnosti II in HOT – v novem režimu solventnosti? 3. Kako je prilagoditev slovenskih zavarovalnic na Solventnost II povezana z uvedbo HOT?

S pregledom literature želimo še zlasti proučiti relacije med režimom Solventnost II in HOT ter na ta način poiskati odgovore na drugo raziskovalno vprašanje. S tem namenom smo:

- raziskali teoretične okvire novega režima Solventnost II ter proučili teoretične podlage in opredelitve HOT,
- proučili vlogo, pomen in omejitve HOT v režimu Solventnost II.

Ker želimo poglobiti teoretične in praktične vidike obeh konceptov – Solventnosti II in HOT – ter njuno medsebojno povezanost, je v raziskavo poleg znanstvenih člankov vključena tudi strokovna literatura; poleg tega pa še tehnični standardi in spletne strani: evropskega in slovenskega regulatorja: The European Insurance and Occupational Pensions Authority (v nadaljevanju EIOPA) ter Agencije za zavarovalni nadzor (v nadaljevanju AZN), panožnih zavarovalnih združenj v Sloveniji in Evropi: Slovenskega zavarovalnega združenja – SZZ in Insurance Europe – IE, različnih svetovalnih podjetij, pozavarovalnice SwissRe, spletnih publikacij: <http://www.solvencyiiwire.com/> in <https://www.insuranceerm.com/>.

Na podlagi pregleda literature so bile določene glavne teme delno strukturiranih intervjujev (angl. *in-depth semi-structured interviews*). Poglobljeni delno strukturirani intervjuji s ključnimi predstavniki slovenskih zavarovalnic, nadzorne institucije in stroke

predstavljajo temelj raziskovalne študije primera, s katero želimo poiskati odgovore na raziskovalna vprašanja. Zapis (transkripcija) intervjujev je omogočil natančno analizo z računalniškim programom za analiziranje kvalitativnih podatkov NVivo 11. Besedilo intervjujev je bilo kodirano glede na teme, demografske podatke udeležencev in temeljne karakteristike zavarovalnic, vključenih v raziskavo. Ugotovitve te analize prinašajo odgovore na prvo in drugo raziskovalno vprašanje za zavarovalnice v Sloveniji. Kvalitativna analiza znanstvenih študij s področja solventnosti s programom NVivo 11 omogoča primerjalno analizo ugotovitev iz intervjujev s temeljnimi zaključki avtorjev iz proučevane literature.

Z raziskavo želimo izpopolniti teoretično, konceptualno in empirično znanje na področju Solventnosti II in obvladovanja tveganj ter dopolniti doslej zelo redke raziskave na področju kvalitativnih zahtev drugega stebra. Spoznanja, pridobljena z intervjuji, želimo povezati z ugotovitvami iz literature in na ta način prek orisa stanja slovenske zavarovalne panoge v procesu implementacije Solventnosti II raziskati pričakovane učinke, tako koristi kot slabosti nove ureditve. Namesto kvantitativnih raziskav izračuna kapitalskih zahtev se raziskava osredotoča na mehanizme in koncepte, ki umeščajo HOT v srce ureditve Solventnost II. S tem želimo prispevati k akademski razpravi o drugem stebri in podati konceptualni uvid glede vloge HOT znotraj ureditve Solventnost II. Spoznanja in ugotovitve so lahko v pomoč zavarovalnicam in nadzornikom pri njihovih naporih za oblikovanje zdrave in močne zavarovalne panoge.

Članek je strukturiran na naslednji način: v pregledu literature so naprej opisani konceptualno-teoretični okvir Solventnosti II z glavnimi poudarki dosedanjih raziskav na tem področju ter konceptualno-teoretični okvir HOT in njegova vloga v podmeni novega režima solventnosti. Po orisu raziskovalne metode sledi navedba rezultatov, ki vključuje tudi vizualni prikaz določenih ugotovitev. V razpravi je izvedena primerjava glavnih ugotovitev te študije z dognanji iz predhodnih raziskav. Zaključek vsebuje predloge za nadaljnja raziskovanja na tem področju.

1 PREGLED LITERATURE

1.1 Teoretični okvir zavarovalne regulative

Teoretični razmislek o Solventnosti II zahteva vpogled v temeljne cilje in motivacije regulatornih procesov. S teoretičnega vidika Klein (1995) ločuje med tako imenovanimi »normativnimi teorijami« (kakšna bi zavarovalna regulativa in nadzor morala biti) in »pozitivnimi teorijami« (kako regulatorji in nadzorniki v resnici delujejo). V tradicionalni teoriji javnega interesa (angl. *public interest theory*) je naloga regulative v tem, da popravlja napake trga in povečuje ekonomsko učinkovitost. Ekonomska teorija (angl. *economic theory*) nasprotno trdi, da so za regulacijo prvenstveno zavzeti državni funkcionarji, ki želijo s prerazporeditvijo virov maksimirati svojo politično podporo, ki bolj teži h koncentraciji ekonomskega kot pa javnega interesa (Peltzman, 1976). Področje regulative je lahko, kot opozarjata Levine in Forrence (1990), le arena, v kateri različni interesi

tekmujejo za uporabo politične moči, da bi pridobili določeno prednost. Te ideološke in samointeresne motive za regulacijo umeščamo v okvire že omenjene ekonomske teorije, pa tudi znotraj tako imenovane teorije vladnih služb (angl. *government- services theory of regulation*) in tako imenovane teorije zavzetja (angl. *capture theory*).

Schuckmann (2007) postavlja ekonomsko upravičenost regulative in nadzora zavarovalnega trga v okvire normativne ekonomske teorije in klasične mikroekonomske teorije (angl. *classical microeconomic theory*), ki predpostavlja idealno delovanje konkurenčnega trga s popolnimi informacijami in samodejno izravnavo cen, ki ne potrebuje nobene zunanje regulative in nadzora. V realnem življenju seveda ni tako: v zavarovalništvu se srečujemo z asimetrično porazdeljenimi informacijami pred podpisom zavarovalne pogodbe (ex ante efekt), med njenim trajanjem (ex interim efekt) in po njenem izteku (ex post efekt).

Glede na prej omenjeno teorijo javnega interesa je zavarovalni trg neoptimalen, zato se srečujemo s klasičnim problemom agenta, pri čemer ločimo interes lastnika (angl. *owner*) in menedžerja na eni strani ter imetnika dolžniškega instrumenta (angl. *debtholder*) na drugi. S sklenitvijo zavarovalne pogodbe (police) postanejo zavarovanci lastniki dolžniškega instrumenta in prevzemajo glede na lastnike zavarovalnice velika tveganja. Informacije bi ta agencijski problem omilile, vendar so drage in za zavarovanca praviloma nedosegljive. Kot navajata Plantin in Rochet (2007), zavarovanci tudi niso dovolj motivirani, da bi trošili svoj čas in denar za proučevanje poslovanja zavarovalnic. Poleg tega se lahko finančna trdnost zavarovalnice v času med plačilom premije in nastankom škode poslabša (Munch & Smallwood, 1981). Eden izmed ciljev regulative in nadzora zavarovalnic je torej zmanjšanje informacijske asimetrije med tako imenovanimi notranjimi (menedžerji) in zunanji akterji (zavarovanci, delničarji in analitiki). Več informacij pa ne pomeni nujno boljše in točne informacije, zato mora regulativa zagotoviti, da so informacije razumljive, dosegljive in med seboj primerljive (Eling & Schmeiser, 2010). Če povzamemo, zavarovalna regulativa mora biti oblikovana tako, da v največji možni meri zagotavlja konkurenčen zavarovalni trg, na katerem imajo vsi akterji dostop do relevantnih informacij (Cummins, Harrington, & Niehaus, 1993).

Eling, Schmeiser in Schmit (2007) navajajo, da ima zavarovalna panoga zelo velik »javni« pomen, zato bi bil nadzor potreben celo v primeru delovanja popolnoma konkurenčnega trga. Zaupanje v finančni sistem in trdnost celotnega gospodarstva predpostavlja, da bo zavarovalnica v celotnem zavarovalnem obdobju ostala likvidna in solventna. Na teorijo javnega interesa se navezuje tudi Swarup (2012), ki poudarja ekonomsko in socialno dimenzijo zavarovalništva kot glavni vzrok za regulativo in nadzor nad panogo. Pri tem ločuje dve področji regulative in nadzora:

- nad prodajo zavarovalnih storitev,
- glede kapitalске ustreznosti oziroma solventnosti zavarovalnic.

Prvo področje temelji predvsem na že prej omenjeni asimetriji informacij med pogodbenimi strankami, kar še posebej velja v primeru, ko sklepajo zavarovanja fizične osebe. Drugo področje nadzora je povezano s preprečevanjem motenj v ekonomskem sistemu, do katerih bi prišlo v primeru stečaja zavarovalnice. Glede stečaja zavarovalnice

Zweifel (2014) ločuje tako imenovane interne in eksterne stroške. Interne stroške nosijo delničarji z razvrednotenjem cene delnic. Vloga zavarovalne regulative in nadzora pa je tradicionalno utemeljena z eksternimi stroški (Cummins, 1988). Eksterni stroški stečaja prizadenejo najprej zavarovance, ki ostanejo brez zavarovalnega kritja in izgubijo del svojih sredstev, ogrožena pa je tudi njihova eksistenčno-socialna varnost. V primerih odgovornostnih zavarovanj so prizadete tudi tretje osebe, če so jim taki zavarovanci povzročili škodo (npr. pri zavarovanju avtomobilske odgovornosti). Pri sozavarovanjih (angl. *co-insurance*) so oškodovane druge zavarovalnice, zato lahko stečaj ene zavarovalnice pahne v težave in povzroči visoke eksterne stroške tudi drugim zavarovalnicam. Ne nazadnje stečaj zavarovalnice kot finančne institucije pretrese kapitalske trge in povzroči izgube njihovim udeležencem. Vlagatelji v zavarovalno panogo posledično zahtevajo višjo stopnjo donosa. Zaradi izgube ugleda se zmanjša povpraševanje po zavarovalnih pogodbah, kar povzroči znižanje premijskih prihodkov zavarovalnic (Zweifel, 2014). Javni interes zavarovalne regulative, ki ima za cilj predvsem preprečevanje bankrotov zavarovalnic, izhaja torej iz pomanjkljivih informacij zavarovancev o finančni trdnosti zavarovalnice in hkrati iz hudih posledic morebitnega stečaja zavarovalnice (Holzmüller, 2009). Ker so zavarovanci tako zelo odvisni od zavarovalnice, da je njen stečaj nesprejemljiv, so pomembni deli regulatorno-nadzorne funkcije licenciranje, neposreden nadzor in kontroliranje zavarovalnic (Doff, 2008).

Zavarovalna regulativa in nadzor imata tudi negativne posledice (Grabowski, Viscusi, & Evans, 1989), zlasti višje cene in omejevanje konkurence ter poglobljanje tržnih nepravilnosti. Opozoriti velja, da lahko dajejo slabi in neučinkoviti nadzorni mehanizmi zavarovalnicam in zavarovancem ter regulatorjem oziroma nadzornikom lažen občutek varnosti (Holzmüller, 2009).

Opisani teoretični koncepti zavarovalne regulative in nadzora z opredelitvijo glavnih značilnosti so povzeti v tabeli 1.

Tabela 1: Pregled teoretičnih konceptov zavarovalne regulative in nadzora

Avtor	Teorija	Opredelitev
Klein (1995)	Teorija javnega interesa (angl. <i>public interest theory</i>)	Regulativa ima nalogo, da popravlja napake (neuspehe) trga in povečuje ekonomsko učinkovitost.
Munch in Smallwood (1981)		Zavarovalni trgi so le delno učinkoviti, zato so informacije drage, zavarovanci pa ne želijo porabljati časa in denarja za njihovo pridobitev (zavarovanci prevzemajo tveganje, cene so visoke); prisoten je problem agenta, finančna trdnost zavarovalnice se med trajanjem pogodbe lahko poslabša.
Levine in Forrence (1990)		javni interes zavarovalne regulative, ki ima za cilj predvsem preprečevanje bankrotov zavarovalnic, izhaja iz pomanjkljivih informacij zavarovancev o finančni trdnosti zavarovalnice in hkrati iz hudih posledic morebitnega stečaja zavarovalnice.
Plantin in Rochet (2007)		S preprečevanjem motenj v ekonomskem sistemu (čim manj stečajev zavarovalnic) zavarovalna regulativa in nadzor prispevata k stabilnosti finančnega sistema.
Swarup (2012)		Regulativa je utemeljena zaradi tako imenovanih eksternih stroškov, ki nastanejo zavarovancem, tretjim osebam ali drugim zavarovalnicam v primeru stečaja zavarovalnice.
Zweifel (2014) Holzmueller (2009)		Za regulacijo so prvenstveno zavzeti državni funkcionarji, ki želijo s prerazporeditvijo virov maksimirati svojo politično podporo in jih bolj kot javni interes zanima koncentracija ekonomskih interesov; regulativa ima zlasti s pritiski na cene lahko negativen učinek.
Peltzman (1976)	Ekonomska teorija regulacije finančnih trgov	Podteoriji ekonomske teorije. Regulator zasleduje svoje ožke in sebične osebne cilje, povezane s pridobitvijo ali ohranitvijo moči/pozicije/službe/ugleda/premoženja. Regulator uresničuje predvsem svoje interese in priložnosti.
Levine in Forrence (1990)	Teorija vladnih služb (angl. <i>government-services theory of regulation</i>), teorija zavzetja (angl. <i>capture theory</i>)	1. Idealni zavarovalni trg s popolnoma informiranimi zavarovanci ne obstaja, zato je regulativa nujna. Asimetrija informacij se pojavlja pred podpisom zavarovalne pogodbe (ex ante efekt), med njenim trajanjem (ex interim efekt) in po njenem izteku (ex post efekt).
Schuckmann (2007)	Klasična mikroekonomska teorija (angl. <i>classical microeconomic theory</i>) in iz nje izpeljane: 1. splošna teorija informacijske asimetrije (angl. <i>general theory of asymmetric information</i>), 2. splošna teorija zunanjih dejavnikov (angl. <i>general theory of externalities</i>), 3. koncept konkurenčnosti (angl. <i>concept of contestability</i>)	2. Tržne transakcije generirajo pozitivne in negativne zunanje učinke, ki niso v celoti zajeti v ceni. 3. Oddkoni od popolnoma konkurenčnega trga vodijo zaradi vstopnih ovir v monopolne dobičke, koncentracijo tržne moči in kartelno obnašanje. Regulativa in nadzor morata zmanjševati in odstranjevati opisane ovire, ki preprečujejo učinkovito delovanje trga.
Eling, Schmeiser in Schmit (2007)	Teoretični koncept agenta in nepopolnega zavarovalnega trga	Izpeljanka iz teorije javnega interesa in iz splošne teorije informacijske asimetrije:
Eling in Schmeiser (2010)		1. zavarovanci so imetniki dolžniškega instrumenta (angl. <i>debtholder</i>) s pomanjkljivimi informacijami, ki prevzemajo glede na dobro informirane lastnike (angl. <i>owner</i>) in menedžerje veliko tveganje;
Swarup (2012)		2. agencijski konflikt lahko opredelimo tudi kot informacijsko asimetrijo med zunanji in notranji deležniki (angl. <i>outsiders/insiders conflict</i>), to je med zavarovanci, delničarji in analitiki na eni strani ter menedžerji na drugi;
		3. regulativa prodaja zavarovalnih storitev zmanjšuje informacijsko asimetrijo.

1.2 Solventnost II

Ne glede na morebitne negativne učinke je finančna kriza potrebo po regulaciji v zavarovalništvu močno povečala. Čeprav je bila Solventnost II zasnovana več let pred krizo, je imela ta velike posledice na predpostavke, vsebino, smer in dinamiko uvedbe nove ureditve kapitalske ustreznosti. Kriza je zahtevala prevrednotenje in ponovni razmislek o temeljnih predpostavkah Solventnosti II ter soočenje z velikimi tehnično-političnimi problemi (Barnier, 2014).

Po dolgoletnih pripravah, zavlačevanjih in večkratnem odlogu končnega datuma implementacije se je proces prilagajanja zahtevam Solventnosti II izjemno pospešil po letu 2013. S 1. januarjem 2016 je stari, na enostavnih izračunih temelječi režim Solventnost I nadomestil na tveganjih utemeljeni izračun zahtevanega kapitala (angl. *Risk Based Capital* – *RBC*). Dosedanje preproste kalkulacije je zamenjal kompleksen, zahteven in iz treh stebrov sestavljen režim Solventnost II.

Prvi steber predstavljajo kvantitativne zahteve, kot so izračuni zahtevanega solventnostnega kapitala (angl. *Solvency Capital Requirements* – *SCR*) in zahtevanega minimalnega kapitala (angl. *Minimum Capital Requirements* – *MCR*), vrednotenje sredstev in obveznosti ter pravila za izračun zavarovalno-tehničnih rezervacij. Drugi steber predstavljajo kvalitativne zahteve s poudarkom na celostnem (holističnem) obvladovanju tveganj, vključno z lastno oceno tveganj in solventnosti (angl. *Own Risk in Solvency Assessment* – *ORSA*) ter visokimi standardi korporativnega upravljanja. Tretji steber predstavljajo poročila nadzornim institucijam in obvezna razkritja.

Medtem ko je pri prvem stebru poudarek na kapitalskih zahtevah, izračunanih s standardno formulo (SF) ali internim modelom (celotnim ali delnim), so zahteve drugega stebra usmerjene na pravilno oceno lastnega finančnega in kapitalskega položaja v povezavi z vsemi tveganji, ki jim je in jim morda še bo izpostavljena zavarovalnica. Drugi steber naj bi pospeševal tudi nadzorniško konvergenco na skupnem trgu EU. Zahteve za poročanje nadzornim institucijam in povečana razkritja v okviru tretjega stebra težijo k večji transparentnosti; zavarovancem naj bi bile zagotovljene kakovostnejše, z upoštevanjem tveganj oblikovane informacije.

Novi režim solventnosti naj bi odpravil vse slabosti Solventnosti I, ki je »statičen, neobčutljiv za tveganja in uporablja zastarele kapitalske standarde ter postavlja preveč ovir za učinkovitost skupnega evropskega zavarovalnega trga« (EC, 2007). Primarni cilj novega režima Solventnost II je močnejša finančna trdnost zavarovalnic ob hkrati višji ravni storitev za zavarovance in učinkovitejšem nadzoru. Režim Solventnost II naj bi postal vodilni zavarovalni regulatorni standard v svetovnem merilu.

Čeprav so trajale priprave na uvedbo Solventnosti II skoraj petnajst let (Bernardino, 2015), pokaže pregled literature zanimiv vzorec, znotraj katerega izrazito prevladujejo kvantitativne zahteve prvega stebra. Tako kot je bilo tudi v času priprav skoraj celo desetletje namenjeno simulacijam izračuna zahtevanega kapitala (SCR in MCR) po standardni formuli in internem modelu v okviru kvantitativnih zahtev prvega stebra, so bile kapitalske zahteve (in so deloma še vedno) prevladujoča tema tudi v raziskovalnih študijah.

Od štiriinštiridesetih člankov, objavljenih v letih 2006–2014 v revijah, kot so: *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, *Journal of Insurance Regulation*, *Risk Management and Insurance Review*, *Scandinavian Actuarial Journal*, *Transformation in Business & Economic*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* in *Journal of Financial Regulation and Compliance*, jih šestnajst ali 36,36 % obravnava izključno prvi steber, v nadaljnjih osmih člankih (18,18 %) pa sta drugi in tretji sicer omenjena, vendar izrazito prevladujejo kvantitativne zahteve prvega stebra. Več kot 54 % vseh člankov je torej posvečenih prvemu steburu. V osmih člankih, ki predstavljajo 18,18 % pregledanih, tema ni neposredno povezana s tristebnim konceptom novega režima Solventnost II, v šestih člankih (13,64 %) pa so vsi trije stebri zastopani enakovredno. V dveh člankih sta prvi in drugi steber obravnavana enakovredno, v dveh člankih je tema tretji steber.

V člankih, ki (nekateri tudi kritično) obravnavajo konceptualni vidik Solventnosti II oziroma se lotevajo primerjav z regulatornimi ureditvami zavarovalništva zunaj EU in/ali z regulatornimi zahtevami v bančništvu, kot na primer Bomhard (2010), Butt (2007), Doff (2008), Jacobs in Van Vuuren (2013) ter Bomhard in Frey (2006), je močno poudarjen pomen kvalitativnih zahtev drugega stebra, ki naj bi v čim večji meri dopolnile slabosti prvega stebra, še posebej standardne formule.

Za večjo učinkovitost novega režima Solventnost II bi bilo treba bolj uravnovežiti vse tri stebre, še posebej z vidika težko merljivih tveganj in dolgoročnih učinkov odločanja na strateški ravni, kot navaja Doff (2008). Finančne institucije prek kvalitativnih zahtev drugega stebra identificirajo tudi vsa tista tveganja, ki jih sploh ni mogoče meriti oziroma jih ni mogoče meriti dovolj natančno. Drugi steber omogoča nadzornim institucijam, da ocenijo sposobnost obvladovanja tveganj zavarovalnice in da lahko globlje razumejo kakovost njenega poslovanja.

V celotnem obdobju prilagajanja zavarovalnic na novi režim solventnosti je ostajal drugi steber v senci prvega, trdita Jacobs in Van Vuuren (2013), vendar so ravno kvalitativne zahteve drugega stebra tiste, ki zagotavljajo nadzornikom pridobitev mnogih pomembnih informacij, ki jih v prvem steburu ni. Po njunem mnenju bodo zahteve drugega stebra lahko pospešile procese obvladovanja tveganj v zavarovalnicah, saj lastna ocena tveganj in solventnosti – ORSA – ne bi smela biti izdelana le zaradi formalnih zahtev skladnosti z zakonodajo.

Podcenjevanje drugega stebra pa ni bilo zaznano le s strani regulatorjev, temveč so bile po mnenju Weindorferja (2012) prezrte kvalitativne zahteve korporativnega upravljanja Solventnosti II tudi s strani oseb, odgovornih za obvladovanje tveganj v zavarovalnicah.

Zaradi donedavnega izrazitega poudarka na izračunu kapitala in zahtevah prvega stebra pa so študije o kvalitativnih zahtevah drugega stebra redke in predstavljajo tako s teoretičnega kot praktičnega vidika velik raziskovalni potencial. Pregled literature kaže, da je samo v dveh člankih (torej v 4,55 % od štiriinštiridesetih pregledanih člankov), avtorjev Jacobs in Van Vuuren (2013) ter Weindorfer (2012), prevladujoča tema drugi steber in njegove kvalitativne zahteve.

Tematski razvid člankov, ki vključuje tudi pregled obravnavane teme v povezavi s prvim, drugim ali tretjim stebrom, je podan v tabeli 2.

Tabela 2: Pregled glavnih tem znanstvenih člankov, ki obravnavajo Solventnost II glede na tristranski sistem novega režima solventnosti

Avtor	Glavna tema	Temeljni poudarek v okviru glavne teme		
		I. steber	II. steber	III. steber
Aigrain (2009)	Kvantitativne zahteve prvega stebra; RBC na podlagi ekonomskega kapitalnega modela.	X		
Altrén in Lyth (2007)	Vpliv Solventnosti II na obvladovanje tveganj v premoženjskih zavarovalnicah.	X	X	X
Ayadi (2007)	Kritika Solventnosti I in značilnosti predloga novega režima Solventnost II s poudarkom na prvem stebru.	X	x	x
Bomhard (2010)	Aktualni razvoj regulatornih režimov in njihova primerjalna analiza; Solventnost II kot najprimernejši temelj za enotni svetovni nadzorni standard.	X	X	x
Bomhard in Frey (2006)	Pregled in analiza bistvenih elementov RBC s priporočili za razvoj režima Solventnost II.			
Bonsón, Cortijo, Escobar, Flores in Monreal (2010)	Implementacija in uporaba standarda XBRL kot tehnološkega sistema za konsolidacijo finančnih informacij in zagotavljanje digitalne transparentnosti v okviru Solventnosti II.			X
Butaci (2010)	Opis značilnosti režima Solventnost II s poudarkom na zahtevah prvega stebra.	X		
Butt (2007)	Odziv finančnih trgov na katastrofalne škode, Solventnost II, kakovost podatkov; celostno obvladovanje tveganj kot konkurenčna prednost.	X	x	x
Christiansen in Niemeyer (2014)	Primerjava različnih matematičnih interpretacij SCR (značilnosti, podobnosti in njihove različnosti).	X		
Cummins in Phillips (2009)	Empirična analiza primerov insolventnosti v ameriškem zavarovalništvu in primerjalna analiza različnih regulatornih sistemov – RBC v ZDA, Swiss Solvency Test – SST v Švici in Solventnost II.	X	X	X
Danielsson, Kojien, Laeven in Perotti (2013)	Vpliv nizkih obrestnih mer na višino rezervacij v življenjskih zavarovalnicah v ureditvi Solventnost II.			
Devineau in Loisel (2009)	Standardna formula in predlog alternativne metode.	X		
Doff (2008)	Analiza Solventnosti II; priporočilo za večje ravnotežje med prvim stebrom na eni strani ter drugim in tretjim stebrom na drugi strani.	X	x	x
Dotterweich in Köstner (2011)	Integracija limitnega sistema tveganj v obstoječe naložbene in kontrolne procese.	X	X	
Dragos (2013)	Pregled razvoja konceptov obvladovanja tveganj v zavarovalništvu; razprava o rezultatih kvantitativnih študij, ki so bile izvedene v okviru Solventnosti II.	X	x	x
Elderfield (2009)	Trije temeljni trendi, značilni za kratkoročni in srednjeročni razvoj regulatornih sprememb: nadzor zavarovalnih skupin, uporaba internih modelov, razkritja mer tveganja.	X	X	X
Eling in Holzmüller (2008)	Primerjava standardov RBC v ZDA, Švici in Novi Zelandiji ter njihov vpliv na pravila Solventnosti II.	X	x	x
Eling et al. (2007)	Zgodovina, značilnosti in priporočila za Solventnost II.	X	x	x
Eling in Schmeiser (2010)	Analiza razvoja režima Solventnost II; primerjava z drugimi regulatornimi rešitvami, priporočila za nadaljnji razvoj.	X	x	x
M. Eling in Pankoke (2013)	Kritična analiza delniškega modela tveganj pri izračunu kapitalskih zahtev v okviru režima Solventnost II.	X		
Flamée (2008)	Analiza vrednotenja tehničnih – razlike med IFRS in pravili Solventnosti II.			

Legenda:

X – oznaka stebra, v katerem je temeljni poudarek v okviru glavne teme članka

x – oznaka stebra, ki je tudi del glavne teme, vendar to ni glavni poudarek članka

V preglednici so tudi članki, ki obravnavajo novi režim Solventnost II, ne da bi posebej izpostavljali značilnosti I., II. ali III. stebra.

Tabela 2: Pregled glavnih tem znanstvenih člankov, ki obravnavajo Solventnost II glede na tristranski sistem novega režima solventnosti (nadaljevanje)

Avtor	Glavna tema	Temeljni poudarek v okviru glavne teme		
		I. steber	II. steber	III. steber
Floreani (2013)	Mere tveganja in kapitalske zahteve v Solventnosti II.	X		
Gatzert in Wesker (2012)	Primerjalna analiza režimov Basel III in Solventnost II.	X	X	X
Gatzert in Kolb (2013)	Modeliranje in proučevanje učinkov operativnega tveganja na premijo in kapitalske zahteve v režimu Solventnost II.	X	x	
Holz Müller (2009)	Primerjalna analiza ameriškega in švicarskega sistema solventnosti ter Solventnosti II.	X	X	X
Höring in Gründl (2011)	Razkritja v letih poročilih evropskih zavarovalnic v luči tretjega stebra Solventnosti II.			X
Huerta de Soto (2009)	Kritika novega režima Solventnost II; posledice bodo za zavarovalništvo negativne.			
Jacobs in Van Vuuren (2013)	Kritična analiza režima Basel II s poudarkom na pomanjkljivostih, ki bi se jim morali izogniti v novem režimu Solventnost II.	x	X	
Jurkonyte in Girdzijauskas (2010)	Ocena vpliva novega režima Solventnost II na finančni rezultat zavarovalnic.			
Klein (2012b)	Primerjava režima solventnosti v ZDA in Solventnosti II: študija o ekonomskih načelih, ki jih mora zasledovati zavarovalna regulativa.			
Korbasova (2014)	Opis pozitivnih značilnosti in slabosti Solventnosti II; negativen vpliv na manjše zavarovalnice, zato lahko novi režim spodbudi proces združevanja zavarovalnic.	x	x	x
Laas in Siegel (2015)	Kritična primerjalna analiza režimov Basel II/III in Solventnosti II.	X		
Liebwein (2006)	Pregled internih modelov tveganja v Solventnosti II.	X		
O'Brien (2010)	Ocena posledic finančne krize za stresne teste v življenjskih zavarovalnicah s priporočili za Solventnost II.			
Paetzmann (2011)	Študija o vplivu nizkih obrestnih mer na poslovanje življenjskih zavarovalnic v Nemčiji v okviru Solventnosti II.			
Peleckienė in Peleckis (2014)	Analiza petih kvantitativnih študij (QIS1-QIS5) v okviru priprav na uvedbo Solventnosti II.	X		
Schubert in Griefmann (2007)	Razvoj standardnega modela s poudarkom na modeliranju tveganja spremembe obrestne mere.	X		
Schuckmann (2007)	Kvalitativna ocena ekonomskih posledic predloga novega režima Solventnost II.	X	X	X
Sharara, Hardy in Saunders (2010)	Primerjalna analiza kapitalskih zahtev v ZDA, Kanadi in EU (Solventnost II).	X		
Stoyanova in Grundl (2014)	Režim Solventnost II kot možen sprožilec procesa prevzemov in združevanja v zavarovalništvu.	X		
Swarup (2012)	Študija možnih makroekonomskih posledic višjih kapitalskih zahtev v režimu Solventnost II.	X		
Trainar (2006)	Analiza koncepta Solventnosti II ter njegovih ekonomskih in finančnih značilnosti.	X		
Van Laere in Baesens (2010)	Razvoj internega modela za oceno kreditnega tveganja v okviru Solventnosti II.	X		
Vesa, Lasse in Raoul (2007)	Razvoj internega modela v režimu Solventnost II.	X		
Weindorfer (2012)	Glavni elementi učinkovitega korporativnega upravljanja znotraj režima Solventnost II (s poudarkom na malih zavarovalnicah).	x	X	

Legenda:

X – oznaka stebra, v katerem je temeljni poudarek v okviru glavne teme članka

x – oznaka stebra, ki je tudi del glavne teme, vendar to ni glavni poudarek članka

V preglednici so tudi članki, ki obravnavajo novi režim Solventnost II, ne da bi posebej izpostavljali značilnosti I., II. ali III. stebra.

1.2 Holistično obvladovanje tveganj – HOT

HOT lahko razumemo kot naravno evolucijo procesa obvladovanja tveganj, v katerem so tveganja del integriranega, strateškega in organizacijsko celovitega sistema (Fraser & Simkins, 2010).

Zgodovina HOT je v finančni panogi, še posebej v bančništvu, pravzaprav zgodovina propadov in bankrotov. Kot navaja Kaplan (2010), so dogodki v letih 2007–2009 z neizprosno jasnostjo razkrili vrzeli v znanju in usposobljenosti za obvladovanje tveganj, pa tudi pomanjkanje ustrezne pozornosti. Cena teh spoznanj je bila zelo visoka in pogosto dramatična. Čeprav je omenjena finančna kriza razgalila mnoge pasti in zablode, pa je koncept holističnega obvladovanja ne le preživel, temveč postaja vedno bolj priljubljen: HOT predstavlja celosten pristop k ocenjevanju in vrednotenju vseh tveganj, s katerimi se organizacija sooča (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2010), in je bil kot koncept zelo hitro prevzet v regulatorne trende, politike korporativnega upravljanja in temeljne postulate menedžmenta organizacij (Mikes, 2009). Kot ugotavljajo Bromiley, McShane, Nair in Rustambekov (2014), pa niti avtorji niti regulatorji niso enotni, kaj HOT sploh je. HOT različni ljudje zelo različno razumejo, dodaja Lam (2014). March in Shapira (1987) poudarjata, da je tveganje v klasični teoriji odločanja pogosto opredeljeno kot sprememba v distribuciji možnih izidov, njeni verjetnosti in njeni subjektivni vrednosti. Avtorja tudi ugotavljata, da je menedžerski pogled na tveganje mnogo bolj pragmatičen in ne sledi prej navedeni definiciji iz teorije odločanja. Tveganje ima za menedžerje običajno negativno konotacijo (MacCrimmon & Wehrung, 1990), povezano z zaznavanjem višine potencialne izgube (Shapira, 1997); menedžerji pričakujejo čim natančnejšo kvantitativno oceno tveganja, vendar ne želijo tveganja zožiti izključno na en sam kvantitativni konstrukt (March & Shapira, 1987). Kajti, kot ugotavlja Kloman (1992), zajema obvladovanje tveganj različna področja in veščine, kot so splošna menedžerska teorija, zavarovalni menedžment, aktuarstvo, teorija in praksa upravljanja skladov, ocenjevanje makro tveganj, na tveganjih utemeljena teorija odločanja, sistemi varnosti in zavarovanj, varnostni inženiring, krizno planiranje, obvladovanje finančnih tveganj itd. V zadnjih desetletjih je treba temu seznamu dodati še tako imenovana spletna tveganja (angl. *cyber risk*).

Zato je obvladovanje tveganj mnogo več kot le »tehnični« sistem; je človeški sistem, ki vsebuje odgovornost za delovanje organizacij in finančnega trga ter je podvržen tveganjem, povezanim s človeškim dejavnikom (Müssig, 2009). Koncept HOT torej spada med temeljna in odločilna prizadevanja v sodobnem globaliziranem svetu, čeprav so konceptualni, teoretični in praktični pogledi nanj zelo različni in »ni nobenega teoretičnega okvira ali modela, ki bi lahko napovedal, kateri ključni faktorji vplivajo na razmerje med holističnim obvladovanjem tveganj v organizaciji in njeno uspešnostjo« (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009). Številne (med seboj včasih celo nasprotujoče si) opredelitve HOT so prikazane v tabeli 3. Kot pojasnjujejo Aabo, Fraser in Simkins (2005), so izrazi »integrirano« (angl. *integrated*), »strateško« (angl. *strategic*), »celostno« (angl. *enterprise-wide*) in »holistično« (angl. *holistic*) obvladovanje tveganj sinonimi in jih lahko med seboj zamenjujemo. Vsi našteti izrazi pomenijo to, kar v tem članku poimenujemo »holistično obvladovanje tveganj« oziroma s kratico HOT.

Tabela 3: Opredelitve holističnega obvladovanja tveganj

Avtor	Opredelitev holističnega obvladovanja tveganj – HOT
Acharyya in Brady (2014)	Opredelitev HOT zajema dva vidika: 1) vidik skupnih tveganj, ki združuje finančna tveganja (tržna, kreditna, likvidnostna in druga tveganja) z operativnimi, strateškimi in pravnimi tveganji ter tveganjem izgube ugleda, 2) vidik pomembnih tveganj, ki se redko uresničijo, a imajo izjemen vpliv. To so tako imenovane izgube tipa »črni labod« (angl. <i>Black Swan type losses</i>), ki lahko ogrozijo preživetje organizacije.
Altuntas, Berry-Stölzle in Hoyt (2011)	Koncept HOT sestavljajo: 1) proces identifikacije vseh relevantnih tveganj po kategorijah in izpostavljenostih, 2) kvantitativni modeli za merjenje in ovrednotenje tveganj, 3) orodja za učinkovito obvladovanje tveganj (kot na primer limitni sistemi), 4) v organizacijsko kulturo vgrajeno zavedanje tveganj, 5) menedžerski pristop, s katerim se HOT vgradi v vse procese operativnega in strateškega odločanja.
Arena, Arnaboldi in Azzone (2011)	HOT se v zadnjem desetletju predstavlja kot nov instrument za predvidevanje tveganj, ki pomaga organizaciji dosegati cilje. V središče postavlja idejo o obvladovanju tveganj kot procesu, ki zadeva vse poslovne dogodke, ki bi lahko ogrozili doseganje ciljev.
Bromiley et al. (2014)	Koncept HOT določa, da organizacija obravnava vsa svoja tveganja celovito in kontinuirano (nasprotje je priložnostna in posamična obravnava tveganj).
COSO (2004)	HOT je proces, na katerega vplivajo tako najvišje vodstvo kot vodilni na vseh ravneh in vsi zaposleni ter je vgrajen v strategijo in poteka prek celotne organizacije. Ta proces je oblikovan tako, da omogoča prepoznavanje možnih dogodkov, ki bi lahko vplivali na organizacijo kot tudi obvladovanje tveganj v skladu s pripravljenostjo za prevzem tveganj (angl. <i>risk appetit</i>). Hkrati predstavlja zadostno zagotovilo (angl. <i>reasonable assurance</i>), da bodo doseženi zastavljeni cilji organizacije.
Demidenko in McNutt (2010)	HOT je pristop (način), s katerim organizacije izboljšujejo svojo prakso obvladovanja tveganj. Učinkovit HOT je osnova za etično korporativno upravljanje.
Dickinson (2001)	HOT je menedžerski koncept, ki se od sredine devetdesetih let pojavlja kot samostojna menedžerska funkcija ter predstavlja sistematičen in integriran pristop za obvladovanje vseh tveganj, s katerimi se organizacija sooča.
Fraser in Simkins (2010)	HOT je naravna evolucija procesa obvladovanja tveganj. Kot nova paradigma na tem področju zahteva, da so vse aktivnosti za obvladovanje tveganj del integriranega, strateškega in celostnega sistema, pri čemer sodelujejo vsi zaposleni na vseh ravneh organizacije. Obvladovanje tveganj je integriran del vsakega delovnega mesta in vsake aktivnosti.
Hoyt in Liebenberg (2011)	HOT predstavlja strukturo, ki povezuje vse aktivnosti v integrirano omrežje z namenom identifikacije in prepoznavanja tveganj ter določanja njihove medsebojne povezanosti in soodvisnosti.
Kleffner, Lee in McGannon (2003)	HOT predstavlja simultano obvladovanje operativnih in finančnih tveganj z namenom višje stroškovne učinkovitosti v okviru dovoljenih tveganj (angl. <i>risk tolerance</i>), ki so določena na ravni organizacije.
Kloman (1992)	HOT mora biti vgrajen v tehnologijo in menedžment tako, da postanejo ocenjevanje, kontrola in financiranje tveganj, stroškov in priložnosti ustaljeni deli vsake poslovne odločitve.
Kmec (2011)	HOT interpretiramo kot celovit popis tveganj, ki zajema celotno organizacijo in dosledno poročanje o njih s pomočjo registra tveganj, upoštevajoč njihovo verjetnost in možne vplive. Premalo pozornosti pa je bilo doslej namenjene medsebojnemu vplivu tveganj in njihovem razvoju skozi čas.
Liebenberg in Hoyt (2003)	Za razliko od »silos« pristopa k obvladovanju tveganj HOT omogoča organizaciji integriran pristop, v katerem se težišče funkcije obvladovanja tveganj premakne iz defenzivnega v ofenzivno-strateški način delovanja.
McShane, Nair in Rustambekov (2011)	HOT je koordinirano obvladovanje vseh tveganj, s katerimi se sooča organizacija, ne glede na to, ali je tveganje povezano s korporativnim upravljanjem, revizijo, nabavnimi verigami, distribucijskimi sistemi, informacijskimi sistemi ali zaposlenimi. Za razliko od klasičnega »silos« pristopa zasleduje HOT sistematično razumevanje povezav tveganj in njihovih soodvisnosti.
Meulbroek (2002)	HOT pomeni identifikacijo in oceno kolektivnih tveganj, ki vplivajo na vrednost organizacije, ter implementacijo celostne strategije za obvladovanje tveganj glede na njihov specifični vir. Cilj holističnega obvladovanja tveganj je maksimiranje vrednosti organizacije tako, da določena tveganja prevzemamo, druga pa zmanjšamo oziroma odstranimo.
Mikes (2009)	V praksi srečujemo koeksistenco dveh alternativnih modelov HOT: prvi ima vgrajen močan imperativ povečanja vrednosti za lastnika (kvantitativni HOT), drugi pa ima vgrajen na tveganjih utemeljen imperativ internih kontrol (celoviti HOT).
Miller in Waller (2003)	Bistvo HOT je (za razliko od ocenjevanja tveganj na podlagi izpostavljenosti določenim naključnim dogodkom) upoštevanje širokega nabora spremenljivih možnosti (naključij), ki lahko vplivajo na rezultat poslovanja.

Tabela 3: Opredelitve holističnega obvladovanja tveganj (nadaljevanje)

Avtor	Opredelitev holističnega obvladovanja tveganj – HOT
Nocco in Stulz (2006)	Konceptualni okvir HOT sestavljajo štiri glavne odločitve: 1) opredelitev pripravljenosti za prevzem tveganj, 2) opredelitev kapitala, potrebnega glede na določeno pripravljenost za prevzem tveganj, 3) določitev optimalne kombinacije kapitala in tveganj v povezavi s predhodnima odločitvama, 4) decentralizacija izbire »tveganje/kapital«, tako da nižji menedžment lahko optimira investicijske in operativne odločitve.
Power (2009)	Temeljni koncept HOT zajema procese obvladovanja in zmanjševanja tveganj, ki so povezani z organizacijskimi cilji na vseh ravneh poslovanja, tako da je preostalo tveganje skladno z vnaprej določeno pripravljenostjo za prevzem tveganj. Kaj je HOT v praksi, pa ni enoznačno določeno, niti s konceptualnega niti s praktičnega vidika. Finančna kriza 2008 je zato tudi kriza temeljnih konceptualnih predpostavk HOT.
Quon, Zeghal in Maingot (2012)	Glavni cilj HOT je povečanje vrednosti delnice na način, da 1) se z realokacijo sredstev poveča učinkovitost kapitala, 2) da se z razkrivanjem visokih tveganj in prepoznavanjem na tveganjih utemeljenih priložnosti sprejemajo boljše odločitve, 3) da se z implementacijo dobrih praks za obvladovanje tveganj zvišuje zaupanje lastnikov.
Shimpi (2005)	HOT pomeni formalizirano povezavo med poslovnimi operacijami organizacije in njenim celotnim programom obvladovanja tveganj. HOT je mnogo več kot skladnost poslovanja; je strateško orodje za zvišanje vrednosti delnice.
Shojai (2010)	HOT je samo navidezna rešitev, v katero naivno verjamejo tako akademiki kot strokovnjaki. Njihova iluzija je, da so sposobni pravilno meriti in obvladovati tveganja v organizacijah, ki jih vodijo, nadzorujejo ali regulirajo.
Tekathen in Dechow (2013)	HOT vodi v oblikovanje inverznih hierarhičnih informacij, ki pošilja na vrh organizacije kompleksne in abstraktne informacije brez odločitev. HOT ne pospešuje niti povezovanja znotraj organizacije niti odgovornosti.
Togok, Isa in Zainuddin (2014)	HOT integrira tveganja in uresničuje holističen pristop k obvladovanju tveganj za celotno organizacijo z upoštevanjem ljudi, procesov in obsega poslovanja. Vodi k zmanjševanju skupnega tveganja in hazardiranja ter posledično zvišuje vrednost organizacije.
Tonello (2009)	HOT je orodje, ki ima močno podporo uprave in dviga razpravo o tveganjih na strateško raven ter omogoča holistični pogled na organizacijo z namenom obvladovanja vseh tveganj, s katerimi se ta sooča.
Woods (2007)	HOT spodbudi uprava, vendar mora prek linijskih menedžerjev doseči celotno organizacijo, vse do najnižjih ravni. Zajeti mora vse možne dogodke, ki lahko ogrozijo cilje organizacije. Cilj HOT je obdržati tveganja znotraj vnaprej postavljenih tolerančnih mej.

1.4 Holistično obvladovanje tveganj v režimu Solventnost II

Do konca leta 2015 veljavni režim Solventnost I je temeljil na zadostni višini kapitala, ki ga mora zagotavljati zavarovalnica, da je solventna. Že v tako imenovanem Sharmovem poročilu (Sharma, 2002) je bilo ugotovljeno, da sta nezadostni kapital zavarovalnice in posledično njene solventnostne težave običajno rezultat oziroma posledica predhodnih, z določenimi tveganji povezanih odločitev. Pomemben delež proučevanih primerov zavarovalnic, ki so se soočile z nesolventnostjo v letih 1996–2001, je prezrlo zgodnje opozorilne znake, ki so se pojavili mnogo prej, kot so se pojavile težave s solventnostjo oziroma prenizkim kapitalom. Sporočilo tako imenovanega Sharmovega poročila je jasno: višina zahtevanega kapitala, ki ga mora zagotavljati zavarovalnica, mora biti povezana s tveganji, ki jim je zavarovalnica izpostavljena.

HOT je tako vgrajen v samo bistvo novega sistema Solventnosti II in je njegova temeljna predpostavka. Direktiva Solventnost II v 44. členu določa: »Zavarovalnice in

pozavarovalnice imajo na voljo učinkovit sistem upravljanja tveganj, ki vsebuje strategije, procese in postopke poročanja, ki so potrebni za redno odkrivanje, merjenje, spremljanje, upravljanje in poročanje na posamezni in skupni ravni tveganj, ki so jim ali bi jim lahko bile izpostavljene, in o njihovih medsebojnih odvisnostih. Ta sistem upravljanja tveganj mora biti učinkovit in dobro integriran v organizacijsko strukturo in procese odločanja zavarovalnice ali pozavarovalnice ter mora ustrezno upoštevati osebe, ki dejansko vodijo podjetje ali izvajajo ključne funkcije.« (EU, 2009) Zaradi Solventnosti II naj bi se povečala učinkovitost: 1) korporativnega upravljanja, 2) obvladovanja tveganj in 3) notranjih kontrol. Od vodstva zavarovalnice se zato pričakuje in zahteva, da razume logiko in mehanizme standardne formule ali internega modela. Solventnost II pa ni le ukvarjanje s tveganji v smislu njihove kvantifikacije, temveč njihovo celostno obvladovanje in učinkovito korporativno upravljanje (CEIOPS, 2009).

Kot poudarja generalni direktor evropskega nadzornika za zavarovalništvo in pokojnine EIOPA, Bernardino (2015), prinaša Solventnost II novo kulturo, ki je tako glede upravljanja zavarovalnic kot glede njihovega nadzora osredotočena na obvladovanja tveganj. Zavarovalni nadzorniki morajo posvetiti mnogo več pozornosti oceni kvalitativnih dejavnikov, med katerimi je tudi kultura obvladovanja tveganj, trdi Ashby (2011). Ta ideja je močno povezana tako s kvalitativnimi zahtevami drugega stebra Solventnosti II kot z vprašanjem upravljanja zavarovalnice kot gospodarske družbe. Nova ureditev zahteva od uprave zavarovalnic, da sprejemajo svoje odločitve v povezavi s posledicami, ki jih imajo te na kapital. Vlogo celostnega obvladovanja tveganj v povezavi z učinkovitim upravljanjem družbe in doseganjem strateških ciljev naglašujejo tudi Drew, Kelley in Kendrick (2006), kajti zavarovalnice morajo natančno določiti svojo pripravljenost za prevzem tveganj (angl. *risk appetite*).

Kakovostna ocena tveganj in njihovo obvladovanje sta tesno povezana s solventnim položajem zavarovalnice (De Castries, 2005), hkrati pa je obvladovanje tveganj vgrajeno v zavarovalne predpise, kot ugotavljajo Scheytt, Soin, Sahlin-Andersson in Power (2006): »Tveganja, regulativa in vsakodnevno upravljanje zavarovalnice so med seboj povezani in prepleteni na tisoč načinov.«

2 METODA RAZISKAVE

Na osnovi pregleda literature so bile določene glavne teme za delno strukturirane intervjuje, in sicer: 1) primerjava Solventnosti II s Solventnostjo I, 2) potek priprav na uvedbo Solventnosti II, 3) pomen drugega stebra v režimu Solventnost II, 4) vloga in pomen HOT v režimu Solventnost II in 5) vpliv HOT na poslovanje in korporativno upravljanje zavarovalnic. Skupno je bilo v letih 2013 in 2014 izvedenih trinajst intervjujev, od katerih jih je bilo devet opravljenih z vodilnimi strokovnjaki iz zavarovalne panoge (»risk« menedžerji, vodje projektov za implementacijo Solventnosti II, izvršni direktorji za področje obvladovanja tveganj in en član uprave), trije pa z vodstvom AZN. En intervju je bil opravljen z neodvisnim strokovnjakom, direktorjem slovenskega odseka »Information Systems Audit and Control Association« – ISACA. Vsi udeleženci imajo

dolgoletne izkušnje v finančni panogi in zavarovalništvu. Razen enega so bili vsi udeleženci neposredno vključeni v proces prilagajanja in implementacije novega režima Solventnost II.

Zavarovalnice, v katerih so zaposleni, so večinoma kompozitne (izvajajo premoženjska in življenjska zavarovanja) in zelo različne glede na tržni delež, lastništvo (domače, tuje) in položaj v zavarovalni skupini. Glede na zavarovalno premijo v letu 2013 je bilo v intervjuje vključeno 84 % slovenskega zavarovalnega trga in 56 % slovenskega pozavarovalnega trga. Skupna premija osmih v raziskavo vključenih zavarovalnic presega 1,5 milijarde evrov, premija v raziskavo vključene pozavarovalnice pa znaša več kot 130 milijonov evrov. Dve izmed (po)zavarovalnic sta na vrhu zavarovalne skupine (obvladujoči družbi), ki imata svoje podrejene družbe tako v državah članicah EU kot v državah zunaj EU. Šest družb spada v kategorijo podrejenih družb in so del zavarovalnih skupin. Seznam intervjujev z demografskimi podatki udeležencev in značilnostmi njihovih institucij je podan v tabeli 4.

Intervjuji so bili opravljeni med julijem 2013 in marcem 2014. Zapis vseh intervjujev je omogočil poglobljeno razčlenitev odgovorov v vsebinskem smislu in uporabo programa za kvalitativne raziskave NVivo 11. V procesu kvalitativnega kodiranja s pomočjo programskega orodja NVivo 11 so bile določene glavne teme izvedenih intervjujev, njihova kategorizacija, klasifikacija udeležencev in predstavitve v različnih vizualnih oblikah.

Prav tako so bile z orodjem NVivo 11 analizirane znanstvene študije, ki so povezane z novo ureditvijo Solventnost II in obravnavajo zlasti: 1) regulatorne zahteve zavarovalnega nadzora v različnih pravnih ureditvah, 2) ureditvi Solventnost I in II, 3) primerjave med ureditvama Basel II in Solventnost II, 4) vpliv finančne krize na regulativo zavarovalnic. Skupno je bilo analiziranih šestinpetdeset študij z omenjenimi temami.

Kodiranje znanstvenih člankov, ki je bilo opravljeno po enakih temah kot intervjuji, je omogočilo neposredno primerjalno analizo naših ugotovitev z dognanji in zaključki predhodno izvedenih raziskav.

Stališča udeležencev po eni strani v glavnih obrisih potrjujejo predhodno izvedene študije, po drugi strani pa ta študija dopolnjuje ugotovitve iz člankov z dognanji, mnenji in stališči zavarovalnih strokovnjakov, ki so bili neposredno vključeni v implementacijo oziroma nadzor ureditve Solventnosti II.

Tabela 4: Seznam izvedenih intervjujev z demografskimi podatki udeležencev in značilnosti njihovih institucij

Udeleženec	Zavarovalnica	Funkcija	Spol	Starostni razred	Aktuarska licenca	Panoga/nadzornik/strokovnjak	Tržni delež (po) zavarovalnice (premlja)	Vrsta lastništva	Položaj v skupini	Povezane družbe v državah članicah EU	Povezane družbe v državah članicah zunaj EU
Udeleženec 01	Zavarovalnica 1	Direktor službe za upravljanje s tveganji	Ž	35-45	NE	Panoga	TD > 20 %	Družba v domači lasti	Obladujoča družba	DA	DA
Udeleženec 02	Zavarovalnica 2	Vodja projekta za implementacijo SII	M	45-55	NE	Panoga	10 % < TD < 20 %	Družba v domači lasti	Ni v skupini	NE	NE
Udeleženec 03	Zavarovalnica 3	Izvršni direktor sektorja upravljanja tveganj	M	35-45	DA	Panoga	10 % < TD < 20 %	Družba v domači lasti	Podrejena družba	DA	DA
Udeleženec 04	AZN 1	Direktor AZN	M	35-45	NE	Nadzornik	/	/	/	/	/
Udeleženec 05	AZN 2	Namestnik direktorja, v SII pristojen za prvi steber	M	45-55	DA	Nadzornik	/	/	/	/	/
Udeleženec 06	Zavarovalnica 4	Vodja aktuarske službe	Ž	45-55	DA	Panoga	TD < 5 %	Družba v domači lasti	Podrejena družba	DA	NE
Udeleženec 07	Neodvisni strokovnjak – ISACA	Direktor slovenskega strokovnjak	M	45-55	NE	Neodvisni strokovnjak	/	/	/	/	/
Udeleženec 08	Pozavarovalnica 1	Izvršni direktor sektorja upravljanja tveganj	M	55-65	DA	Panoga	TD > 20 %	Družba v domači lasti	Obladujoča družba	DA	DA
Udeleženec 09	Zavarovalnica 5	Predsednik uprave	M	45-55	NE	Panoga	TD < 5 %	Družba v tuji lasti	Podrejena družba	DA	DA
Udeleženec 10	AZN 3	Namestnica direktorja, v SII pristojna za drugi steber	Ž	35-45	NE	Nadzornik	/	/	/	/	/
Udeleženec 11	Zavarovalnica 6	Aktuar, »risk« menedžer in vodja projekta za uvedbo SII	M	35-45	DA	Panoga	TD < 5 %	Družba v domači lasti	Podrejena družba	DA	DA
Udeleženec 12	Zavarovalnica 7	Svetovalec za upravljanje tveganj	M	35-45	DA	Panoga	10 % < TD < 20 %	Družba v domači lasti	Podrejena družba	DA	DA
Udeleženec 13	Zavarovalnica 8	»Risk« menedžer	Ž	35-45	NE	Panoga	TD < 5 %	Družba v tuji lasti	Podrejena družba	DA	DA

3 REZULTATI RAZISKAVE

3.1 Temeljne značilnosti procesa prilagajanja slovenskih zavarovalnic na ureditev Solventnost II (RV 1)

V času, ko je dolgoletna finančno-gospodarska kriza pokazala svoje učinke tudi v poslovnih rezultatih slovenskih zavarovalnic, je bilo prilagajanje na režim Solventnost II še dodatni izziv, ki je sam zase predstavljal poseben vir regulatornih tveganj.

Zavarovalnice so se na novi režim solventnosti pospešeno pripravljale že od sprejema direktive Solventnost II leta 2009, vendar je tako kot v širši EU tudi v Sloveniji ta zagon kasneje upadel, še posebej, ker so bile v tako imenovane kvantitativne študije vpliva (angl. *Quantitative Impact Study – QIS*) vključene le nekatere večje slovenske zavarovalnice, manjše pa ne. Proces prilagoditve se je močno pospešil v letu 2013, ko je EIOPA izdala predloge tako imenovanih smernic, ki so težišče prilagajanja Solventnosti II prenesle iz prvega na drugi steber. Zavarovalnice so začele (poleg zahtevnih izračunov kapitalskih zahtev) pospešeno prilagajati svoje poslovne procese kvalitativnim zahtevam drugega stebra. Nov slovenski zavarovalni zakon (ZZavar-1) bil sprejet tik pred zdajci, v drugi polovici novembra 2015. S tem zakonom se je prenesel v slovenski pravni red novi režim solventnosti, kot določa direktiva Solventnost II. Vse zavarovalnice v EU (tudi slovenske) morajo pri vsakodnevem poslovanju udejanjiti in upoštevati Solventnost II od 1. januarja 2016. Izjema so majhne zavarovalnice, ki imajo manj kot pet milijonov evrov letnega prihodka iz bruto premij in izpolnjujejo še druge pogoje, določene v direktivi.

Z analizo intervjujev, opravljenih z vodilnimi strokovnjaki za solventnost in obvladovanje tveganj v slovenskih zavarovalnicah, želimo najprej proučiti temeljne karakteristike procesa prilagajanja slovenskih zavarovalnic na novi režim solventnosti in s tem odgovoriti na prvo raziskovalno vprašanje.

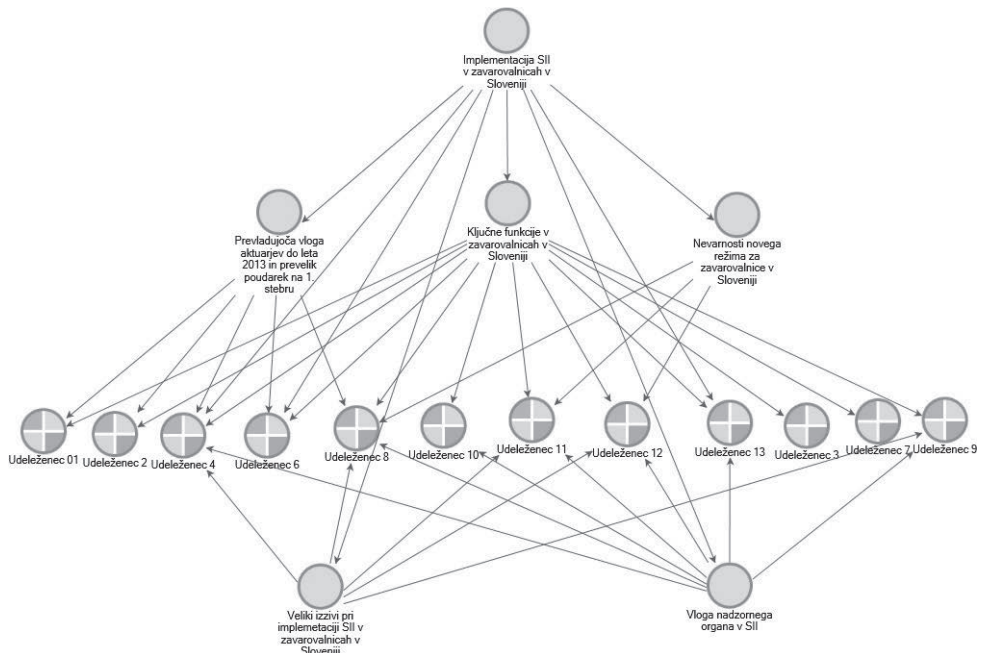
Tabela 5: Potek uvedbe Solventnosti II v slovenskih zavarovalnicah – matrika glavnih tem v intervjujih po številu kodiranih referenc (analiza z NVivo 11)

	Ključne funkcije v zavarovalnicah v Sloveniji	Veliki izzivi pri implementaciji SII v zavarovalnicah v Sloveniji	Nevarnosti novega režima za zavarovalnice v Sloveniji	Prevladujoča vloga aktuarjev do leta 2013 in prevelik poudarek na 1. stebru	Vloga nadzornega organa v SII
Udeleženec 1	2	0	0	2	0
Udeleženec 10	5	0	0	0	3
Udeleženec 11	5	1	3	0	1
Udeleženec 12	0	1	2	0	3
Udeleženec 13	1	0	0	0	1
Udeleženec 2	1	0	0	1	0
Udeleženec 3	1	0	0	0	0
Udeleženec 4	5	1	0	1	2
Udeleženec 5	0	0	0	0	0
Udeleženec 6	5	0	0	2	0
Udeleženec 7	0	0	0	0	0
Udeleženec 8	2	1	2	2	3
Udeleženec 9	1	1	0	0	3

Analiza intervjujev z NVivo 11 je v procesu kodiranja pokazala, da so v zvezi s prilagoditvijo ureditvi Solventnosti II v slovenskih zavarovalnicah udeleženci raziskave poudarili zlasti pet glavnih tem: 1) pomen ključnih funkcij (aktuarstvo, notranja revizija, obvladovanje tveganj in skladnost), ki jih uvaja novi režim, 2) največji izzivi pri implementaciji, 3) prevladujoča vloga aktuarjev do leta 2013, 4) vloga nadzornega organa in 5) nevarnosti, ki jih Solventnost II prinaša slovenskim zavarovalnicam. Tabela 5 prikazuje število kodiranih referenc po glavnih temah, povezanih z uvedbo Solventnosti II v slovenskih zavarovalnicah.

Slika 1 prikazuje, kako pogosto se omenjene teme pojavljajo v odgovorih: samo dva udeleženca (udeleženec 7 in udeleženec 5) teh tem v intervjujih nista omenjala. O vlogi in pomenu ključnih funkcij je govorilo deset od trinajstih udeležencev, vlogo nadzornega organa v Solventnosti II je poudarilo pet udeležencev, tema prevladujoče vloge aktuarjev pri implementacijskih projektih se pojavi pri štirih udeležencih, nevarnosti novega režima za slovenske zavarovalnice pa so omenjali trije udeleženci. Med ključnimi funkcijami je poleg aktuarstva (ki je v Sloveniji uveljavljeno že dalj časa in ki je bilo v dolgoletnem prilagoditvenem obdobju na novi režim daleč najbolj izpostavljeno) zlasti pogosto omenjeno obvladovanje tveganj.

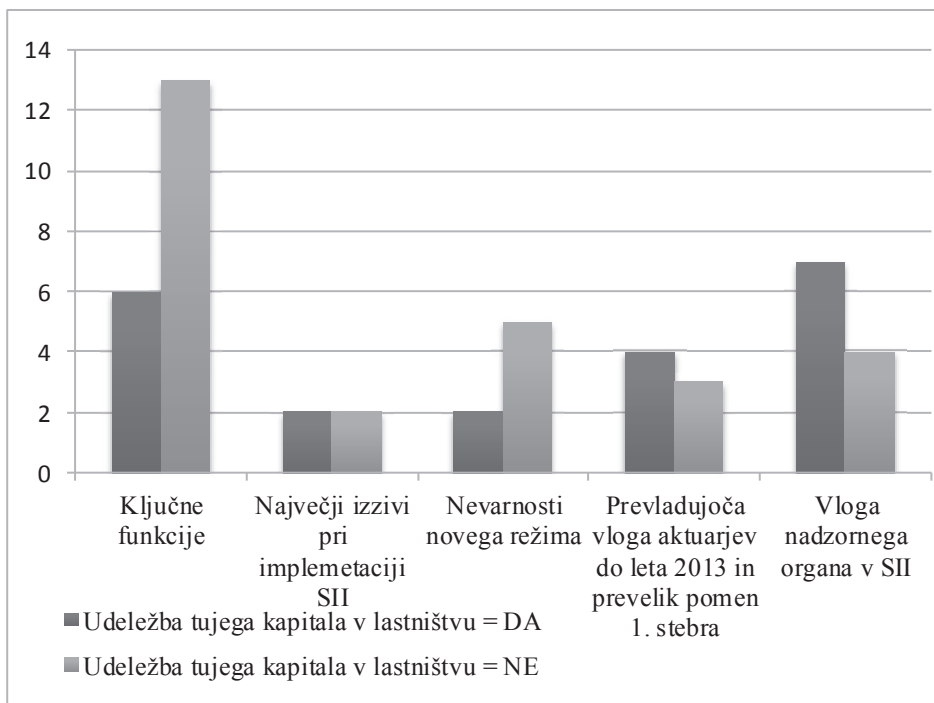
Slika 1: Uvedba Solventnosti II v slovenskih zavarovalnicah – glavne teme v intervjujih (analiza z NVivo 11)



Klasifikacija udeležencev zajema poleg demografskih in poklicnih podatkov tudi glavne značilnosti zavarovalnic, v katerih so zaposleni udeleženci, vključno z izvorom kapitala. S tem želimo preveriti, v kolikšni meri izvor kapitala (domači/tuji) vpliva na proces prilagoditve Solventnosti II.

V intervjujih se je pokazalo, da so družbe v lasti tujega kapitala v prilagoditvenem procesu bistveno odvisne od obvladujoče tuje družbe in da morajo pri tem strogo slediti prejetim navodilom. Po drugi strani so trije udeleženci iz zavarovalnic v domači lasti izjavili, da so po njihovem mnenju prav zaradi navodil s strani tujih obvladujočih družb zavarovalnice v tuji lasti dobro pripravljene, prav tako kot tudi velike slovenske zavarovalnice, ki lahko v projekte implementacije vključijo več ljudi in imajo tudi več znanja. Kakovost prilagoditve je po njihovem mnenju enako odvisna od tujega lastništva kot od velikosti zavarovalnice oziroma velikosti in znanja implementacijske ekipe, s katerim ta razpolaga.

Slika 2: Število kodiranih referenc po glavnih podtemah v okviru teme »uvedba Solventnosti II v zavarovalnicah v Sloveniji« glede na izvor kapitala – analiza z NVivo 11



Proces kodiranja intervjujev v povezavi s klasifikacijskimi podatki, vezanimi na izvor kapitala (domače, tuje lastništvo), kaže zanimivo sliko še z drugega zornega: število kodiranih referenc v intervjujih udeležencev iz zavarovalnic v domačem lastništvu je bistveno večje pri temah »ključne funkcije« (trinajst referenc iz zavarovalnic v domači lasti in šest referenc iz zavarovalnic v tuji lasti) in »nevarnosti novega režima« (pet referenc iz zavarovalnic v domači lasti in dve referenci v zavarovalnicah v tuji lasti). Pri udeležencih iz zavarovalnic v tuji lasti sta glavni temi »prevladujoča vloga aktuarjev do leta 2013« in »vloga nadzornega organa«. Slika 2 prikazuje število kodiranih referenc po glavnih podtemah v okviru teme » uvedba Solventnosti II v zavarovalnicah v Sloveniji«, kot je pokazala analiza z NVivo 11.

Čeprav ni bilo mogoče potrditi, da bi bile zavarovalnice v tuji lasti bolj pripravljene na uvedbo Solventnosti II kot zavarovalnice v domači lasti, pa je analiza intervjujev z NVivo 11 pokazala na razlike med njimi: udeleženci zavarovalnic v domači lasti so predvsem zaskrbljeni zaradi zahtevnosti uvajanja ključnih funkcij in zaradi potencialnih nevarnosti, ki jih prinaša nova ureditev, kot na primer: visoki stroški implementacije ter visoke tehnične in kapitalske zahteve, pomanjkanje znanja in prešibka podpora uprav zavarovalnic, neustrezna informacijska podpora in pomanjkljivi ter neakovostni podatki itd. Zaradi visokih stroškov prilagoditve in potencialno višjih kapitalskih zahtev so udeleženci opozarjali na ogroženost slovenskih zavarovalnic kot prevzemnih tarč. Udeleženci iz zavarovalnic v tuji lasti so večji poudarek dali prevladujoči vlogi aktuarjev (zaradi tega je bil prilagoditveni proces predolgo osredotočen le na izračun kapitalskih zahtev, ne pa na celostno prilagoditev poslovanja zavarovalnic novim zahtevam) in problemom z nadzorom. Pri tem so ugotavljali določeno neskladje med navodili obvladujoče družbe in slovenskim nadzornikom AZN.

3.2 Solventnost II in holistično obvladovanje tveganj (RV 3)

V zvezi z relacijami med režimom Solventnost II in HOT so ugotovitve, pridobljene s pregledom literature, dopolnjene z analizo intervjujev, v kateri še zlasti želimo ugotoviti, kako je prilagoditev na Solventnost II povezana z uvedbo HOT v slovenskih zavarovalnicah (raziskovalno vprašanje 3).

Med trinajstimi osebami, ki so sodelovale v raziskavi, je bilo šest aktuarjev. Razumljivo je, da so vsi aktuarji v povezavi s HOT izražali visoko raven tako imenovanega »kvantitativnega entuziazma«, kot ga definira Mikes (2011). Za kvantitativne entuziaste je značilno, da težijo h kvantifikaciji vseh tveganj, uporabi modelov in matematično-statističnemu pogledu na poslovanje. Ne glede na to pa so vsi, brez izjeme, poudarili pomembnost kvalitativnih zahtev novega režima Solventnost II, še posebej HOT, visokih standardov korporativnega upravljanja, jasno opredeljenih in učinkovitih poslovnih procesov ter nujnosti dobrega medoddelčnega sodelovanja.

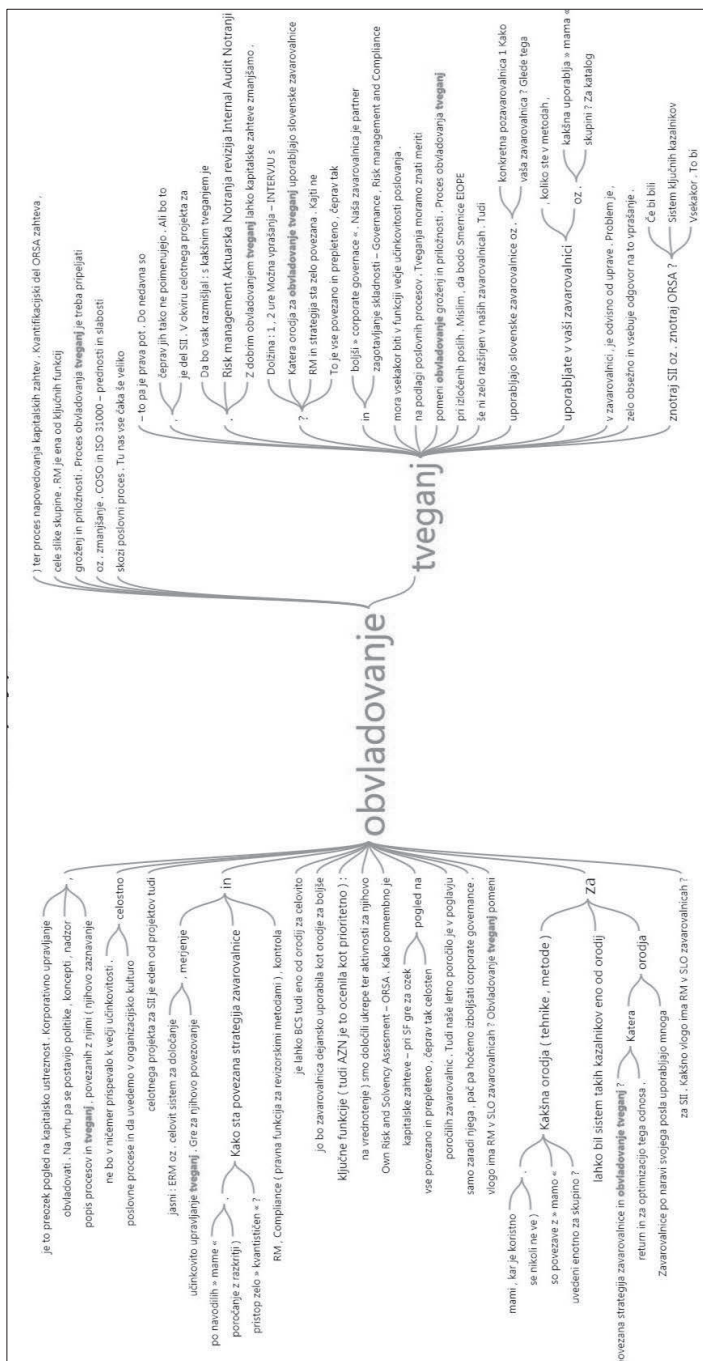
HOT zahteva namesto sedanje »silos« kulture, značilne za slovenske zavarovalnice, visoko stopnjo medsebojnega sodelovanja in kooperativnega vedenja zaposlenih na vseh ravneh,

17 % svojih odgovorov navezoval na to temo. Najmanjši delež odgovorov, povezanih s to temo, pa ima udeleženec 8. Skupno je več kot 62 % vseh kodiranih vsebin povezanih s to trditvijo. Udeleženci so pri tem najbolj poudarjali zahtevo novega režima solventnosti, po kateri mora biti obvladovanje tveganj vgrajeno v vsakodnevno odločanje na vseh nivojih. Udeleženec 12 v svojem odgovoru poudarja:

»Sistem obvladovanja tveganj pa je ključnega pomena in bi ga na tako celosten način, kot ga zahteva Solventnost II, morali vzpostaviti zato, ker je predpogoj in sestavni del učinkovitega korporativnega upravljanja. Zavarovalnice bi celosten sistem HOT morale vzpostaviti ne glede na režim solventnosti. Solventnost II pa nas sili, da to res naredimo.

Iz odgovorov udeležencev tudi izhaja, da uporablja sedem slovenskih zavarovalnic kot izhodišče model ameriške organizacije Committee of Sponsoring Organizations – COSO, štiri pa se naslanjajo na standard ISO 31 000.

Slika 4: Tekstovna analiza – besedno drevo za besedi »tveganj« in »obvladovanje« (analiza z NVivo 11)



4 RAZPRAVA

Raziskava o vplivu Solventnosti II na uvedbo HOT v slovenskih zavarovalnicah je bila izvedena v zaključni fazi več kot petnajstletne priprave na novo ureditev in v času najintenzivnejših zaključnih aktivnosti za implementacijo. Kljub temu je bilo času izvedbe študije tako na strani udeležencev kot na strani regulatorjev še veliko nejasnosti, saj izvedbeni dokumenti (angl. *implementing measures*) še niso bili sprejeti. Čeprav udeleženci marsikdaj niso mogli oceniti vseh posledic Solventnosti II na poslovanje slovenskih zavarovalnic, so njihovi odgovori v veliki meri potrdili zaključke predhodnih raziskav, še zlasti glede: 1) prevladujoče vloge aktuarjev in prevelike pozornosti, ki se je do leta 2013 namenjala izračunom potrebnega kapitala in kvantitativnih zahtev prvega stebra, 2) položaja in vloge nadzornih organov, 3) visokih tehnoloških in podatkovnih zahtev v povezavi z informacijsko podporo pri zavarovalnicah in nadzornikih.

Udeleženci, zlasti iz zavarovalnic v domači lasti, so poudarjali velike izzive in tveganja ter celo nevarnosti, ki jih novi režim prinaša sam po sebi. V zavarovalnicah in celotni slovenski zavarovalni panogi je po njihovem mnenju premalo znanja in usposobljenih kadrov. Solventnost II lahko zaradi zahtevnosti in morebitnih višjih kapitalskih zahtev sproži tudi prevzemne procese. Prevzemni vidik kot tveganje nove ureditve se v literaturi pojavlja skupaj z opozorili o prevelikih in predragih zahtevah za majhne zavarovalnice ter v povezavi z načelom tako imenovane proporcionalnosti.

Večina predhodno izvedenih raziskav je obravnavala različne vidike izračuna SCR in MCR ter kvantitativnih zahtev prvega stebra, kar je olajšalo ta vidik primerjave naše študije s predhodnimi ugotovitvami. Podobnosti se kažejo zlasti v kritičnem pogledu na standardno formulo, ki je kljub kompleksnosti »ena mera za vse« in zato ne odraža dovolj dobro vseh tveganj, ki jim je posamezna zavarovalnica izpostavljena. Koncept standardne formule je v literaturi deležen precejšnjih kritik, nekateri avtorji pa opozarjajo na nevarnosti neustreznih predpostavk in konceptov internih modelov. Interni modeli, ki so v zgodnji fazi razvoja Solventnosti II predstavljali eno izmed možnih prednosti nove ureditve, so se izkazali za zelo drag ter tehnološko in konceptualno zahteven zalogaj. Interni modeli so izziv tako za zavarovalnice kot za nadzornike, predstavljajo pa tudi tveganje za nastanek regulatorne arbitraže. Vendar pa (še) niso tema za slovenske zavarovalničarje, saj so se vse slovenske zavarovalnice odločile za izračun kapitalskih zahtev po standardni formuli. Očitne razlike med odgovori udeležencev in izsledki predhodnih študij se kažejo tudi glede ključnih funkcij. Ta tema je bila v središču odgovorov naše študije, medtem ko je v znanstveni literaturi omenjena le mimogrede. Ključnim funkcijam namenjajo v svojih govorih veliko pozornost predstavniki EIOPE, ni pa znano, da bi doslej bila opravljena raziskava na to temo.

Glede pomena kvalitativnih zahtev drugega stebra lahko med ugotovitvami te študije in predhodnimi raziskavami povlečemo veliko vzporednic: po mnenju udeležencev je drugi steber glavna prednost ureditve Solventnost II. S tem potrjujejo navedbe nekaterih predhodnih raziskav, da je treba kapitalske izračune nujno dopolnjevati z lastnimi ocenami tveganj in ukrepi za njihovo celostno obvladovanje. To je velika priložnost za zavarovalnice, da dvignejo raven korporativnega upravljanja. Za doseg tega cilja je nujen HOT, ne le na papirju, temveč izveden v vsakodnevnih poslovnih odločitvah.

V nadaljevanju je podana primerjalna analiza po najpomembnejših sklopih znotraj vseh treh raziskovalnih vprašanj.

Tabela 5: Raziskovalno vprašanje 1: Katere so temeljne karakteristike prilagajanja na novo ureditev Solventnost II v zavarovalnicah v Sloveniji – primerjava z ugotovitvami iz literature

Glavne teme	Odgovori udeležencev	Ugotovitve iz literature
<p>Ključne funkcije:</p> <p>1) obvladovanje tveganj</p> <p>2) aktuarska funkcija</p> <p>3) notranja revizija</p> <p>4) funkcija skladnosti</p>	<p>Udeleženec 1: »Glede ključnih funkcij – HOT in skladnosti smo v slovenskih zavarovalnicah šele na začetku.«</p> <p>Udeleženec 2: »Veliko tega, kar zahteva Solventnost II prek ključnih funkcij, v naših zavarovalnicah že poteka. Bo pa treba vse to formalizirati.«</p> <p>Udeleženec 3: »Ureditev Solventnost II podpiram, vendar ne toliko glede standardne formule, temveč zaradi uvedbe ključnih funkcij: poleg aktuarstva in notranje revizije, ki sta v naših zavarovalnicah že uveljavljena, tudi obvladovanje tveganj in skladnost. Ključne funkcije so res ključne.«</p> <p>Udeleženec 6: »Zelo podpiram ključne funkcije v Solventnosti II. Ključne funkcije nikakor niso vse enako razvite. Aktuarstvo in notranja revizija sta dve uveljavljeni funkciji. Nista se razvili čez noč, tudi pri skladnosti in obvladovanju tveganj ne bo šlo čez noč.«</p> <p>Udeleženec 12: »AZN bo skozi ključne funkcije želela dvigniti nivo korporativnega upravljanja. Grede pa Smernice o sistemu upravljanja (EIOPA, 2013) zelo v smeri birokratizacije.«</p>	<p>Gatzert in Wesker (2012) omenjata ključne funkcije kot del splošnih zahtev korporativnega upravljanja in organizacijske strukture zavarovalnic v ureditvi Solventnost II.</p> <p>Bernardino (2015) poudarja, da morajo zavarovalnice organizirati ključne funkcije na ustrezen in proporcionalen način, tako da odgovorne osebe prevzamejo polno odgovornost.</p> <p>Holzmueller (2009) opozarja na pomen ključnih funkcij v povezavi s sposobnostjo in primernostjo oseb, ki vodijo zavarovalnico in so odgovorne za ključne funkcije (ustrezno poklicno znanje in povezavi z izkušnjami ter kvalifikacijami in osebno integriteto).</p> <p>Cummins in Phillips (2009) navajata, da sta v okviru splošnih načel korporativnega upravljanja zelo pomembni sposobnost in primernost oseb (angl. <i>fit and proper</i>), ki izvajajo ključne funkcije.</p>
<p>Vloga nadzornega organa</p>	<p>Udeleženec 10: »Solventnost II je zelo zahtevna. Pomanjkanje znanja ni le problem zavarovalnic, to je tudi problem nadzornika.«</p> <p>Udeleženec 9: »Zaradi zahtevnosti Solventnosti II bi moralo biti več povezovanja med zavarovalnicami, Slovenskim zavarovalnim združenjem (SZZ) in AZN. Na AZN ima sedaj vsaka zavarovalnica svojega skrbnika – mi smo tega že navajeni iz Avstrije – njihov nadzor že ves čas poteka na ta način. A skrbnik ne more čez noč spoznati zavarovalnice. To je proces. Nova ureditev je zelo zahtevna za vse, zato bi res morali več sodelovati. Vsi bi imeli korist od tega.«</p> <p>Udeleženec 11: »Implementacija Solventnosti II je povezana z veliko izzivi. Je pa veliko odvisno tudi od tega, kako bo AZN reagirala, kaj bo preneseno v zavarovalni zakon, kakšna bodo prehodna obdobja itd.«</p> <p>Udeleženec 8: »Solventnost II me skrbi tudi zato, ker je lahko AZN zelo formalistična in toga, zna iti tudi z glavno skozi zid ... V pripravi na uvedbo sta bila tako naša uprava kot tudi nadzornik premalo aktivna. Zaradi premajhnega znanja v zavarovalnicah in AZN je interni model za slovenski zavarovalni trg znanstvena fantastika.«</p>	<p>Schuckmann (2007) poudarja, da bi nadzor moral biti prožen, utemeljen na načelih in ne na strogih pravilih.</p> <p>Zweimueller (2016) opozarja, da je po uvedbi nove ureditve Solventnost II glavni izziv v EU nadzorniška konvergenca; pot do skladne, dosledne in konvergentne ter na tveganih utemeljene nadzorne strukture bo še dolga. Nacionalni zavarovalni nadzorniki imajo pri tem zelo pomembno vlogo, ki mora izhajati iz neodvisnosti in odgovornosti.</p> <p>Sharara et al. (2010) trdijo, da kapitalске zahteve, utemeljene na načelih ekonomskega vrednotenja, zagotavljajo učinkovitejši nadzor solventnosti zavarovalnic ter zmanjšujejo neskladja in regulatorno arbitražo.</p> <p>Swarup (2012) kritično ugotavlja, da ureditev Solventnost II izjemno povečuje bremena lokalnih nadzornikov ter širi možnosti njihovih napak in neustreznih dejanj. Zaradi ogromne količine podatkov in informacij, ki jih je treba ustrezno združevati in interpretirati, se zvišuje verjetnost, da bodo v poplavi podatkov resnični problemi spregledani.</p>

Tabela 5: Raziskovalno vprašanje 1: Katere so temeljne karakteristike prilagajanja na novo ureditev Solventnost II v zavarovalnicah v Sloveniji – primerjava v ugotovitvami iz literature (nadaljevanje)

Glavne teme	Odgovori udeležencev	Ugotovitve iz literature
Prevladujoča vloga aktuarjev do leta 2013 in prevelik pomen prvega stebra	<p>Udeleženec 8: »Predlogo smo projekt prilagoditve Solventnosti II vodili aktuarij; tudi EIOPA, je poudarjala (prek QIS-Študij) je izračune SCR in MCR. Tudi sam sem naredil to napako, da sem vse izračune delal sam oziroma skupaj s sodelavko – aktuariko, ne da bi vključili še druge oddelke. Uprava si ni nikoli vzela niti toliko časa, da bi ji lahko rezultate predstavili.«</p> <p>Udeleženec 6: »Prisopje je bil predlogo le kvantitiven. Res pa je tudi, da je marsikomu v zavarovalnicah zelo ustrezalo, da je vse ostalo na ravni izračuna SCR in MCR ter da so se s tem morali ukvarjati le aktuarii. S smernicami, ki jih je izdala EIOPA, je tega konec.«</p> <p>Udeleženec 4: »Menim, da so na Solventnost II predlogo imeli aktuarij prevelik vpliv. Cela slika poslovanja zavarovalnic pa je bila zanemarjena.«</p> <p>Udeleženec 2: »Problem velikega vpliva aktuarjev je tudi v tem, da je aktuarska funkcija hkrati izvajalna in kontrolna.«</p> <p>Udeleženec 9: »Prevelik vpliv aktuarjev pomeni, da je uprava premalo vpletena. Solventnost II zelo močno poudarja odgovornost uprave. Kako boš odločal, če nečesa ne poznaš? Uprava mora razumeti, kaj se dogaja in zakaj se dogaja to, kar se!«</p>	<p>Weindorfer (2012) ugotavlja, da so se v zgodnjih fazah prilagoditve Solventnosti II evropske zavarovalnice osredotočile predvsem na kapitalске zahteve. Kasneje pa so zahteve, povezane s korporativnim upravljanjem, postale glavni izziv pri implementaciji Solventnosti II.</p> <p>Bernardino (2013) poudarja, da je nujna učinkovita povezava med vsemi tremi stebri (kvantitativne in kvalitativne zahteve razširjeno poročanje in obsežnejša razkritja), ter dodaja, da prilagoditev novi ureditvi ne sme biti le »vaja v skladnosti«. Uprava zavarovalnice je odgovorna za višjo raven korporativnega upravljanja, ki je temeljnja značilnost režima Solventnost II.</p> <p>Avadi (2007) opozarja, da je v primerjavi s prvim stebrom glede drugega stebra le malo razprav, vse vrtili le okrog izračuna kapitalskih zahtev.</p> <p>Montabvo (2012) pritrjuje in navaja: »Zelo narobe je, če se analitiki in drugi udeleženci trga osredotočajo le na kapitalске zahteve ... Ni samo kapital listi, ki lahko ogrozi poslovanje zavarovalnice. Pomembni so zgodnji opozorilni znaki, povezani s korporativnim upravljanjem, še posebej pogoste menjave uprav, neustrezni menedžment itd.«</p> <p>Jacobs in Van Vuuren (2013) trdita, da so kvalitativne zahteve drugega stebra tiste, ki omogočajo nadzorovati vse fiste pomembne vidike poslovanja zavarovalnice, ki jih prvi steber ne pokriva. Zato izračun kapitalskih zahtev ne zadostja.</p>
Največji izzivi pri uvedbi Solventnosti II v Sloveniji in nevarnosti nove ureditve za zavarovalnice	<p>Udeleženec 13: »Pri Solventnost II se mi zdi najzahtevnejša podatkovna baza. Za izračune in poročila ter v prihodnost usmerjene ocene bomo potrebovali zelo kakovostne podatke in seveda zelo učinkovito informacijsko podporo, da bomo izvajali vse, kar zahteva režim Solventnost II. To zna biti problem.«</p> <p>Udeleženec 8: »Solventnost II je lahko celo vprašanje preživetja. Možna posledica je, da bo zahtevan kapital po SF prevelik, internih modelov (niti delnih) v Sloveniji ne bo, prišlo bo do prezevov. Morda je motiv Solventnosti II tudi konsolidacija evropskega tega – da velike zavarovalnice požrejo male ... Ni problem samo kapital, problem je tudi znanje, problem so kadri, podatki itd.«</p> <p>Udeleženec 11: »Zaradi Solventnosti II načrtujemo prenovo celotne informacijske tehnologije za skupnico. Vsebovala bo tudi orodja za modeliranje denarnih tokov iz zavarovalno-tehničnega dela in za natožb, pa tudi orodja za potrebe poročanja in konsolidacije za Solventnost II.«</p> <p>Udeleženec 9: »Temeljne značilnosti Solventnosti II so velika zahtevnost, kompleksnost in prevec birokracije. Nevramo je, da zaradi dreves ne bomo več videli gorza. ... Režim Solventnost II je zelo kompleksen, vse je zelo komplicirano in zahteva veliko virov, tako človeških kot informacijske tehnologije.«</p>	<p>Vesa et al. (2007) omenjajo tveganja, povezana z internimi modeli samini (verjetnost pomembnih neugodnih dogodkov je pogosto višja od verjetnosti, napovedane z modelom), ki jih je težko obvladovati in so povezana tudi s šibkimi teoretičnimi podlagami ... Pri odobritvah internih modelov lahko nastane nadzorna arbitraža.</p> <p>Steffen (2008) opozarja, da je pri Solventnosti II največji izziv (za zavarovalnice in za nadzornike) usklajevanje novih konceptov z njihovo praktično izvedbo.</p> <p>M. Eling in H. Schmeiser (2010) zagovarjata na načelih utemeljeno ureditev solventnosti, vendar je to povezano z večjo kompleksnostjo in višjimi stroški za zavarovalnice in regulatorja.</p> <p>Bonsón et al. (2010) poudarjajo, da je uvedba Solventnosti II povezana z implementacijo novih tehnoloških rešitev tako v zavarovalnicah kot pri nadzornikih.</p> <p>Bernardino (2010) navaja, da je Solventnost II v celoti prevec kompleksna. Tudi standardno formulo bi bilo treba poenostaviti, prav tako poročanje za manjše zavarovalnice.</p> <p>Lorson, Schmeiser in Wäagner (2012) izražajo pomisleke glede stroškov uvedbe režima Solventnost II; ti naj bi bili višji od tistih, ki so jih za domnevno višjo varnost pripravljene plačati zavarovanci.</p>

Tabela 6: Raziskovalno vprašanje 2: Kakšne so relacije obeh konceptov - Solventnosti II in HOT?

Glavne teme	Odgovori udeležencev	Ugotovitve iz literature
Na tveganih utemeljen izračun kapitala	<p>Udeleženci 10: »Mislim pa, da bodo nekatere specifične zavarovalnice v Sloveniji imele problem - zanje je standardna formula neprimerna. Njihove kapitalске zahteve bodo previsoke. Te zavarovalnice (pa morda tudi nekatere druge) bi morale razviti interni model. Mislim, da bodo na začetku vse zavarovalnice šle na standardno formulo, potem pa bodo razvile interne modele, ker bodo le na ta način lahko znižale kapitalске zahteve in dolgoročno preživele.«</p> <p>Udeleženci 8: »Z učinkovito obvladovanje tveganj v skupini je pomembno, da imaš pod kontrolo tudi vse hčerinske družbe. »Je pa možno in morda smiselno znotraj ORSA narediti parcialni interni model in ga izpopoljevati ter postopno pričelati do verifikacije pri AZN. Na ta način se lahko zmanjšajo kapitalске zahteve. ... Je pa tudi tak delni interni model vsebinsko, časovno in finančno zahteven projekt. Če uprava tega ne vidi kot priložnost, nima smisla ...«</p> <p>Udeleženci 12: »Solventnost II zahteva, da svojo pripravljenost za prevzem tveganj kvantificirano. Na tej podlagi se oblikujejo limitni sistem (za naložbe, pozavarovanja itd.) in tolerančne meje. Zahtevani kapital, ki vse to prenese, predstavlja kapaciteto zavarovalnice.«</p> <p>Udeleženci 4: »In pa časovni vidiki: danes prevzameš tveganje, poberes premijo, škoda pa lahko nastane čez leta. Ali imaš dovolj, ali si premijio ves ta čas dobro upravljal, da boš lahko izplačal, ko pride do škode?«</p>	<p>Soyanova in Grundl (2014) opozarjata, da standardna formula zavarovanem ne zagotavlja vedno dovolj varnosti. Izračun SCR je po standardni formuli za vse enak in ne odraža nujno dejanskih tveganj zavarovalnice.</p> <p>Doff (2008) trdi, da bi se sistem kapitalске ustreznosti, v katerem je izračun kapitala utemeljen na tveganih, moral osredotočiti na tiste zavarovalnice, katerih nesolventnost bi povzročila največje stroške (čepavi je vrženost nesolventnosti velikih zavarovalnic majhna, bi bile posledice za gospodarstvo velike).</p> <p>Vesa et al. (2007) navajajo razloge za uporabo delnih internih modelov za izračun kapitalskih zahtev: 1) lažji prehod je od standardne formule do popolnega internega modela, 2) omogočajo spodbude za inovacije in razvoj določenih poslovnih področij, 3) omogočajo pragmatičen pristop v primerih izjemnih dogodkov, kot so zružitve zavarovalnic.</p> <p>Gatzert in Kolb (2013) pojasnjujeta, da izračun kapitalskih zahtev, izveden po standardni formuli, zelo močno podcenjuje operativna tveganja. Merjenje in obvladovanje operativnih tveganj sta v zavarovalništvu tako pomembna, da morata biti vključena v sistem holističnega obvladovanja tveganj. Samo na ta način je zavarovalnica lahko ustrezno vodena in orientirana.</p>
Pomen drugega stebra	<p>Udeleženci 12: »Če odmislimo kvantitativni del drugega stebra in kvantitativni del ORSA, nas drugi steber sili v vpovstavitve učinkovitega sistema upravljanja tveganj. To je zunanja prisila, da končno nekaj naredimo ... Skozi zahteve drugega stebra nas Solventnost II sili, da si še razmislimo o tveganih, da poznamo tveganja, ki vplivajo na kapitalске zahteve, in da se zavedamo, kako so naše odločitve povezane s kapitalom.«</p> <p>Udeleženci 11: »Kar zadeva drugi steber, so principi jasni: HOT oziroma celovit sistem za določanje, merjenje in obvladovanje tveganj je del Solventnosti II.«</p> <p>Udeleženci 7: »Drugi steber je osnovna higiena, kot nekakšen menedžerski pregled, da se preveri nekaj temeljnih kazalcev zavarovalnice, ki lahko ogrožajo njeno zdravje. Da vemo, kje smo in kaj je še treba narediti. Velik izziv pri tem so podatki in njihova kakovost.«</p> <p>Udeleženci 2: »Drugi steber zahteva kakovostno korporativno upravljanje. To pomeni kakovost obvladovanja tveganj. V Solventnosti II pomembno vpliva na velikost zahtevanega kapitala.«</p> <p>Udeleženci 6: »V drugem stebru so glavna tveganja za vsako zavarovalnico.«</p> <p>Udeleženci 9: »Drugi steber se nanaša na uspešno korporativno upravljanje, ki pomeni učinkovito obvladovanje tveganj. Gre za njihovo povezovanje, merjenje in obvladovanje skozi poslovni proces.«</p> <p>Udeleženci 9: »Za uspešno korporativno upravljanje (ki je zahteva drugega stebra) homo morali zelo pametno loviti ravnotežje med interesi lastnika in kapitalško ustreznostjo po Solventnosti II.</p>	<p>Bomhard (2010) navaja, da temelji korporativno upravljanje v ureditvi Solventnost II na tveganih in končni odgovornosti visokega vodstva za vse tvegane aktivnosti. Zavarovalnice morajo prek ključnih funkcij zagotoviti ustrezen proces korporativnega upravljanja. Ti ukrepi predstavlajo skupaj s kvantitativni varovalkami dodatna sredstva za zmanjševanje ranljivosti zavarovalnic.</p> <p>Cummins in Phillips (2009) omejujejo pravila drugega stebra v ureditvi Solventnost II, ki povečujejo pomen obvladovanja tveganj.</p> <p>Elderfield (2009) ugotavlja, da so nadzorne zahteve glede obvladovanja tveganj zajete v drugem stebru Solventnosti II. ... Lastno ocena tveganj in solventnosti (ORSA) bi lahko imeli za obvezno regulatorno uvelo HOT.</p> <p>Jacobs in Van Vuuren (2013) sta kritična, da je bil razvoj drugega stebra zanemaren in da so bile smernice regulatorja izdane prepozno. Ni dovolj jasno, kako drugi steber deluje.</p> <p>Weindorfer (2012) navaja študijo o francoskih zavarovalnicah, v kateri jih je 70 % navedlo, da vidijo največje izzive novega režima pri implementaciji zahtev drugega stebra.</p> <p>Tejera (2014) pozdravlja številne pomembne prednosti, ki jih prinaša drugi steber ter ki prispevajo k boljšemu korporativnemu upravljanju in učinkovitejšemu obvladovanju tveganj; pisne politike, ki določajo naloge, odgovornosti in komunikacijske procese, zahteve glede sposobnosti in primernosti vodilnih oseb, pomembnost treh obrambnih linij (angl. <i>three lines of defense</i>) in ORSA. Toda vsi ti pozitivni ukrepi se ne smejo spreminjati v gole birokratske postopke s preobilico dokumentov.</p>

Tabela 6: Raziskovalno vprašanje 2: Kakšne so relacije obeh konceptov – Solventnosti II in HOT? (nadaljevanje)

Glavne teme	Odgovori udeležencev	Ugotovitve iz literature
Vzpostavljanje kulture obvladovanja tveganj	<p>Udeleženec 3: »Sam vidim Solventnost II kot celostno obvladovanje tveganj. Ozko aknarski pogled ne zadošča več, treba je pogledati celo podjetje in upravljati tveganja celostno. V povezavi s Solventnostjo II smo v naši zavarovalnici začeli intenzivno vzpostavljati proces celostnega obvladovanja tveganj.«</p> <p>Udeleženec 13: »Solventnost II zahteva spremembo miselnosti. Čeprav je prilagoditev novi ureditvi zelo zahtevna, ima tudi svojo pozitivno plat, kajti o tveganjih je treba razmišljati celostno, tudi v prodajni in trženjski, povsod, kjer tveganja nastajajo. Mnogi – tudi vođe oddelkov – so se doslej delali, kot da se jih ne tiče.«</p> <p>Udeleženec 4: »Pogled na obvladovanje tveganj se v naših zavarovalnicah spreminja. Mnoge zavarovalnice imajo v upravih že člana, zadolženega za obvladovanje tveganj ... So pa problem podatki, tudi informacijska tehnologija.«</p> <p>Udeleženec 6: »Celostno upravljanje tveganj je ena velika fronta za zavarovalnice in njihove zaposlene ... Ni dovolj, da se aktuar pogladiše na premijski stavek – zavarovalni produkt je kompleksna zadeva, pomembni so tudi pogoji, politika zavarovanj, skodni proces, notranje kontrole – to vse so točke, ko se prezmajajo tveganja. Zato mora biti tudi odgovornost za prevzeta tveganja.«</p> <p>Udeleženec 11: »V okviru celotnega projekta za Solventnost II je eden izmed naših projektov tudi obvladovanje tveganj na podlagi poslovnih procesov.«</p> <p>Udeleženec 8: »Za učinkovito obvladovanje tveganj v skupini je pomembno, da imaš pod kontrolo tudi vseh članice družbe. Sviri se ne da urejati na vru, ne da bi – tudi kadrovsko – to uredili tudi v podrejenih družbah. Obvladovanja tveganj se ne da delati iz pisarne na mami! Tveganja se prezmajajo vsak dan v vseh družbah, ki so v skupini, in se morajo tam tudi obvladovati.«</p>	<p>Elderfield (2009) poudarja, da je finančna kriza močno povečala pomen obvladovanja tveganj.</p> <p>Dragos (2013) navaja, da je razvoj celovitega okvira usklajenih ukrepov za obranjanje solventnosti eden izmed ciljev ureditve Solventnosti II. V ta okvir spadata tako učinkovito obvladovanje tveganj kot njihova pravilna ocena. Solventnost II spada v tretjo generacijo sistemov solventnosti, za katero so značilni strožistični modeli in ki jih zaradi njihovih prednosti podpirajo tudi nadzorniki.</p> <p>Dotterweich in Köstner (2011) trdita, da imajo modeli tveganj ključno vlogo v ureditvi Solventnosti II in obvladovanju tveganj. Zadržaj finančna kriza pa je pokazala tudi na njihove omejitve, še zlasti zaradi nezadostnih in neustreznih historičnih podatkov.</p> <p>Eling in Schmeiser (2010) po drugi strani opozarjata na velik pomen povezav med modeli tveganja, procesi obvladovanja tveganj in menedžerskimi odločitvami. Najboljši modeli so neuporabni, če jih odbevalci ne razumejo. Velik problem je komunikacijski prepad med »risk« menedžerji in izvršnimi direktorji. Ključno je, kako so rezultati, dobjeni z modelom, predstavljeni vodilnim. Komunikacija »risk managerjev« in aktuarjev se lahko izboljša z uporabo grafov in slik namesto kompliciranih tabel in formul.</p> <p>O'Brien (2010) navaja, da so tako imenovani stres testi razmeroma enostaven način komunikacije o tveganjih, ki upravi in vodilnim olajša njihovo presojo in pospešuje kulturo celostnega obvladovanja tveganj v zavarovalnici. Slednje pa je tudi želeni cilj regulatorjev in nadzornikov.</p>
Lastna ocena tveganj in solventnosti – ORSA	<p>Udeleženec 11: »V Solventnosti II bo vsaka zavarovalnica morala imeti zelo jasno določeno, katere odločitve so manj pomembne in jih lahko uprava sprejme sama na podlagi grobe ocene strokovnih služb ter katere so toliko pomembne, da je pred odločenjem potreben proces lasne ocene tveganj in solventnosti oziroma preventiv, v kakšni meri predlagana odločitev vpliva na tveganja in na kapitalne potrebe.«</p> <p>Udeleženec 2: »Zavarovalnica, ki ima učinkovit sistem upravljanja tveganj, je tudi dobro pripravljena na ORSA. Izsledke sistema obvladovanja tveganj povežeš s kapitalskimi zahtevami in dobiš lastno oceno tveganj in solventnosti – ORSA.«</p> <p>Udeleženec 5: »ORSA je zelo pomembna – je res neke vrste interni model, s katerim zavarovalnica prilagodi standardno formulo svojim lastnim posebnostim poslovanja. Je nadgradnja standardne formule, in to ne v posebnosti podjetja, temveč tudi v časovni dimenziji. ORSA mora odskrivati tisto, česar SF ne pokaže.«</p> <p>Udeleženec 4: »ORSA ni ključnik po postavkah ... Matematično-kvantitativen pogled stopa v ozadje, ker če ne poznaš predpostavk ali če so napačno postavljene, potem se tako sijajen model nič ne pomaga ... ORSA tudi ni interni model (to ni več predpis, kot je dejansko pri internem modelu), temveč gre za odločitev lastnika – kakšna tveganja sprejemati in koliko.«</p> <p>Udeleženec 9: »ORSA je sama po sebi kontradiktorna: po eni strani imamo standardno formulo ki je ena mera za vse zavarovalnice (izjema so liste z internimi modelom), po drugi strani pa bo morala vsaka zavarovalnica narediti lastno oceno tveganj in solventnosti – ORSA.«</p>	<p>(Elderfield, 2009) navaja, da se kvantitativne kalkulacije prvega sebra morajo dopoljevati s HOTi, ki jo izvede zavarovalnica sama. To je »lastna ocena tveganj in solventnosti« – ORSA.</p> <p>Jacobs in Van Vuuren (2013) navajata, da bi lahko ORSA in informacije, pridobljene med njeno izvedbo, bistveno pospešile obvladovanje tveganj v zavarovalnicah. ORSA mora biti izvedena z resnično pozornostjo v celotni zavarovalnici in ne samo formalistično, kot vaja v skladnosti.</p> <p>Klein (2012a) opisuje ORSA kot redno ocenjevanje kapitalskih potreb zavarovalnice in način, kako bodo te potrebe zagotovljene v prihodnosti. Zavarovalnica mora še posebej izpostaviti področja, kjer se njena ocena bistveno razlikuje od predpostavk standardne formule. Za izvedbo ORSA mora zavarovalnica hoistično določiti in kvantificirati svoja tveganja ter opisati povezovalne ocen s procesom strateškega odločanja. Na podlagi ORSA lahko nadzornik določi kapitalski prihodek.</p> <p>Swapp (2012) navaja, da želi regulator z ORSA razkriti ekonomsko volatilitnost v bilanci zavarovalnice, ki je v ureditvi Solventnosti II izpostavljena tržnim nihanjem.</p> <p>Tegler (2014) opozarja, da je ORSA, morda lahko dobro menedžersko orodje, toda mora biti »lastna« ocena. Preprečiti je treba, da bi ORSA postala ERSAs, torej ocena, ki bi jo delala EIOPA (angl. <i>EUROPEAN Regulatory Solvency Assessment - ERSAs</i>).</p>

Tabela 7: Raziskovalno vprašanje 3: Kako je implementacija Solventnosti II v slovenskih zavarovalnicah vplivala na uvedbo HOT?

Glavne teme	Odgovori udeležencev	Sorodne ugotovitve iz literature
Solventnost II: celotni pogled na zavarovalnico sedaj in v prihodnosti	<p>Udeleženec 12: »Solventnost II dviguje nivo zavedanja, kako pomemben je HOT. Kultura upravljanja tveganj se že dviga in se bo še morala ... Kar zadeva merjenje tveganj: delamo po standardni formuli – SF, skušamo pa čim boljše oceniti lastna tveganja, specifična za našo zavarovalnico. Delamo po standardu COSO in po nam poznanih dobrih praksah. Katalog tveganj smo sestavili na podlagi intervjujev z nosilci procesov (popis tveganj). Tveganja smo miselno združili in naredili sifrant tveganj, ki vsebuje kategorije tveganj po Solventnosti II in še nekatera druga, po našem mnenju pomembna tveganja. V katalogu tveganj pa sta potem dodani verjetnost nastopa in finančna ocena posledice, če se tveganje realizira.«</p> <p>Udeleženec 13: »Šta metodologija za prilagoditev Solventnosti II je predpisana s strani obvladajoče družbe. En del izhaja iz standardne formule, drugi del je prilagojen za ORSA. V fazi prilagoditve novemu režimu solventnosti smo izvedli popis poslovnih procesov kot temelj za vzpostavitev celostnega obvladovanja tveganj. Imamo katalog tveganj, ki je delno kvantificiran (operativna tveganja je zelo težko kvantificirati).«</p>	<p>Sorodne ugotovitve iz literature</p> <p>Baldinelli (2016) poudarja ključni pomen procesa obvladovanja tveganj in notrajnih kontrol. Tu imajo italijanske zavarovalnice še veliko priložnosti za napredek. Pri tem je velik izziv pravilno razumevanje in prihodnost usmerjene lastne ocene tveganj in solventnosti. Pri zavarovalnicah, ki uporabljajo standardno formulo, se bo moral nadzornik še posebej poglobiti v ta dokument in v pogovoru z upravo preveriti, ali so glavna tveganja zaznana in obvladovana.</p> <p>Morgan (2015) opazja, da je lastna ocena tveganj zelo uporaben mehanizem, ki omogoča zavarovalnici, da se uspešneje sooča z zahtevami ureditve Solventnosti II in s tveganji, ki jim je izpostavljena. To je tudi priložnost, da zavarovalnica neprestano izpopolnjuje korporativno upravljanje, obvladovanje, upravljanje kapitala in razkritja. Vendar ORSA ni izvajanje skladnosti, treba je pogledati v ozadje pravil.</p> <p>Bousfield (2014) navaja, da bi morali biti v ORSA integrirani vsi podatki iz srednjeročnega načrta poslovanja in podatki o solventnosti. Idealno bi bilo, če bi bili vključeni tudi vsi scenariji in testi občutljivosti. Na ta način bi bil proces ocenjevanja tveganj in solventnosti bolj dokumentiran in bolj holističen. Vključeval bi tudi strategijo in identifičial implikacije z vidika tveganj in gibanja kapitala.</p>
Proces odločanja in povezava s strateškimi cilji zavarovalnice prek holističnega obvladovanja tveganj	<p>Udeleženec 1: »Obvladovanje tveganj je zelo povezano s strategijo. Ne glede na to, kaj zahteva regulativa, je treba zadovoljiti lastnika in njegove cilje. Cilji lastnika določajo pripravljenost za prevzem tveganj. Seveda moraš implementirati regulativo, vendar to ne more biti samo sebi namen. Gre za odnos tveganje – donosnost in za optimizacijo tega odnosa.«</p> <p>Udeleženec 12: »Že pri strateškem načrtovanju bo treba upoštevati pogled naprej, izdelati tako imenovano »v prihodnost usmerjeno lastno oceno tveganj« (angl. <i>forward looking assessment own risk – FLAOR</i>) in pogledati, kakšne posledice imajo strateški cilji in strateške odločitve za kapitalne zahteve. Če bodo kapitalne zahteve nasle, bomo prisljeni spremeniti odločitve. Strateško načrtovanje je vključeno v načrtovanje kapitala po Solventnosti II. Vse, kar bomo dali v poslovne načrte, se bo odrazilo v kapitalu.«</p> <p>Udeleženec 11: »V okviru celotnega projekta za Solventnost II je eden izmed projektov tudi obvladovanje tveganj na podlagi poslovnih procesov. Tveganja moramo znati meriti in postaviti na skupni imenovalec. V sak posamezni prevzemnik tveganja mora znati tveganje izmeriti glede na njegov celotni vpliv, poslovanje in solventnost.«</p>	<p>Parner (2015) opozarja, da izvajajo zavarovalnice lastno oceno tveganj predvsem kot proces izvajanja regulatorne skladnosti. Po eni strani je sicer zaznati povečano razumevanje poslovnega modela zavarovalnice, ki pa ne izvzve razprave o tem, kakšen kapital bo za izvedbo določene strategije in izbrani poslovni model potreben. Zato ni povezan med trenutnim rezultatom zavarovalnice, finančnim načrtom za naslednja leta in predpostavkami le-teh.</p> <p>Gatzert in Schmit (2016) poudarjata, da morata vsaka enota in vsaka aktivnost v organizaciji podpirati njene strateške cilje, pri čemer je kritični element HOT. Zelo pomembno je, da določimo glavne deležnike, ki so ključni za dosego dolgoročnih ciljev.</p> <p>Farrell in Gallagher (2015) trdita, da podjetja, ki uspešno izvajajo procese HOT, tako prek strateških aktivnosti kot v vsakodnevnem poslovanju, izkazujejo visoko sposobnost odkrivanja odvisnosti tveganj in njihovih korekacij v celotni organizaciji.</p> <p>Ducoffre in Schaffrath-Chanson (2013) navajata, da podaljšanje enoletnega horizonta na večletni okvir pri izdelavi ocene tveganj kapitala v povezavi s strategijo ni le tehnična vaja, temveč soočenje srednjeročnega načrtovanja s tveganji, ki jim je zavarovalnica izpostavljena.</p>

5 ZAKLJUČEK IN MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZISKOVANJA

Raziskava je osredotočena na kvalitativne zahteve drugega stebra, še posebej na pomen in vlogo HOT v ureditvi Solventnost II. S študijo smo želeli osvetliti razmerje med novim režimom Solventnost II in HOT, proučiti temeljne značilnosti procesa prilagajanja novemu režimu v slovenskih zavarovalnicah in spoznati vplive te prilagoditve na HOT.

Finančna kriza v letu 2008 in mnogi propadi finančnih družb so izjemno pospešili regulatorne procese in prizadevanja za učinkovitejši nadzor v finančnem sektorju. Veliki škandali v finančni panogi so razplamteli številne razprave o pomenu in vlogi HOT. Vse to je vplivalo na potek uvedbe režima Solventnost II, na katerega se je zavarovalna panoga začela pripravljati že pred krizo. Pregled literature s področja Solventnosti II je jasno pokazal, da avtorji daleč največ pozornosti posvečajo tematiki prvega stebra in njegovim kvantitativnim zahtevam. Kljub temu so se že pred sprejemom direktive Solventnost II pojavila opozorila, da je treba za večjo učinkovitost novega režima solventnosti uravnotežiti pomen vseh treh stebrov (Doff, 2008), saj so ravno kvalitativne zahteve drugega stebra tiste, ki zagotavljajo nadzornikom pridobitev pomembnih informacij, ki jih v prvem stebru ni (Jacobs & Van Vuuren, 2013). Analiza intervjujev je potrdila, da so se tudi v slovenskih zavarovalnicah do leta 2013 ukvarjali s Solventnostjo II pretežno aktuarji in »risk« menedžerji, ki so izračunavali nove kapitalske zahteve ter po navodilih AZN izvajali tako imenovane kvantitativne študije in stresne teste. Kot je ugotovil Weindorfer (2012), so bile tako pri regulatorjih kot tudi zaposlenih v zavarovalnicah kvalitativne zahteve nove ureditve solventnosti predolge v senci prvega stebra.

Glede relacij med obema konceptoma – novim režimom solventnosti in HOT – lahko na podlagi izsledkov iz literature, kot so O'Brien (2010), Huerta de Soto (2009) in drugi, kot tudi iz izjav udeležencev ugotovimo, da je Solventnost II zelo zahtevna mešanica politično-aktuarskih imperativov, povezana s tehnično zapletenimi, toda teoretično in empirično šibkimi predpostavkami. Zahteva po učinkovitem HOT, s katerim se zavarovalnica sooča in s katerim se bo morda soočala v prihodnosti, je vgrajena v samo jedro režima Solventnost II kot odgovor na pomanjkljivosti in statičnost bivšega režima Solventnost I. Tvegane odločitve bodo »kaznovane« z višjimi kapitalskimi zahtevami; posledično mora celotna vodilna struktura z upravo na čelu upoštevati kapitalske posledice svojih odločitev. Odločitveni proces v Solventnosti II je »tveganjsko« orientiran.

Na pomen HOT v zavarovalništvu ne opozarja samo Sharma (2002), temveč tudi De Castris (2005) in Ashby (2011). Po mnenju slednjega bi morali zavarovalni regulatorji upoštevati lekcijo, ki jo je v zadnji finančni krizi dobilo bančništvo. Kajti, kot so potrdili tudi odgovori iz intervjujev, ni dovolj le osredotočanje na kapitalske zahteve in kvantitativne ocene tveganj, temveč je treba prek sistema HOT v drugem stebru mnogo več pozornosti nameniti korporativnemu upravljanju zavarovalnic. Organizacijska kultura slovenskih zavarovalnic bi po mnenju udeležencev morala zaradi uvedbe režima Solventnost II postati kultura učinkovitega obvladovanja tveganj na vseh ravneh zavarovalnice. Regulatorni pritisk se po njihovem mnenju kaže kot uspešen zunanji sprožilec mnogih ukrepov za uvedbo HOT. Pri tem so opozorili, da samo formalistična skladnost z zahtevami Solventnosti II ni dovolj in sama po sebi ne more prispevati k razvoju HOT v zavarovalnicah.

Študija se osredotoča na mehanizme in koncepte, ki umeščajo HOT v srce ureditve Solventnost II. Z raziskavo dopolnjujemo teoretično, konceptualno in empirično znanje na področju Solventnosti II in HOT znotraj novega režima. Ugotovitve iz intervjujev smo povezali z dognanji iz literature in prek orisa stanja slovenske zavarovalne panoge v procesu implementacije Solventnosti II raziskali pričakovane učinke, tako koristi kot slabosti, nove ureditve.

Raziskava, ena izmed redkih, ki obravnava kvalitativne zahteve drugega stebra, ima omejitve predvsem v tem, da je bila izvedena na relativno majhnem slovenskem zavarovalnem trgu in da je bila narejena v letih 2013 in 2014. Ker je bil razvoj na tem področju v zadnjih letih izjemno hiter in ker je bila Solventnost II s 1. januarjem 2016 dejansko uvedena, bi bilo koristno raziskavo ponoviti in jo po možnosti razširiti še na kakšno izmed sosednjih držav. V študiji so sodelovali strokovnjaki, ki so glede zahtev Solventnosti II najbolj usposobljeni in imajo o novem režimu največ znanja. Prav zato bi bilo v nadaljevanju zelo zanimivo raziskati stališča drugih zavarovalnih strokovnjakov in menedžerjev, ki v našo raziskavo niso bili vključeni, kot so računovodje, upravljavci premoženja, strokovnjaki informacijske tehnologije, notranji revizorji in strokovnjaki za skladnost poslovanja, trženjski in prodajni strokovnjaki, pa tudi tistih, ki se ukvarjajo s škodami. Raziskovalna vprašanja bi lahko bila: 1) Kakšen je njihov pogled na HOT? 2) Kako so kot lastniki tveganj dimenzijo tveganj vnesli v svoje vsakodnevne odločitve? 3) Kako se zavedanje tveganj spreminja glede na funkcijo, ki jo imajo posamezniki v organizacijski strukturi?

Čeprav se zahteve Solventnosti II ne ukvarjajo s tveganji, ki jih povzroča »človeški dejavnik«, ne kaže spregledati, da so mnoge škandale v finančni industriji povzročili vedenjski odkloni menedžerjev in zaposlenih, povezani z neučinkovitim obvladovanjem tveganj.

LITERATURA

Aabo, T., Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2005). The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(3), 62–75. doi: 10.1111/j.1745-6622.2005.00045.x

Acharyya, M., & Brady, C. (2014). Designing an Enterprise Risk Management Curriculum for Business Studies: Insights From a Pilot Program. *Risk Management and Insurance Review*, 17(1), 113–136. doi: 10.1111/rmir.12019

Aigrain, J. (2009). How do We Square the Circle Between Accounting and Solvency? *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 34(1), 42–46. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/gpp.2008.38>

Altrén, J., & Lyth, M. (2007). Solvency II - A Compliance Burden or an Opportunity for the Swedish Non-Life Insurance Industry? Najdeno 11.09.2014 na spletnem naslovu <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:23167/FULLTEXT01.pdf>

Altuntas, M., Berry-Stölzle, T. R., & Hoyt, R. E. (2011). Implementation of Enterprise Risk Management: Evidence from the German Property-Liability Insurance Industry. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 36(3), 414–439. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/gpp.2011.11>

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2011). Is Enterprise Risk Management Real? *Journal of Risk Research*, 14(7), 779-797. doi: 10.1080/13669877.2011.571775

Ashby, S. (2011). Risk Management and the Global Banking Crisis: Lessons for Insurance Solvency Regulation. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 36(3), 330-347.

Ayadi, R. (2007). Solvency II: A Revolution for Regulating European Insurance and Re-insurance Companies. *Journal of Insurance Regulation*, 26(1), 11-35.

Baldinelli, C. (2016). *Corrado Baldinelli on the Implications of Solvency II for Italian Insurers*. Najdeno 05.04.2017 na spletnem naslovu <https://www.insuranceerm.com/news-comment/corrado-baldinelli-on-the-implications-of-solvency-ii-for-italian-insurers.html>

Barnier, M. (2014). *Barnier on Omnibus II*. Najdeno 16.05.2014 na spletnem naslovu <http://www.solvencyiiwire.com/barnier-omnibus-ii/153840>

Bernardino, G. (2010). *CEIOPS Conference - Opening Speech*. Najdeno 17.2.2017 na spletnem naslovu https://eiopa.europa.eu/CEIOPS-Archive/Documents/Speeches%20and%20presentations/20101117_CEIOPS_Conference_Gabriel_Bernardino_welcome_speech.pdf

Bernardino, G. (2013). *EIOPA: Shaping the EU Regulatory and Supervisory framework*. Najdeno 28.01.2014 na spletnem naslovu https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/Press-Room/speeches/2013-06-24_IAA_Colloquium.pdf

Bernardino, G. (2015). *Implementation of Solvency II: The dos and the don'ts*. Najdeno 30.11.2015 na spletnem naslovu <https://eiopa.europa.eu/Publications/Speeches%20and%20presentations/2015-09-02%20Solvency%20II%20Conference%20Slovenia.pdf>

Bomhard, N. V. (2010). The Advantages of a Global Solvency Standard. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 35(1), 79-91.

Bomhard, N. V., & Frey, C. (2006). Future Financial Frameworks - Essentials for Risk-Based Capital Management. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 31(1), 46-56. doi: 10.1057/palgrave.gpp.2510061

Bonsón, E., Cortijo, V., Escobar, T., Flores, F., & Monreal, S. (2010). Solvency II and XBRL: New Rules and Technologies in Insurance Supervision. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 18(2), 144-157. doi: doi:10.1108/13581981011034005

Bousfield, C. (2014). *ORSA and the CFO - making it work for your business*. Najdeno 05.04.2017 na spletnem naslovu <http://www.solvencyiiwire.com/orsa-cfo-making-work-business/1582415>

Bromiley, P., McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2014). *Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions*. Najdeno 23.06.2014 na spletnem naslovu <http://ssrn.com/abstract=2376261>

Butaci, C. (2010). The New European Prudential Supervisory System of Insurance „Solvency II“. *Anale. Seria Stiinte Economice*, (XVI), 662–668.

Butt, M. (2007). Insurance, Finance, Solvency II and Financial Market Interaction. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 32(1), 42.

CEIOPS. (2009). *Lessons Learned From the Crisis (Solvency II and Beyond)*. Najdeno 20.02.2014 na spletnem naslovu https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/publications/reports/CEIOPS-SEC-107-08-Lessons-learned-from-the-crisis-SII-and-beyond.pdf

Christiansen, M. C., & Niemeyer, A. (2014). Fundamental Definition of the Solvency Capital Requirement in Solvency II. *ASTIN Bulletin: The Journal of the IAA*, 44(3), 501–533.

COSO (2004). *Enterprise Risk Management- Integrated Framework - Executive Summary*. Najdeno 17.05.2017 na spletnem naslovu http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

Cummins, J. D., & Phillips, D. R. (2009). Capital Adequacy and Insurance Risk-Based Capital Systems. *Journal of Insurance Regulation*, 28(1), 25–72.

Danielsson, J., Kojien, R. S. J., Laeven, R., & Perotti, E. (2013). *Solvency II: Three Principles to Respect*. Najdeno 03.03.2014 na spletnem naslovu <http://www.solvencyiiwire.com/solvency-ii-three-principles-respect/120479>

De Castries, H. (2005). Capital Adequacy and Risk Management in Insurance. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 30(1), 47–51.

Demidenko, E., & McNutt, P. (2010). The Ethics of Enterprise Risk Management as a Key Component of Corporate Governance. *International Journal of Social Economics*, 37(10), 802-815. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03068291011070462>

Devineau, L., & Loisel, S. (2009). Risk aggregation in Solvency II: How to Converge the Approaches of the Internal Models and those of the Standard Formula? *Bulletin Français d'Actuariat*, 9(18), 107–145.

Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26(3), 360–366.

Doff, R. (2008). A Critical Analysis of the Solvency II Proposal. *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 33, 193–206.

Dotterweich, A., & Köstner, S. (2011). Optimisation of Limit Systems for Investment Risks in Accordance with Solvency II. *European Actuarial Journal*, 1(2), 283–302. doi: 10.1007/s13385-011-0016-2

Dragos, S.-L. (2013). Regulatory Framework in the Insurance Industry - The Solvency II Project. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 3(5), 236–247.

Drew, S. A., Kelley, P. C., & Kendrick, T. (2006). CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business Horizons*, 49(2), 127–138. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2005.07.001>

Ducoffre, N., & Schaffrath-Chanson, T. (2013). EIOPA's View on Forward-Looking Assessment of Own Risks (FLAOR) Najdeno 05.04.2016 na spletnem naslovu https://www.munichre.com/site/corporate/get/documents_E-1233523198/mr/assetpool.shared/Documents/5_Touch/_Publications/302-08101_en.pdf

EC (2007). *Commission Staff Working Document Accompanying Document to the Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the Taking-up and Pursuit of the Business of Insurance and Reinsurance - Solvency II*. Najdeno 11.09.2014 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/impactassess/final-report_en.pdf

EIOPA (2013). *Smernice o sistemu upravljanja*. Najdeno 15.02.2017 na spletnem naslovu https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/publications/guidelines/System_of_Governance/EIOPA_2013_00200000_SL_TRA.pdf

Elderfield, M. (2009). Solvency II: Setting the Pace for Regulatory Change. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 34(1), 35–41.

Eling, & Holz Müller. (2008). An Overview and Comparison of Risk-Based Capital Standards. *Journal of Insurance Regulation*, 26(4), 31–60.

Eling, & Schmeiser. (2010). Insurance and the Credit Crisis: Impact and Ten Consequences for Risk Management and Supervision. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 35(1), 9–34.

Eling, Schmeiser, H., & Schmit, J. T. (2007). The Solvency II Process: Overview and Critical Analysis. *Risk Management and Insurance Review*, 10(1), 69–85.

Eling, M., & Pankoke, D. (2013). Basis Risk, Procyclicality, and Systemic Risk in the Solvency II Equity Risk Module. *Risk Management and Insurance*. Najdeno 04.11.2015 na spletnem naslovu <http://www1.vwa.unisg.ch/RePEc/usg/sfwpfi/WPF-1306.pdf>

Eling, M., & Schmeiser, H. (2010). Insurance and the Credit Crisis: Impact and Ten Consequences for Risk Management and Supervision. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 35(1), 9–34. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/gpp.2009.39>

EU (2009). *Direktiva 2009/138/ES Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 25. novembra 2009 o začetku opravljanja in opravljanju dejavnosti zavarovanja in pozavarovanja (Solventnost II) (prenovitev)*. Najdeno 30.11.2015 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:02009L0138-20140523&from=EN>

Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. *Journal of Risk & Insurance*, 82(3), 625–657. doi: 10.1111/jori.12035

Flamée, M. (2008). IFRS and Solvency II: Global Exposure and Interaction – The Work of the IAIS. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 33(1), 54–59.

Floreani, A. (2013). Risk Measures and Capital Requirements: A Critique of the Solvency II Approach. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 38(2), 189–212.

Fraser, J., & Simkins, B. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (Vol. 3): John Wiley & Sons.

Gatzert, N., & Kolb, A. (2013). Risk Measurement and Management of Operational Risk in Insurance Companies From an Enterprise Perspective. *Journal of Risk and Insurance*, n/a-n/a. doi: 10.1111/j.1539-6975.2013.01519.x

Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting Strategic Success Through Enterprise-Wide Reputation Risk Management. *Journal of Risk Finance (Emerald Group Publishing Limited)*, 17(1), 26.

Gatzert, N., & Wesker, H. (2012). A Comparative Assessment of Basel II/III and Solvency II. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 37(3), 539–570.

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(4), 301-327. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>

Holz Müller, I. (2009). The United States RBC Standards, Solvency II and the Swiss Solvency Test: A Comparative Assessment. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 34(1), 56–77.

Höring, D., & Gründl, H. (2011). Investigating Risk Disclosure Practices in the European Insurance Industry. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 36(3), 380–413.

Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk & Insurance*, 78(4), 795–822.

Huerta de Soto, J. (2009). The Fatal Error Of Solvency II. *Economic Affairs*, 29(2), 74–77. doi: 10.1111/j.1468-0270.2009.01900.x

Jacobs, J., & Van Vuuren, G. (2013). Applying Lessons Learnt from Deficiencies in the Basel Accords to Solvency II. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 6(2), 309–328.

- Jurkonyte, E., & Girdzijauskas, S. A. (2010). The Solvency Requirements in the Project Solvency II: Evaluating the Impact of Insurance Companies' Financial Results. *Transformation in Business & Economics*, 9(3).
- Kaae, S., Søndergaard, B., Haugbølle, L., & Traulsen, J. (2010). Development of a qualitative exploratory case study research method to explore sustained delivery of cognitive services. *Pharmacy World & Science*, 32(1), 36-42. doi: 10.1007/s11096-009-9337-5
- Kaplan, R. S. (2010). Foreword. In J. Fraser & B. Simkins (Eds.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance of the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73.
- Klein, R. W. (1995). Insurance Regulation in Transition. *The Journal of Risk and Insurance*, 62(3), 363-404.
- Klein, R. W. (2012a). *The Modernization of Insurance Company Solvency Regulation in the U.S.: Issues and Implications*. Najdeno 20.02.2014 na spletnem naslovu <http://ssrn.com/abstract=2026898>
- Klein, R. W. (2012b). Principles for Insurance Regulation: An Evaluation of Current Practices and Potential Reforms. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 37(1), 175-199.
- Kloman, H. F. (1992). Rethinking Risk Management. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 17(3), 299-313. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/gpp.1992.19>
- Kmec, P. (2011). Temporal Hierarchy in Enterprise Risk Identification. *Management Decision*, 49(9), 1489-1509. doi: 10.1108/00251741111173952
- Korbasova, P. (2014). Implementation of Solvency II and its potential impact on market of insurance companies. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 3(2), 436-439.
- Laas, D., & Siegel, C. F. (2015). *Basel Accords Versus Solvency II: Regulatory Adequacy and Consistency Under the Postcrisis Capital Standards*. Najdeno 03.11.2015 na spletnem naslovu <http://ssrn.com/abstract=2248049>
- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*: John Wiley & Sons.
- Levine, M. E., & Forrence, J. L. (1990). Regulatory Capture, Public Interest, and the Public Agenda: Toward a Synthesis. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 6, 167-198.
- Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52. doi: 10.1111/1098-1616.00019

- Liebwein, P. (2006). Risk Models for Capital Adequacy: Applications in the Context of Solvency II and Beyond. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 31(3), 528–550.
- Lorson, J., Schmeiser, H., & Wagner, J. (2012). Evaluation of Benefits and Costs of Insurance Regulation - A Conceptual Model for Solvency II. *Journal of Insurance Regulation*, 31, 125–156.
- MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of Risk Taking Executives. *Management science*, 36(4), 422–435. doi: 10.2307/2632007
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management science*, 33(11), 1404–1418. doi: 10.2307/2631920
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641–658.
- Meulbroek, L. K. (2002). A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 56–70.
- Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18.
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4/5), 226–245.
- Miller, K. D., & Waller, H. G. (2003). Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management. *Long Range Planning*, 36(1), 93–107. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00205-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00205-4)
- Montalvo, C. (2012). *Understanding a breach of the SCR*. Najdeno 01.02.2014 na spletnem naslovu <http://www.solvencyiiwire.com/understanding-a-breach-of-the-scr/7928>
- Morgan, K. (2015). ORSA Sprawl. Najdeno 05.04.2017 na spletnem naslovu <http://www.solvencyiiwire.com/orsa-sprawl/1583795>
- Munch, P., & Smallwood, D. (1981). Theory of solvency regulation in the property and casualty insurance industry. V *Studies in Public Regulation* (str. 119–180). The MIT Press.
- Müssig, A. (2009). The Financial Crisis: Caused by Unpreventable or Organized Failures? *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*(1), 51-70.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20. doi: 10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x
- O'Brien, C. (2010). Insurance Regulation and the Global Financial Crisis: A Problem of Low Probability Events. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 35(1), 35–52.

Paetzmann, K. (2011). Discontinued German Life Insurance Portfolios: Rules in Use, Interest Rate Risk, and Solvency II. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 19(2), 117–138. doi:10.1108/13581981111123843

Parner, J. (2015). *Emerging ORSA Patterns*. Najdeno 28.02.2017 na spletnem naslovu <http://www.solvencyiiwire.com/emerging-orsa-patterns/1582902>

Peleckienė, V., & Peleckis, K. (2014). Solvency II Assumptions for Increasing the International Competitiveness of EU Insurance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110(0), 822–831.

Peltzman, S. (1976). Toward a More General Theory of Regulation. *NBER Working Paper Series*. Najdeno 16.01.2017 na spletnem naslovu <http://www.nber.org/papers/w0133>

Plantin, G., & Rochet, J. C. (2007). *When Insurers Go Bust*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6/7), 849–855.

Quon, T. K., Zeghal, D., & Maingot, M. (2012). Enterprise Risk Management and Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 263–267. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.042>

Scheytt, T., Soin, K., Sahlin-Andersson, K., & Power, M. (2006). Introduction: Organizations, Risk and Regulation. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1331–1337.

Schubert, T., & Griefsmann, G. (2007). German Proposal for a Standard Approach for Solvency II. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 32(1), 133–150.

Schuckmann, S. (2007). *The Impact of Solvency II on Insurance Market Competition - An Economic Assessment*. Najdeno 02.03.2014 na spletnem naslovu http://www.econbiz.de/archiv1/2008/55451_impact_of_solvencyII.pdf

Shapira, Z. (1997). *Risk Taking: A Managerial Perspective*. Russell Sage Foundation.

Sharara, I., Hardy, M., & Saunders, D. (2010). *A Comparative Analysis of U.S., Canadian and Solvency II Capital Adequacy Requirements in Life Insurance*. Najdeno 20.02.2014 na spletnem naslovu <http://www.soa.org/research/research-projects/risk-management/research-study-intl-regimes.aspx>

Sharma, P. (2002). *Report of Prudential Supervision Undertakings*. In P. Sharma (Ed.). Brussels: Conference of Insurance Supervisory Services of the Member States of the European Union.

Shimpi, P. (2005). ERM From Compliance To Value. *Financial Executive*, 21(6), 52–55.

Shojai, S. a. F., George. (2010). Economists' Hubris - The Case of Risk Management. *Journal of Financial Transformation*. Najdeno 26.06.2014 na spletnem naslovu <http://srn.com/abstract=1550622>

Steffen, T. (2008). Solvency II and the Work of CEIOPS. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 33(1), 60–65.

Stoyanova, R., & Grundl, H. (2014). Solvency II: A Driver for Mergers and Acquisitions. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 39(3), 417–439. doi: 10.1057/gpp.2013.32

Swarup, A. (2012). A Well-Intentioned Folly: The Macroeconomic Implications of Solvency II. *Economic Affairs*, 32(3), 17–23.

Tejera, E. (2014). *Global Trends in Risk-based Supervision: MAPFRE's View*. Najdeno 28.03.2017 na spletnem naslovu https://eiopa.europa.eu/Publications/Speeches%20and%20presentations/6_GIS2014_Global_trends_in_risk-based_supervision_Esteban_Tejera_MAPFRE.pdf

Tekathen, M., & Dechow, N. (2013). Enterprise Risk Management and Continuous Re-Alignment in the Pursuit of Accountability: A German Case. *Management Accounting Research*, 24(2), 100–121. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.005>

Togok, S. H., Isa, C. R. b., & Zainuddin, S. (2014). *Review of Enterprise Risk Management (ERM) Literature*. Najdeno 25.11.2014 na spletnem naslovu <http://www.icmis.net/14TProceedings/pdf/D4140-final.pdf>

Tonello, M. (2009). *Emerging Governance Practices in Enterprise Risk Management*. Rochester: Social Science Research Network.

Trainar, P. (2006). The Challenge of Solvency Reform for European Insurers. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 31(1), 169–185.

Van Laere, E., & Baesens, B. (2010). The Development of a Simple and Intuitive Rating System Under Solvency II. *Insurance: Mathematics and Economics*, 46(3), 500–510. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.insmatheco.2010.01.008>

Vesa, R., Lasse, K., & Raoul, B. (2007). Topical modelling issues in Solvency II. *Scandinavian Actuarial Journal*, 2007(2), 135–146.

Weindorfer, B. (2012). Governance Under Solvency II: A Description of the Regulatory Approach and an Introduction to a Governance System Checklist for the Use of Small Insurance Undertakings. *Wirtschaft und Management, Band 17*.

Woods, M. (2007). Linking Risk Management to Strategic Controls: A Case Study of Tesco Plc. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(8), 1074–n/a.

Zweifel, P. (2014). Solvency Regulation of Insurers: A Regulatory Failure? *Journal of Insurance Issues*, 37(2), 135–157.

Zweimueller, M. (2016). *Looking Back to Look Ahead: First Experience with Solvency II Implementation and the Way Forward*. Najdeno 28.03.2017 na spletnem naslovu <https://portal.a-zn.si/Documents/Razno/Presentation01.pdf>

KONCEPTUALNI MODEL POVEZAVE E-VODENJA IN IDENTITETE VIRTUALNEGA TIMA: MEDIACIJSKI VPLIV ZAZNAVE RAZNOLIKOSTI IN MODERACIJSKI VPLIV SODOBNE KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

AJDA ŠANTEJ
SANDRA PENGER¹

POVZETEK: Članek preučuje moderacijski vpliv sodobne komunikacijske tehnologije in mediacijski vpliv zaznave informacijske raznolikosti članov virtualnega tima na povezavo e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima. Postavljene predpostavke in konceptualni model razvijemo skozi medpodročno povezovanje konstruktov s področij psihologije, sociologije in managementa ter uporabe pristopa triangulacije v združen konceptualni model. Rezultati so pokazali, da je e-vodenje neposredno in pozitivno povezano z razvojem identitete virtualnega tima. Prispevek raziskave vidimo v oblikovanju kognitivnega konceptualnega modela, ki identificira dimenzije razvoja identitete virtualnega tima ter sistematično opredeljuje povezavo e-vodenja v razvoju in ohranjanju identitete virtualnega tima, z upoštevanjem moderacijskih in mediacijskih vplivov, generiranih znotraj virtualnega okolja. V diskusiji obravnavamo teoretične prispevke, omejitve in priložnosti za prihodnje raziskave.

Ključne besede: e-vodenje, identiteta virtualnega tima, družbena identifikacija, sodobna komunikacijska tehnologija, zaznava raznolikosti članov virtualnega tima

JEL klasifikacija: M10, M12, M15

DOI: 10.15458/85451.53

1 UVOD

Virtualni timi, ki so sestavljeni iz geografsko razpršenih članov, povezanih prek komunikacijskih tehnologij, z namenom sodelovanja in doseganja postavljenih delovnih ciljev in nalog (Kristof et al., 1995), postajajo v sodobnih organizacijah prevladujoča oblika organizacije dela (Hinds & Mortensen, 2005; Webster & Wong, 2008). Čeprav takšna oblika organizacije dela pomeni številne prednosti, predvsem s stroškovnega vidika, se spoprijema tudi s številnimi izzivi. Identificirani konflikti so predvsem posledica specifičnih karakteristik virtualnega konteksta, ki otežujejo ustanovitev in razvoj virtualnega tima (Jawadi, Daassi, Favier, & Kalika, 2013). Raziskave geografsko razpršenih timov poročajo o pomembnem konfliktu znotraj virtualnih timov zaradi raznolikosti članov in okrnjenih informacij (Hinds & Mortensen, 2005).

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Različni modeli družbene identifikacije že predstavljajo temelj strategijam za preprečevanje negativnih vplivov, ki jih generirata skupina in okolje. Čeprav so novejša raziskava z različnih področij konsistentne v ugotovitvi, da se je zgodil premik fokusa identitete z organizacije na time in je timska identifikacija v njih prepoznana kot glavna determinanta učinkovitosti in pozitivnih delovnih rezultatov (Marks & Lockyer, 2005), je številnim raziskavam o identiteti virtualnega tima še vedno očitano pomanjkanje močnejše teoretične osnove (Hallier & Baralou, 2010). Pristop družbene identitete (angl. *social identity approach*) omogoča obvladovanje normativnih omejitev obstoječih raziskav o identiteti virtualnih timov. Identiteta virtualnega tima je v kontekstu slednjega razložena znotraj okvirjev družbeno-psihološkega procesa, ki se v odnosu do drugih članov tima in tima kot celote osredotoča na identiteto (Hallier & Baralou, 2010) kot multidimenzionalni koncept (Feitosa, Salas, & Salazar, 2012; Heere & James, 2007). Poudariti gre naraščajoče zanimanje raziskovalcev in akademske skupnosti za področje razvoja identitete ter konceptov družbene identifikacije o čemer priča enciklopedija priznane založbe Oxford, *The Oxford handbook of identity development*, izdana v začetku leta 2016 (McLean & Syed, 2016).

Identifikacija z delovno skupino, ki se nanaša na individualno percepcijo pripadnosti organizacijskemu timu (Ashforth & Mael, 1989), je po mnenju številnih avtorjev problematična za člane virtualnih timov (Fiol & O'Connor, 2005). Timska identiteta v virtualnem okolju pomeni odprto in pomembno vprašanje, in sicer vlogo vodenja pri oblikovanju in ohranjanju identitete članov tima. Znotraj virtualnega konteksta je vodenje največkrat poimenovano kot e-vodenje ali virtualno vodenje. Bistvena razlika e-vodenja je v uporabi elektronske komunikacije za oddajanje in prejemanje informacij ter posledično modificiranje načinov in oblik povratne informacije, zbiranje podatkov ter interakcije s člani tima (Duarte & Snyder, 2006). Teorija družbene identitete predpostavlja, da vodenje igra pomembno vlogo v grajenju povezav med individualnim samokonceptom in identifikacijo s kolektivno timsko identiteto (Reynolds, Bizumic, Turner, Bromhead, & Subašić, 2009). E-vodenje je opredeljeno kot proces družbenega vpliva, pri katerem so spremembe v odnosu, občutkih, mišljenju, vedenju in organizaciji povzročene s pomočjo napredne informacijske in komunikacijske tehnologije (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001).

Skromen nabor raziskav, ki se fokusira specifično na identifikacijo članov v virtualnem timu, sistematično ne opisuje procesa identifikacije v virtualnem okolju niti ne razlikuje med predhodniki (npr. motivacija članov za identifikacijo) ter moderatorji (npr. pospeševalci/zaviralci) in mediatorji (pojasnjevalci) virtualne identifikacije. Pomanjkljivosti je mogoče zaslediti v razumevanju faktorjev vpliva v povezavi e-vodenja in razvoja identitete virtualnega tima (Zaccaro & Bader, 2002). Šibka predhodna teoretična podlaga raziskav vpliva na empirične rezultate raziskav ter poziva k bolj sistematičnemu pristopu k raziskovanju identitete virtualnega tima znotraj pristopa družbene identitete. Večina literature na temo odnosov in interakcij med člani virtualnega tima se fokusira na grajenje zaupanja (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007) ter ob tem zanemara druge vidike interakcije (Jawadi et al., 2013), ki skupaj pripomorejo k razvoju identitete virtualnega tima. Prisotno je majhno število raziskav, ki predlagajo oziroma opisujejo določen model virtualnega tima (Ahuja, 2010). Poleg tega so znotraj obstoječe literature

o razvoju identitete po sodobni teoriji družbene identitete prisotne nasprotujoče si predpostavke npr. o pogosti interakciji kot temelju za izgradnjo identitete in zaznavanju raznolikosti članov, ki po teoriji družbene identitete predstavlja temelj razvoja identitete (Fiol & O'Connor, 2005).

Na osnovi navedenega opredeljujemo cilje pričujočega članka: (1) preučiti konstrukta e-vodenja in identitete virtualnega tima; (2) preučiti moderacijski vpliv količine interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije in mediacijski vpliv zaznave raznolikosti članov virtualnega tima; in (3) razviti kognitivni model, ki prikazuje povezavo e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima, upoštevajoč moderacijski in mediacijski vpliv faktorjev. Za doseg postavljenih ciljev izvedemo pristop teoretične triangulacije, ki združuje spoznavno-raziskovalni proces, komparacijo, analizo in interpretacijo sekundarnih virov literature. Postavljene predpostavke razvijemo skozi medpodročno povezovanje konstruktov s področij psihologije, sociologije in managementa v združen konceptualni model. Razvit konceptualni model prikazuje povezavo e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima. Količina interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije v modelu predstavlja moderacijski faktor vpliva, medtem ko je zaznava raznolikosti članov virtualnega tima v modelu predstavljena kot mediacijski faktor.

Z razvojem konceptualnega modela prispevamo k obstoječemu znanju na področju e-vodenja in identitete virtualnega tima na naslednje načine. Prvič, širimo nabor raziskav, ki ponujajo sistematični pristop k oblikovanju teoretičnih temeljev preučevanja vpliva e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima, s čimer naslavljamo klic znanosti po vzpostavitvi močnejših teoretičnih temeljev za nadaljnja empirična raziskovanja problematike. Drugič, z vključitvijo družbeno-psihološkega pristopa se odzovemo na pomanjkanje raziskav o identiteti virtualnega tima z vidika družbeno-psihološkega procesa. Tretjič, z razvojem kognitivnega modela, ki povezuje več teoretičnih konstruktov, ponudimo integriran pristop k raziskovanju razvoja identitete virtualnega tima. Četrtič, model prispeva k boljšemu razumevanju ključnih dimenzij identitete virtualnega tima ter faktorjev vpliva virtualnega okolja ter presega navidezne kontradikcije znotraj teoretičnih konstruktov. Petič, gre za razvoj izvirnega konceptualnega modela v slovenskem raziskovalnem prostoru, ki ponuja teoretično konceptualizacijo razvoja identitete virtualnega tima in vloge e-vodenja. Šestič, raziskava osvetli aktualno teoretično diskusijo o specifičnem vplivu virtualnega okolja na delovanje in značilnosti virtualnega tima.

2 TEORETIČNO OZADJE

Družbena identifikacija je globoka psihološka emotivna in kognitivna vez med posameznikom in družbeno entiteto (Stryker & Burke, 2000) oziroma posameznikov občutek pripadnosti družbeni kategoriji (Ashforth & Mael, 1989). Med obstoječimi raziskavami o identifikaciji obstaja splošen konsenz, da je družbena identiteta (1) omogočena s strani pozitivne zaznave in distinkcije, (2) fluidna, (3) osnovana na deljenih percepcijah in dejanjih in (4) strateško ustvarjena in upravljana z vodenjem (Cornelissen, Haslam, & Balmer, 2007).

Identiteta tima je konstrukt, oblikovan na ravni skupine, ki predstavlja kolektivno stopnjo identifikacije med vsemi člani (Lembke & Wilson, 1998). Tim predstavlja enega izmed najpogostejših vidikov identifikacije znotraj sodobnega delovnega okolja (Au & Marks, 2012, str. 273), saj družbena identifikacija zaposlenih primarno poteka pod organizacijskim nivojem, kjer zaposleni lažje ustvarijo smiselne in običajne komparacije med različnimi timi kot organizacijami (Hallier & Baralou, 2010). Z apliciranjem predpostavk teorije družbene identitete v kontekst timov člani tima iščejo identifikacijo s timom ob zaznavi pozitivne družbene identitete, ki jo prinaša članstvo. Teorija je grajena na predpostavki, da posamezniki bolj težijo k podobnim drugim, kar posledično vodi v pozitivne občutke do notranjih članov tima (MacDonald, 2013). Bettenhausen in Murnighan (1985) sta predstavila proces vedenja in znanja o timu, ki služi kot osnova za ocenitev komparativnega in normativnega ujemanja z danim timom, začeni s prenesenimi prepričanji članov o timu, čemur sledi namensko testiranje teh prepričanj za preverbo njihove ustreznosti oziroma ujemanja z dano situacijo. Timska kategorizacija je rezultat tega procesa (Fiol & O'Connor, 2005). V primeru zaznanega pozitivnega ujemanja posamezniki ponotranjijo pripadnost izbranemu timu kot del svoje samoidentitete. Pomembnost članstva v timu se povečuje soodvisno z zviševanjem stopnje zaznanega ujemanja na dimenzijah individualnih vrednot s timskimi (MacDonald, 2013) oziroma višjega zaznanega komparativnega in normativnega ujemanja (Hallier & Baralou, 2010).

Postmoderna perspektiva identitete poudarja obravnavanje identitete kot nestalne, spremenljive entitete, ki mora biti preučevana v luči svoje prilagodljive narave in ki rezultira v stalnem spreminjanju pomenov in interpretacij v času (MacDonald, 2013) ter kontekstu (Feitosa et al., 2012). Predpostavka o vplivu družbenega konteksta na konceptualizacijo družbene identitete (Feitosa et al., 2012; MacDonald, 2013) vodi v domnevo o različni konceptualizaciji družbene identitete znotraj konteksta virtualnega okolja in virtualnega tima. Po Hallier in Baralou (2010) so številne raziskave o vplivu raznolikosti in virtualne komunikacije na oblikovanje identitete tima podvržene normativnim sklepanjem, ki so rezultat različnih in nepopolnih opredelitev virtualnega tima in faktorjev, ki opredeljujejo virtualni tim.

Virtualni timi so v literaturi obravnavani kot bolj raznoliki ter z virtualno interakcijo kot temeljno obliko njihove interakcije, kar nekatere raziskovalce vodi k splošni predispoziciji, da je razvoj identifikacije težji v virtualnem kot v tradicionalnem okolju (Snellman, 2014; Webster & Wong, 2008). Virtualni timi so oblikovani za optimalen izkoristek specializiranih ekspertiz in drugih virov, zato so informacije in vrednote, ki so povezane z znanji in veščinami, bolj raznolike; gre za t. i. informacijsko raznolikost (Jehn et al., 1999), ki je rezultat njihovih preteklih delovnih izkušenj in izobraževanj (Van Der Veegt & Bunderson, 2005). Pogosto izhajajo iz različnih populacij, zato težijo tudi k večji geografski raznolikosti (Hinds & Mortensen, 2005), ki obsega različnost v družbeni in demografski kategoriji članstva (Jehn et al., 1999). Tretja, vrednostna raznolikost pa pomeni različnost v prepričanjih o skupinskih nalogah, ciljnih in mislih (Jehn et al., 1999). Zaznane razlike vplivajo na posameznikov samokoncept in razvoj identitete znotraj virtualnega tima (Hallier & Baralou, 2010).

Posameznim članom tima so prek komunikacije razkrite informacije o družbeni skupini, na podlagi katerih izvedejo proces ocenitve normativnega in komparativnega ujemanja

za oblikovanje identitete. Komunikacijske tehnologije predstavljajo ključni stimulant identifikacije v virtualnih timih (Gajendran & Joshi, 2011). Računalniško mediirana komunikacija igra različne vloge, ko pride do timske identifikacije (Sivunen, 2006). Z manjšo prisotnostjo vizualnih namigov članom virtualnega tima sredstvo za indikacijo svoje prisotnosti v virtualnem prostoru predstavlja jezik. Ko je virtualno okolje interakcij vzpostavljeno, se posamezniki vključujejo v dialoge z namenom ocenitve podobnosti članov. Dela znotraj tega področja nam osvetlijo dodaten vidik obravnavanja informacij in informacijskih sistemov kot sistemov z visoko simbolno vrednostjo, saj omogočajo oblikovanje identitet, koordinacijo odnosov in uzakonitev procesov osmislitve (O'Leary, Wilson, & Metiu, 2014). V literaturi je prisotna glavna kritika virtualnega okolja kot okolja, ki zmanjša in pogosto eliminira dostop in izpostavljenost očitnim in oprijemljivim namigom, povezanim z identifikacijo v tradicionalnem delovnem okolju, kot so organizacijski rituali, rutine, fizični artefakti, osebni delovni prostori, prisotnost članov delovne skupine v deljenem fizičnem prostoru in pogosta fizična interakcija (Fiol & O'Connor, 2005).

Znanost o organizacijah, delujočih v virtualnem kontekstu, je skopa, s pomanjkanjem znanja o interakcijah vodijs člani virtualnega tima (Snellman, 2014). Literatura, ki povezuje in priznava pomen odnosa med komunikacijo in družbeno identifikacijo, je razmeroma mlada in skromna po svojem obsegu. Pomena komunikacije in teorije družbene identitete sta sicer priznana, vendar ločeno in redko integrirana (Scott, 2013). Razloge za šibko integracijo konstruktov Scott (2013) vidi v minimalni vlogi, ki jo komunikacija igra znotraj teorije družbene identitete, kjer je fokus predvsem na kognitivnih procesih, ki so v relaciji s kategorizacijo, in ne na komunikacijskih procesih, ki vodijo v kategorizacijo ali določeno identifikacijo. Čeprav pristop družbene identitete prispeva k razumevanju zgradbe in odnosov tima, ne nameni veliko pozornosti specifičnim načinom družbene interakcije, prisotne v različnih družbenih okoljih, v tem primeru v virtualnem timu. Poleg tega je osredotočenost literature o virtualnih timih na uporabo jezika, posredovanega prek sodobne komunikacijske tehnologije, prav tako ustvarila svoje omejitve, v katerih številni avtorji zamenjujejo tehnološko mediirano diskusijo z dejanskim procesom razvoja virtualne timske identitete. Čeprav njihove ugotovitve pomembno pripomorejo k razumevanju vpliva komunikacijske tehnologije v oblikovanju družbene identitete, rezultati v veliki meri spregledajo nujno potrebno razlikovanje komunikacije in družbeno-psihološkega procesa (Hallier & Baralou, 2010).

Literatura na temo vodenja v okolju z virtualno komunikacijo je razmeroma mlada. Glede na izvedeno kvalitativno metaanalizo v Tabeli 1 vidimo, da prve relevantne raziskave, citirane v priznanih SSCI-revijah, datirajo v začetek 21. stoletja, in e-vodenje je nov fenomen vodenja (Hallier & Baralou, 2010; Snellman, 2014). Zaradi fokusa obstoječih raziskav o kvalitetah vodenja virtualnega tima na skupine v laboratorijskem okolju ali ad hoc skupine, na primer skupine študentov, je raziskava elementov, potrebnih za vodenje virtualnega tima v kontekstu organizacijskih virtualnih timov, še skromnejša (Sivunen, 2008). Raziskave, ki obravnavajo vodenje in identifikacijo članov, do neke mere diskutirajo odnose s perspektive teorije družbene identitete, vendar predpisujejo pojav vodenja družbeni atrakciji, in ne specifičnim vedenjskim ali komunikacijskim stilom (Au

& Marks, 2012). Večina preučenih raziskav, ki povezujejo vodenje in timsko identifikacijo, raziskuje učinkovitost vnaprej definiranih vodstvenih stilov, in sicer transformacijsko in karizmatično vodenje, za spodbujanje timske identifikacije članov. Dotične raziskave so pokazale povezavo med identifikacijo in zaznamim vodstvenim stilom, ki ga zaznamujejo značilnosti, kot sta opolnomočenje in grajenje zaupanja (Pauleen, 2003).

Obstoječe raziskave nakazujejo vpliv informacijske tehnologije na preoblikovanje identitete virtualnega tima (Ahuja, 2010) ter na kritično vlogo e-vodenja v delovanju virtualnega tima prek sodobne komunikacijske tehnologije (Pauleen, 2003). Vendar interakcijske in identifikacijske strategije e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima ne predstavljajo široko preučevanega področja (Guan et al., 2013; Sivunen, 2006). Gajendran in Joshi (2011) predpostavljata virtualno komunikacijo med vodjem in člani tima, ki jo definirata kot diadično, tehnološko mediiirano interakcijo, kot kritičen element v virtualni delovni skupini, ki deluje kot centripetalna sila, ki ustvarja in ohranja identifikacijo, vendar njuna ugotovitev ne pojasnjuje navidezne nasprotujoče si predpostavke teorije družbene identitete o negativnem vplivu raznolikosti, ki jo razkriva pogosta interakcija. Razpoložljive raziskave nakazujejo na pomanjkanje znanja o načinih povezave sodobne komunikacijske tehnologije in zaznane raznolikosti članov na razvoj identitete virtualnega tima. Prisotna je vrzel v razumevanju vpliva e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima z upoštevanjem vpliva interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije in zaznane raznolikosti članov virtualnega tima, ki po teoriji družbene identitete predstavljata temelj identifikacijskega procesa.

3 ZASNOVA KONCEPTUALNEGA MODELA IN RAZVOJ PREDPOSTAVK

Za doseg ciljev članka izvedemo pristop triangulacije, ki združuje spoznavno-raziskovalni proces, komparacijo, pregled in interpretacijo sekundarnih virov literature (Boeije, 2010), saj je združitev konceptov iz treh različnih znanosti - managementa, sociologije in psihologije - zaznamovana z visokim nivojem kompleksnosti. Raziskovanje temelji na spoznavnem raziskovalnem procesu, ki obsega zbiranje in pregled informacij, kvalitativno metaanalizo ter kritični pregled del s selekcijo obravnavanih konstruktov. Kvalitativna metaanaliza je tehnika kvalitativnega raziskovanja, ki temelji na sistematičnem, kritičnem pregledu in integraciji relevantne literature, po vnaprej določenih kriterijih pregleda, v katerem na sistematičen način združujemo rezultate neodvisno povezanih študij z izbranega epistemološkega področja (Hosseini, Chileshe, Zuo, & Baroudi, 2015), prezentirane v obliki tabele, slike ali prototipnega primera (Timulak, 2014). Dalje z metodo kompilacije konsolidiramo ugotovitve v kognitivni konceptualni model povezave e-vodenja z razvojem identitete.

Tabela 1 prikazuje kvalitativno metaanalizo pregleda relevantnih znanstvenih raziskav s področja povezave e-vodenja in razvoja identitete virtualnih timov prek moderacijskih in mediacijskih faktorjev. Navedene znanstvene raziskave so izbrane po kriteriju števila čistih citatov v znanstveni bazi Web of Science, z upoštevanjem faktorja vpliva najpomembnejših SSCI rangiranih znanstvenih revij. Iz nabora 3012 znanstvenih del, vezanih na preučevane

konstrukte v članku, smo glede na pristop večparametrskega odločanja izbrali 15 znanstvenih raziskav. Pri tem smo upoštevali dva kriterija. Prvič, kriterij najvišje citiranih člankov s področja vodenja virtualnih timov, ki preučujejo znanstveno področje za izbrani mediacijski vpliv zaznave raznolikosti članov in/ali moderacijski vpliv sodobne komunikacijske tehnologije. Pri izpeljavi kvalitativne metaanalize smo z metodološkega vidika sledili zgledu raziskave znotraj ene izmed vodilnih SSCI rangiranih revij, *Academy of Management Learning & Education* (Whitaker & Ireland, 2016). Drugič, kriterij o informaciji glede izvedene predominantne ravni analize znotraj preučevane raziskave, kjer smo pri izvedbi taksonomije analogno sledili pregledu, kot ga izvajajo najvišje citirane znanstvene revije s področja vodenja. Sledili smo zgledu akademikov v objavi v reviji *The Leadership Quarterly* (Batistič, Černe, & Vogel, 2016).

Metodologija kvalitativne metaanalize v sodobnih znanstvenih raziskavah številnih znanstvenih disciplin pridobiva pomembnost (Major & Savin-Baden, 2011). V najnovejšem pregledu znanstvene literature s področja implementacije kvalitativne metaanalize v raziskovalni načrt znotraj področja virtualnih timov in e-vodenja primer predstavlja študija difuzije inovacij v kontekstu vodenja globalnih virtualnih visokotehnoloških podjetij iz panog arhitekture, inženirstva in gradbeništva (Hosseini, Chileshe, Zuo, & Baroudi, 2015). Disciplinarni pregled literature pa nadalje razkrije raziskave tudi na področju medicine (Brown, Worrall, Davidson, & Howe, 2012) ter psihologije in psihoterapije (Timulak & McElvaney, 2013).

Tabela 1: Kvalitativna metaanaliza pregleda raziskav o vodenju virtualnih timov glede na vodilne avtorje, leto, tematsko področje raziskave, merski model, izbrani moderator/mediator, uporabljene merske instrumente in predominantno raven konceptualizacije/analize

Vodilni avtorji in leto	Raziskava – področje	Merski model – moderator/mediator	Merski instrument – operacionalizacija raziskave	Predominantna raven analize
Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009)	Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members	- računalniško medirana komunikacija - SWIFT zaupanje - na znanju temelječe zaupanje	- Jarvenpaa et al. (1999) - Schoorman et al. (1996) - Brown et al. (1986) - Otten & Moskowitz (2004)	Individualna
Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kluge, T. J. B. (2007)	Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes	- komunikacijski mediji - stili interakcije tima - kohezija tima	- Group Styles Inventory (GSI), Balhazard et al. (1999) - Media richness - communication medium, Suh (1999) - Team cohesion, Balhazard et al. (2002)	Individualna, timska
Sivunen, A. (2006)	Strengthening identification with the team in virtual teams: The leaders' perspective	- računalniško medirana komunikacija - identifikacija članov tima	- Barke & Schlueter (1988)	Individualna, timska
Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008)	Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams	- komunikacija - identiteta virtualnega tima - zaupanje v timu	- Group identification, Jetten, Hogg & Mullin (2000) - Frekvenca komunikacije (8 različnih komunikacijskih medijev: 'Face-to-face', 'Phone', 'Voice mail', 'Teleconference', 'Email', 'E-Room/Network file share', 'NetMeeting', 'Videoconferencing', 'A free-format as 'Other')	Individualna, timska
Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005)	Identification in face-to-face, hybrid and pure virtual Teams: untangling the contradictions	- elementi specifičnosti razvoja identitete virtualnega tima - vpliv zaznane (vidne) raznolikosti na proces identifikacije v timu	- Team Diversity, Turner (1987) - Technology-induced media richness, Daft & Lengel (1986) - Categorization process in pure virtual settings, Lea & Spears (1992)	Timska
Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2011)	Inclusion and identification in virtual workgroups: (When) Does leader-member virtual communication matter?	- vključenost in identifikacija v virtualnih timih - vodje kot temelj lažje identifikacije članov s timom s spodbujanjem oblikovanja deljenega interpretacijskega konteksta - spodbujanje vključenosti in globoke komunikacije prek sodobne komunikacijske tehnologije	- Workgroup Identification, Van der Vegt, Van de Vliert & Oosterhof (2003) - Perceived inclusion in work group, Siegal & Ruh (1973) - Virtual Communication with Team Leader, Kacmar, Witt, Zivnuska & Gully (2003)	Timska
Hallier, J., & Barabou, E. (2010)	Other Voices, other rooms: Differentiating social identity development in organizational and pro-am virtual teams	- vpliv vodenja na zaznavo raznolikosti članov tima prek sodobne komunikacijske tehnologije - oblikovanje impresij članov za pozitivno identifikacijo s timom - vpliv sodobne komunikacijske tehnologije na razvoj identitete virtualnega tima	- Social Identity Approach (SIA); Social Identity Theory (SIT), Social Categorisation Theory (SCT), Haslam (2004)	Timska

Vodilni avtorji in leto	Raziskava – področje	Merski model – moderator/mediator	Merski instrument – operacionalizacija raziskave	Predominantna raven analize
Kirkman, B. L., Rosen, B., Teslik, P. E., & Gibson, C. B. (2004)	The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction	- osebna komunikacija (število timskih sestankov)	- Kirkman and Rosens (1999) 26-item measure	Timska
Lisak, A., & Erez, M. (2015)	Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics	- globalna identiteta multikulturnih timov - kulturna raznolikost	- Global identity scale, Shaker&Erez (2006) - Openness to diversity scale, Hobman, Bordia & Gallois (2003)	Timska
Martins L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004)	Virtual teams: What do we know and where do we go from here?	- računalniško medirana komunikacija - struktura vodenja - organizacijska kultura	- Metaanaliza na temej 93 empiričnih raziskav	Timska
Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009)	Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams	- računalniško medirana komunikacija - vrste timov (osebni, virtualni)	- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), Bono & Judge (2003)	Timska
Shachaf, P. (2008)	Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study	- medkulturna komunikacija - informacijsko-komunikacijska tehnologija - kulturna raznolikost	- Mastering Virtual Teams, Duarte & Snyder (2001)	Timska
Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004)	Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda	- vpliv zaznane raznolikosti v timu na uspešnost tima - elementi socialne kategorizacije, ki je temelj identifikacije, grajena na zaznavi raznolikosti oziroma oceritvi stopnje ujemanja za izvedbo pozitivne identifikacije v timu	- Group diversity, Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999) - In-group identification, Brewer, M. B., Manzi, J. M., & Shaw, J.S. (1993)	Timska
Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005)	Managing virtual teams: A review of current empirical research	- identifikacija tima in kohezija tima - komunikacijske veščine - interpersonalno zaupanje	- The Virtual Team Competency Inventory (VTCI), Hertel, Konradt, & Lehmann (2004)	Organizacijska
Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016)	Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents	- količina računalniško medirane komunikacije - kakovost računalniško medirane komunikacije - konfiguracija tima (disperszija)	- Text-based communication ability (TBCA), McCroskey (1982) - Personal Report of Communication Apprehension (PRCA) - Leadership-Related Communication, Marks et al. (2001) - Generalized Leadership Impression Scale (GLIS), Lord & Alliger (1985)	V več rami: individualna, timska in organizacijska

Vir: Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and

team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764. Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32. Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2011, January). Inclusion and identification in virtual teams: When does leader-member virtual communication matter? In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-6). Academy of Management. Hallier, J., & Baralou, E. (2010). Other voices, other rooms: differentiating social identity development in organisational and Pro-Am virtual teams. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 154-166. Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20. Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192. Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14. Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279. Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142. Sivunen, A. (2006). Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders' Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 345-366. Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008. Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.

Pregled obstoječe literature razkriva potrebo po specifičnem modelu, ki koncept razvoja in ohranjanja identitete virtualnega tima raziskuje prek tehnološke interakcije članov virtualnega tima. Namesto videnja družbene identitete kot enodimenzionalnega konstrukta se v razumevanju razlik, ki jih generira virtualnost in njen vpliv na identiteto članov tima, osredotočamo na analizo družbene identitete kot kompleksnega, fluidnega in večdimenzionalnega konstrukta, odvisnega od danega konteksta. S fokusom na odprte sistemske modele raziskovalci namenijo vse več pozornosti kontekstu, v katerem skupine operirajo (Henttonen, Johanson, & Janhonen, 2014). Virtualno okolje z moderacijskimi in mediacijskimi vplivi predstavlja kontekst za preučevanje teoretičnih predpostavk, ki identificirajo kritično vlogo e-vodenja v povezovanju individualne identitete in identitete s timom (Hallier & Baralou, 2010; Lisak & Erez, 2015).

V literaturi je mogoče zaznati neodvisnost in podobnosti procesov razvoja identitete ter identifikacije, ki presegajo značilnosti tima (Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016). Enako velja za vpliv e-vodenja. Posledično predpostavljamo, da ni potreben razvoj povsem ločenega modela razvoja identitete virtualnega tima znotraj virtualnega okolja. Kot izhodišče večdimenzionalnega koncepta družbene identitete, temelječega na predpostavkah družbene psihologije, zato uporabimo model integriranega koncepta družbene identitete avtorjev Feitosa in drugih (2012), po katerih družbeno identiteto sestavljajo tri osnovne dimenzije: (1) kategorizacija, (2) občutek pripadnosti in (3) pozitiven odnos. Model v najboljši meri povzema trenutno stanje družbene identitete. Sočasno upoštevamo tudi Heere in Jamesov (2007) poziv k uporabi čim bolj univerzalnega modela konceptualizacije družbene identitete, ki ga je mogoče uporabiti v več kontekstih. Kategorizacija kot kognitivna komponenta ter občutek pripadnosti in pozitiven odnos kot emocionalni komponenti predstavljajo holistični način operacionalizacije konstrukta. Ob uporabi taksonomije Marks, Mathieu in Zaccaro (2001) identiteto v timu obravnavamo kot pojavno stanje (angl. *emergent state*) znotraj virtualnih timov, ki je dinamično po svoji naravi in variira kot funkcija konteksta tima, vložkov, procesov in rezultatov.

Vodenje vpliva na razvoj družbene identitete posameznih članov in je prepoznano kot večdimenzionalen proces, ki se osredotoča na sposobnosti vodje za predstavitev, oblikovanje in utrjevanje skupnega interpretacijskega konteksta oziroma deljenje realnosti (Hogg, 2001; Reicher et al., 2005; van Knippenberg & Hogg, 2003; van Knippenberg et al., 2004). Po Hallier in Baralou (2010) e-vodenje kot del danega družbenega konteksta, torej virtualnega tima, z oblikovanjem impresij članov vpliva na oblikovanje ustrezne predstavitve posameznih članov za ustvarjanje zaznave skladnosti in ujemanja osebnih ter družbenih identitet članov virtualnega tima. Na tej točki se opremo na Goffmanov (1971) koncept upravljanja impresij, kjer z uporabo dramaturške metafore avtor opiše družbeno identiteto kot nastop, analogen igralčevemu. Podoba o sebi, ki jo posameznik predstavi drugim, ni nujno povsem resnična, ampak takšna, ki jo posameznik prepozna kot primerno za dano občinstvo. Občinstvo sodeluje s posameznikom v oblikovanju predstavitve tiste družbene identitete, ki je primerna za dan kontekst. Goffman (1971) poleg oblikovanja identitete posameznika, ki izpolnjuje pričakovanja drugih, potrди tudi obstoj primerov, kjer so posamezniki v oblikovanju primerne družbene predstavitve primorani delovati znotraj institucionalnih okvirjev. E-vodenje z uporabo sodobne komunikacijske tehnologije kot medija prenosa skupnih identifikacijskih točk pripomore k pozitivni identifikaciji članov s poudarjanjem podobnosti med člani tima ter vodenjem članov proti vedenjem, ki odsevajo njihovo primernost za dan tim, ki je nato prepoznana s strani drugih članov virtualnega tima (Sivunen, 2006; Purvanova & Bono, 2009; Gajendran & Joshi, 2011). Uspešen nadzor in spremljanje predstavljenega ujemanja individualnih identitet posameznih članov prek e-vodenja vodi v njihovo samostereotipiziranje ter nadaljnje utrjevanje identitete virtualnega tima (Gajendran & Joshi, 2011; Hog & Terry, 2000).

Na podlagi zapisanega oblikujemo predpostavko P1:

P1: *E-vodenje je neposredno in pozitivno povezano z razvojem identitete virtualnega tima.*

Raziskave o učinkih komunikacije na posameznikov odnos do organizacije in tima ponujajo teoretičen okvir, ki nakazuje na povezavo med komunikacijo in organizacijsko identifikacijo (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1999). Obstaja vrsta raziskav (Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Sivunen, 2006; Hambley, O'Neil, & Kline, 2007; Webster, & Wong, 2008; Robert, Denis, & Hung, 2009; Hallier, & Baralou, 2010; Gajendran, & Joshi, 2011; Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016), ki potrjuje vpliv interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije na timske procese in gradnjo identitete teh, kot smo jih predstavili v Tabeli 1.

Posamezniki se zanašajo na komunikacijske namige za razvoj družbenih kategorij in percepcijskih elementov, s katerimi označijo skupino. Po teoriji družbene identitete so, upoštevajoč relacijsko in komparacijsko naravo, družbene identitete primarno ohranjene skozi medskupinsko komparacijo, prek katere skupine težijo k povečevanju samozavesti z iskanjem pozitivnih razlik. V primeru virtualnih timov slednji proces poteka prek interakcij skozi družbena omrežja. Posamezniki se s timom identificirajo le, ko ga prepoznajo kot najbolj podobnega lastnim individualnim lastnostim, skupaj s sklepanjem o največji konsistentnosti njihovih pričakovanj ter domnevnih ciljih, vrednosti in vedenjih, povezanih z danim virtualnim timom. Člani tima, ki so v intenzivni interakciji z drugimi člani tima, si verjetneje delijo in reflektirajo podobne percepcije in odnose, kar ustvarja temelj za posameznikovo identifikacijo (Henttonen et al., 2014).

Poleg oblikovanja deljenega interpretacijskega konteksta interakcija prek sodobne komunikacijske tehnologije predstavlja temelj za oblikovanje občutka vključenosti, ki je močno povezan z identifikacijo z delovno skupino. Gajendran in Joshi (2011) predpostavljata, da se s tem, ko sodobna komunikacijska tehnologija ponuja možnosti za vključevanje članov, veča možnost identifikacije članov s timom. Globoka komunikacija, ki jo omogoča razvita sodobna komunikacijska tehnologija, olajšuje proces identifikacije (Gajendran & Joshi, 2011), saj omogoča razvoj družbenih omrežij, prek katerih se krepijo deljena mnenja, odnosi in percepcije članov (Henttonen et al., 2014). V tem kontekstu je sodobna komunikacijska tehnologija moderator vpliva na oblikovanje deljenega interpretacijskega konteksta in vključenost med člani virtualnega tima (Hinds & Mortensen, 2005). Pogostejša ko je stopnja interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije, večje je število informacij, s katerimi si člani ustvarijo in ohranijo deljeno percepcijo o skupnih ciljih, normah, vrednotah, prepričanjih in kulturi njihove delovne skupine (Scott, 2013). Višja kakovost izmenjanih informacij bistveno pripomore k razvoju timske identitete (Berry, 2011).

Na podlagi zapisanega oblikujemo predpostavko P2:

P2: *Sodobna komunikacijska tehnologija je moderator povezave med e-vodenjem in razvojem identitete virtualnega tima, in sicer na način, da je vpliv e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima močnejši, ko je količina interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije večja.*

Na osnovi kvalitativne metaanalize (Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Sivunen, 2006; Hambley, O'Neil, & Kline, 2007; Webster & Wong, 2008; Robert, Denis, & Hung, 2009; Hallier & Baralou, 2010; Gajendran & Joshi, 2011; Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016) in konceptualizacije modela ugotavljamo najvišje ravni razvoja identitete virtualnega tima, ko so ravni interakcij, količina interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije, visoke. Velika količina interakcij prek sodobne informacijske tehnologije vpliva na to, da si člani virtualnega tima ustvarijo in ohranijo deljeno percepcijo o skupnih ciljih, normah, vrednotah, prepričanjih in kulturi njihove delovne skupine, kar gradi in razvija identiteto virtualnega tima (Hinds & Mortensen, 2005; Gajendran & Joshi, 2011). Visoko informirani ter skomunicirani člani virtualnega tima takrat gradijo in razvijajo visoko identiteto virtualnega tima, ne glede na podporno raven e-vodenja. Pomen e-vodenja pri razvoju identitete virtualnega tima je medtem izražen pri nizkih stopnjah interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije. V tej situaciji, ko so ravni interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije nizke, pa višje ravni e-vodenja vodijo k razvoju identitete virtualnega tima (Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Hertel, Geister, & Konradt, 2005; Gajendran & Joshi, 2011; Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016). Predpostavko 2, ki pravi, da je sodobna komunikacijska tehnologija moderator povezave med e-vodenjem in razvojem identitete virtualnega tima, in sicer na način, da je vpliv e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima močnejši, ko je količina interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije večja, razvijemo in utemeljemo, ko gre za nizke in srednje ravni podpornega e-vodenja v virtualnem timu. Višje ko so ravni e-vodenja, manj pripomorejo interakcije sodobne informacijske tehnologije k višji ravni gradnje identitete virtualnega tima.

Čeprav se večina literature na temo raznolikosti osredotoča na objektivno raznolikost, se novejše raziskave o timih in raznolikosti osredotočajo na zaznano raznolikost, ki se nanaša na zavedanje članov o obstoječih razlikah (Shemla, Meyer, Greer, & Jehn, 2014). Tajfel (1972) in Turner (1982) predpostavljata, da je posameznikova družbena identiteta oblikovana na družbeni kategorizaciji. Posamezniki uporabljajo družbene kategorije za definiranje sebe z vidika prepoznanih skupnih podobnosti s člani njihove skupine v primerjavi z drugimi družbenimi kategorijami. Vzpostavitev družbene identitete zahteva, da se posameznik kategorizira kot del skupine (Tajfel v Reynolds et al., 2010). Tim je upravljan skozi spremljanje ujemanja osebnih in družbenih identitet, ki so pod stalnim vplivom e-vodenja in negotovosti, povzročenih s strani novih okolij in situacij virtualnega tima (Hallier & Baralou, 2010). Negotovost je zmanjšana že, če obstaja zgolj navidezna skladnost oziroma navidezna podobnost (Fiol & O'Connor, 2005). Hallier in Baralou (2010) se strinjata, da je način razvoja družbenih odnosov in dosežek skupinske identitete mogoče razlikovati skozi analizo načinov uporabe jezika za izražanje sebe v virtualnem kontekstu. E-vodenje s poudarjanjem korespondence med posameznikovimi individualnimi interesi in interesi tima napeljuje člane virtualnega tima k obravnavanju kolektivne identitete kot podaljška njihovega samokoncepta (Gajendran & Joshi, 2011; Hogg & Terry, 2000). E-vodenje vpliva na zaznavo raznolikosti članov z vodenjem članov proti vedenjem, ki odsevajo njihovo primernost za dan tim, ki je nato prepoznana s strani drugih članov virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005; Hallier & Baralou, 2010; Hinds & Mortensen, 2005).

Na osnovi zapsanega oblikujemo predpostavko P3:

P3: *E-vodenje je neposredno in pozitivno povezano z zaznavo raznolikosti članov tima.*

Teoretične in empirične raziskave s področja družbene identitete predpostavljajo družbeno kategorizacijo kot funkcijo zaznane raznolikosti oziroma ujemanja (Van Knippenberg et al., 2004). Posameznik išče konsistentnost med svojimi pričakovanji in domnevnimi cilji, vrednotami ter vedenji, povezanimi z dano skupino (Lewis, 2010). Zaznava podobnosti oziroma različnosti pomeni temelj kategorizacijskega procesa, na podlagi katerega se zgodi proces identifikacije. Timska kategorizacija je rezultat procesa ocenitve ujemanja in pomeni temelj identifikacije z danim timom (Fiol & O'Connor, 2005). Teorija družbene identitete predpostavlja, da obstaja negativna povezava med razvojem družbene identitete in zaznavo raznolikosti (Williams & O'Reilly, 1998). Posamezniki se identificirajo s timom le, ko ga prepoznajo kot najbolj podobnega lastnim individualnim lastnostim, skupaj s sklepanjem o največji konsistentnosti njihovih pričakovanj ter domnevnih ciljih, vrednosti in vedenjih, povezanih z danim virtualnim timom. Ker raznolikost v procesu individualne ocenitve ujemanja z danim timom in njegovimi člani vleče pozornost na razlike, in ne na podobnosti (Glikson & Erez, 2013), je v primeru minimalne zaznane podobnosti predpostavljena manjša verjetnost pozitivne identifikacije. Zaznave raznolikosti v virtualnem timu povzročajo učinek neskladja v procesu kategorizacije in otežujejo pozitivno identifikacijo (Fiol & O'Connor, 2005). V interakciji prek sodobne komunikacijske tehnologije e-vodenje s poudarjanjem skupnih identifikacijskih točk, ki temeljijo na ciljih, viziji, vrednotah in normah tima, vpliva na zaznavanje raznolikosti oziroma podobnosti med člani virtualnega tima ter tako na oblikovanje skupne timske identitete (Gajendran & Joshi, 2011).

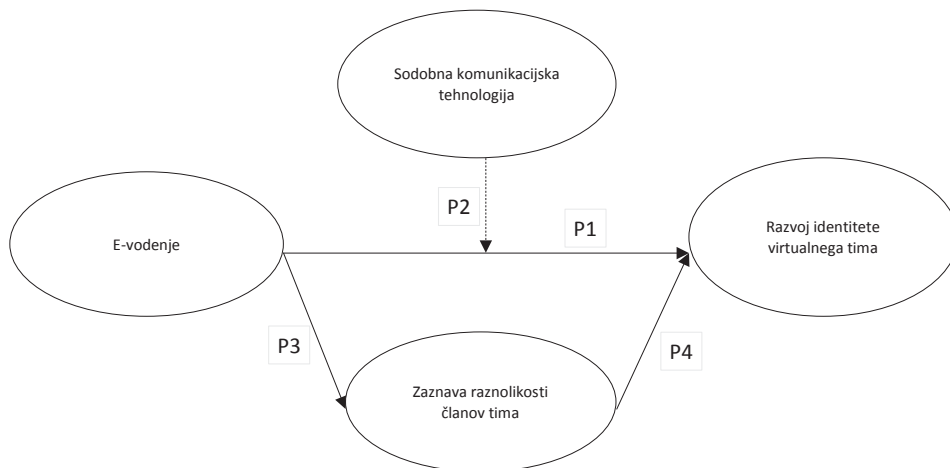
Na osnovi zapsanega oblikujemo predpostavko P4:

P4: *Zaznava raznolikosti članov virtualnega tima je mediator povezave med e-vodenjem in razvojem identitete virtualnega tima.*

4 RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA POVEZAVE E-VODENJA Z RAZVOJEM IDENTITETE VIRTUALNEGA TIMA

Slika 1 na osnovi doslej navedenega prikazuje konceptualni model povezave e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima, ki ga pojasnjujemo v naslednjem podpoglavju članka.

Slika 1: Konceptualni model povezave e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima



4.1 Razvoj identitete virtualnega tima z upoštevanjem vpliva moderacijskega in mediacijskega faktorja

Raziskovalci so zaznali, da je učinek medijev v splošnem kombinacija tehnoloških sposobnosti medija in mehanizmov za ekspanzijo kanala, tj. stopnje razumevanja in dejanske uporabe medija v skupini (Fiol & O'Connor, 2005). Medtem ko so člani virtualnega tima v veliki meri odvisni od komunikacijskih vzorcev znotraj virtualnih prostorov, se interpretacija informacij o drugih članih za ocenitev stopnje ujemanja v primerjavi z drugimi družbenimi okolji v osnovi ne razlikuje. Razliko predstavljajo značilnosti sodobne komunikacijske tehnologije, ki članom virtualnega tima omogoča drugačen način zbiranja in osmišljanja informacij. Virtualni člani tima lahko med ocenjevanjem podobnosti oziroma komparativnega in normativnega ujemanja zbirajo informacije o sočlanih iz različnih virtualnih prostorov, saj jim razvita sodobna komunikacijska tehnologija omogoča sodelovanje v več dialogih hkrati – prek različnih virtualnih klepetalnic, sinhrono in asinhrono. Struktura tehnologije omogoča pregled nad zgodovino preteklih dosežkov in ustvarja priložnost za odprt dialog znotraj tima (Sivunen, 2006). Obenem asinhrona narava virtualne komunikacije uporabnikom ponuja čas za ponotranjenje informacij, njihov sistematičen vnovičen pregled ter vključitev v namišljeni dialog, ki izhaja iz preteklih zabeleženih interakcij, ki so imele vpliv. V virtualnem okolju,

kjer zunanji dialogi niso vedno mogoči zaradi pomanjkanja skupnih referenc ter kjer so člani fizično odsotni, posamezniki pregledajo ponotranjene predhodne dialoge za osmišljanje sebe in novih situacij ter na podlagi tega izvedejo proces testiranja normativne in komparativne skladnosti družbene identitete danega tima (Hallier & Baralou, 2010). Posledično naj bi komunikacijske tehnologije povečevale participacijo med člani tima in utrjevale identifikacijo s timom (Sivunen, 2006).

Fiol in O'Connor (2005) izpostavljata dodatno specifičnost procesa kategorizacije pri posameznikih v virtualnem okolju, in sicer možnost hitrejšega začetnega kategorizacijskega procesa, ravno zaradi odsotnosti namigov, ki jih omogočajo tradicionalne oblike interakcij. Člani virtualnega tima so lahko zelo raznoliki, vendar ni nujno, da tovrstna raznolikost rezultira v polarizaciji in politizaciji ravno zaradi vsesplošne razširjenosti raznolikosti in pomanjkanja vidnosti nekaterih oblik raznolikosti, ki lahko vodi v nižjo zaznavo raznolikosti med člani virtualnega tima. Odsotnost oprijemljivih, vizualnih namigov omogoča hitrejšo in stabilnejšo kategorizacijo tudi zaradi povečane želje po znižanju stopnje negotovosti, ki je zaradi sledne odsotnosti večja. SIDE (angl. *Social Identity Model of Deindividualization Effects*) predlaga, da odsotnost individualizacijskih namigov o drugih, ki je pogosto značilna za virtualni tim, lahko povzroči hitrejšo in stabilnejšo začetno kategorizacijo, saj posamezniki uporabijo sebe oziroma svoja začetna prepričanja o timu kot informacijsko bazo, ki jo projicirajo na tim in na kateri izvršijo proces kategorizacije (Reicher, Spears, & Postmes, 1995). Negotovost se zmanjšuje s preverjanjem skladnosti kognitivnih predstav s fizično realnostjo ali, ko to ni mogoče, z družbeno realnostjo – primerjanjem percepcij s podobnimi drugimi. Negotovost je zmanjšana že, če obstaja zgolj navidezna skladnost oziroma navidezna podobnost. Prav tako je v odsotnosti informacij težko negirati začetna prepričanja o timu, ki jih člani importirajo ter projicirajo na druge člane tima (Fiol & O'Connor, 2005).

Predpostavljena informacijska vrzel omogoča relativno samodejno oblikovanje začetne identitete virtualnega tima kot del naravnega začetnega procesa oblikovanja identitete ter praktično ne zahteva vodstvenega vložka. Timu omogoča učinkovitejšo timsko dinamiko v začetni fazi ter motivacijo za začetek izvajanja začetnih nalog in ciljev. Koncept je podoben konceptu razvoja zaupanja, kjer raziskave v začetni fazi tima pišejo o pojavu hitrega, a krhkega zaupanja (angl. *swift trust*, glej npr. Germain & McGuire, 2014; Greenberg et al., 2007; GuoHong & Harms, 2010; Kanawattanachai & Yoo, 2002). Konstrukta pojasnjujeta, kako lahko člani virtualnega tima izvršijo prve naloge brez predhodnega razvoja medsebojnih odnosov in kako v nekaterih razmerah to zadostuje. Konstrukta sta krhka in začasna ter kličeta po razvoju trdnejših in globljih odnosov. V grajenju obeh konstruktov vmesen nivo predstavlja oblikovanje socialne komunikacije za razvoj emocij. Socialna komunikacija spodbuja občutek vključenosti ter aktivnega člana v procesu ustvarjanja skupne timske identitete (Wiesenfeld et al., 1999). V primeru virtualnega tima zaradi odsotnosti vizualnih namigov ustreza raba jezika in pravilni komunikacijski vzorci, ki spodbujajo socialno komunikacijo, pomenijo temelj za spodbujanje emocionalnih komponent družbene identitete, torej občutka pripadnosti in pozitivnega odnosa do virtualnega tima (Gajendran & Joshi, 2011; Hinds & Mortensen, 2005). Na tej točki lahko učinek emocionalne identifikacije, ki temelji na

občutku pripadnosti in pozitivnem odnosu, preseže učinek kognitivne kategorizacije, ki temelji na zaznavi raznolikosti.

4.2 Povezava e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima

Grajenje odnosov in komunikacijske mreže, ki predstavljajo kritičen družbeni kapital (Guan et al., 2013), so pogost predmet številnih organizacijskih raziskav, kjer rezultati pričajo o pozitivnem vplivu družbenih in komunikacijskih omrežij na identifikacijo in učinkovitost tima. Sodobna komunikacijska tehnologija, ki članom virtualnega tima omogoča razvoj globoke komunikacije, je po Gajendran & Joshi (2011) nujna za popolno vključenost in razvoj deljenega interpretacijskega konteksta. Avtorja pri tem izpostavljata razvito komunikacijsko tehnologijo, ki omogoča večjo količino interakcij in pomeni ključ do razvoja globoke komunikacije (Gajendran & Joshi, 2011). Naloga uspešnega e-vodenja je vplivanje na zaznavo raznolikosti prek upravljanja impresij članov tima za izvedbo pozitivnega kategorizacijskega procesa in spodbujanje interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije.

Predstavljen konceptualni model vključuje posebne značilnosti razvoja identitete znotraj virtualnega konteksta. Začetna pozitivna kategorizacija na osnovi samoprojekcije se zgodi relativno samodejno, kot rezultat procesa samoprojekcije, ki je posledica začetne informacijske vrzeli znotraj virtualne realnosti, ki ne omogoča fizične navzočnosti članov. V poznejših fazah razvoja identitete se prek upravljanja impresij in oblikovanja ustreznih komunikacijskih norm za grajenje emocij stopnjuje tudi vloga vodje kot akterja, ki prek razvite sodobne komunikacijske tehnologije spodbuja razvoj socialne komunikacije ter s tem ustvarja pogoje za razvoj močne identitete. Ker je začetna kategorizacija osnovana na kognitivnih ocenah o znanjih in veščinah sočlanov ter njihovi pomembnosti za doseg skupnih ciljev, je za oblikovanje ustreznih impresij članov pomembna izpostavitve funkcionalnih veščin posameznih članov virtualnega tima. Funkcionalna vloga ter niz tehničnih veščin in operacijskega znanja, ki ga posedujejo člani virtualnega tima, predstavljajo pomemben faktor za doseg dodeljenih nalog in ciljev virtualnega tima. Članom virtualnega tima predstavljajo pomemben začetni vir informacij za gradnjo predpostavk o sočlanih ter izvedbo začetne kategorizacije. Izpostavljanje funkcionalnih znanj članov ter njihove pomembnosti za uspeh tima člani s strani e-vodenja vodi v pozitivne ocene sposobnosti in primernosti sočlanov virtualnega tima. Ocene sposobnosti sočlanov za doseg skupnega cilja in percepcije o njihovi integriteti v interakcijah znotraj tima dvigujejo privlačnost danega tima, ki predstavlja osnovo za izvedbo začetne pozitivne kategorizacije. Uspešno e-vodenje spodbuja primerno vedenje, ki potrjuje in krepi slednje percepcije.

Vodje morajo spodbujati razvoj družbenih aspektov komunikacije, ki pozitivno vplivajo na oblikovanje močne družbene identitete tima (Greenberg et al., 2007). Gosta in kohezivna družbena omrežja spodbujajo formiranje jasne družbene identitete ter pozitivno vplivajo na učinkovitost tima (Henttonen et al., 2014). Rezultati raziskave Henttonen in drugi (2014) izpostavljajo pomen fokusiranja vodij na grajenje timske identitete prek družbenih

omrežij. Tudi Guan in drugi (2013) v svoji raziskavi potrdijo vpliv družbenih omrežij na utrjevanje družbene identitete. Aritz in Walker (2010) potrdita vpliv komunikacijskega stila na proces identifikacije. E-vodenje, ki v interakciji prek sodobne komunikacijske tehnologije spodbuja razvoj komunikacijskih norm, ki izražajo pozitivne emocije in supresijo negativnih, pozitivno vpliva na grajenje zaupanja, vključenosti in moč družbene identitete. Tovrstne norme pomagajo članom različnih kulturnih ozadij pravilno interpretirati izražanje emocij sočlanov ter posledično pospeševati pozitivno timsko identifikacijo in preprečevati konflikte (Glikson & Erez, 2013). Pozitivne emocije povečujejo bližino ter povezujejo člane tima, medtem ko negativne emocije povečujejo anksioznost, strah in željo po oddaljitvi (Rhee v Adams & Anantatmula, 2010) ter disociaciji od identitete tima (Smith et al. v Greenberg et al., 2007). Raziskava Glikson in Erez (2013) obenem priznava tudi oteženo sprejemanje in nižjo toleranco izraženih negativnih emocij v primeru raznolikega tima. Spodbujanje izražanja pozitivnih emocij v komunikaciji znotraj virtualnega tima, ki je običajno sestavljen iz kulturno raznolikih članov, je zato še posebej pomembno.

Ker deljene emocije povečujejo občutek bližine in intimnosti med člani tima, posamezniki nezavedno oponašajo izraze v želji po ohranitvi dodeljenega statusa znotraj tima. Cheshin, Rafaeli in Bos (2011) slednje opišejo z izrazom emocionalna nalezljivost. Ko člani tima razvijajo in oponašajo slednje zavedanje o sočlanih, tim razvije skupno razpoloženje, ki vodi v nadaljnjo krepitev izražanja pozitivnih emocij (Adams & Anantatmula, 2010). Adams in Anantatmula (2010) v svojem modelu o vplivu družbenih in vedenjskih vzorcev na timske procese predpostavljata, da je naslednja stopnja razvoj emocionalne inteligence tima, kjer tim postane samoupravljaljoč. Po tej točki sta potrebna vzdrževanje in monitoring ustvarjene identitete. V kompleksnem, dolgoročnem projektu, ki zahteva močno timsko identiteto, uspešno e-vodenje od vodij zahteva stalno preverjanje pozitivne identifikacije članov, predvsem ob pojavu večjih sprememb, ki lahko med člani virtualnega tima sprožijo proces deidentifikacije. Čeprav je misijo in cilje ter razdelitev vlog in nalog treba stalno poudarjati, se vloga e-vodenja v procesu, ko tim postaja čedalje bolj samoupravljaljoč, iz asertivnega vodstvenega stila postopno spremeni v nudenje podpore in koordinacije.

5 DISKUSIJA

Prispevek predstavlja sistematičen teoretični pristop k raziskovanju razvoja identitete virtualnega tima znotraj teoretičnih okvirjev družbene identitete ter modelom vpliva e-vodenja, z upoštevanjem moderacijskega faktorja količine interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije in mediacijskega faktorja zaznave raznolikosti članov virtualnega tima. S pričujočim prispevkom osvetlimo povezavo med e-vodenjem in identiteto virtualnega tima s preseganjem zaznanih normativnih omejitev in šibko teoretizacijo obstoječih raziskav o razvoju identitete virtualnega tima kot družbeno-psihološkega procesa ter upoštevanju moderacijskih in mediacijskih vplivov.

Predstavljen kognitivni model predlaga značilnosti ustreznega e-vodenja v procesu grajenja specifične identitete virtualnega tima. V modelu je sodobna komunikacijska

tehnologija predstavljena kot orodje oziroma medij, ki omogoča interakcijo med člani virtualnega tima. Interakcija med člani virtualnega tima omogoča prenos informacij podobnosti oziroma različnosti članov virtualnega tima ter izvedbo procesa kategorizacije, ki predstavlja temelj identifikacije članov. Učinkovito e-vodenje glede na stopnjo zaznane raznolikosti (in podobnosti) članov upravlja impresije članov virtualnega tima ter ustvarja skupne identifikacijske točke za izvedbo procesa pozitivne kategorizacije. V kontekstu družbene identitete je uspešno e-vodenje virtualnega tima tisto, ki omogoča vsakokratno pozitivno identifikacijo članov virtualnega tima, ki je izvedena prek pozitivne kognitivne kategorizacije in razvoja čustvenih dimenzij, ki ustvarjajo trdnost družbene identitete virtualnega tima ter presegajo negativen vpliv zaznane raznolikosti članov (Gajendran & Joshi, 2011; Hallier & Baralou, 2010; Fiol & O'Connor, 2005; Hinds & Mortensen, 2005).

Literatura pri grajenju družbenih omrežij ponuja več modelov grajenja in ohranjanja kakovostnih odnosov (npr. Pauleen, 2003; Jawadi et al., 2013) ter zaupanja (npr. Greenberg et al., 2007). Temelj predstavljajo ustrezne skupne emocije. Podobno kot modeli grajenja zaupanja v virtualnem timu (glej npr. Germain & McGuire, 2014; Greenberg et al., 2007; GuoHong & Harms, 2010; Kanawattanachai & Yoo, 2002), ki predpostavljajo hitro in enostavno vzpostavitev začetnega zaupanja, je tudi v pričujočem modelu predpovestjen višji začetni vpliv e-vodenja na oblikovanje impresij članov za vzpostavitev kognitivne kategorizacije prek medsebojne komparacije članov. Vendar dolgoročno učinkovitost virtualnega tima zahteva e-vodenje, ki z razvojem ustreznih komunikacijskih norm, ki regulirajo emocije, spodbuja vzpostavitev trdne identitete virtualnega tima, ki temelji na čustvenih komponentah.

5.1 Teoretični prispevki

Pričujoči članek k raziskovalni tematiki pristopa na temelju teoretične triangulacije za razrešitev navidezno nasprotujočih si ugotovitev ter naslavlja vrzeli v razumevanju procesa razvoja virtualne timske identifikacije. Model predstavlja teoretični konceptualni okvir, ki ponuja močnejše teoretične temelje za nadaljnja empirična raziskovanja, združuje različne ugotovitve in zapolnjuje vrzeli znanja v oblikovanju integrativnega okvirja za prihodnje raziskave o razvoju virtualne identitete tima. Pojasnjevalna prednost teorije družbene identitete v virtualnem kontekstu je, da omogoča okvir za razumevanje, kako je virtualno timsko delo mogoče kljub odsotnosti fizične navzočnosti članov. Brez preučevanja družbene identitete kot družbeno-psihološkega procesa obstaja tveganje neupoštevanja pomembnih vprašanj o možni ohranitvi identitete tima prek časovnega okvirja posameznih projektov virtualnega tima (Hallier & Baralou, 2010).

Integriranje različnih aspektov razvoja družbene identitete tima je omogočilo naslavljanje in osmislitev različnih navideznih kontradikcij v teoretičnih prispevkih. Nekateri avtorji trdijo, da je v virtualnem timu zaradi virtualne komunikacije, ki eliminira tradicionalne oblike interakcije, ter možnosti večje raznolikosti članov razvoj identitete težaven in počasen proces. Nasprotno pa drugi znanstveniki menijo, da ravno slednje značilnosti virtualnega okolja v procesu kategorizacije predstavljajo nekatere prednosti in posledično

olajšujejo proces identifikacije članov virtualnega tima. Predstavljeni model predlaga možnost pravih ugotovitev obeh skupin avtorjev, s predpostavko o hitri in enostavni začetni vzpostavitvi identifikacije na osnovi kognitivne kategorizacije ter težavnejši ohranitev pozitivne identifikacije skozi čas, ko se zahteva razvoj čustvenih komponent identitete.

Razumevanje, kako sodobna komunikacijska tehnologija vpliva na razvoj in ohranjanje virtualne timske identitete, lahko vodjem pomaga pospešiti in izboljšati uspešnost in učinkovitost virtualnega tima (Pauleen, 2003). Različni komunikacijski mediji imajo različne značilnosti. Z upoštevanjem pozitivnih lastnosti samih (vsebovanje družbenih namigov, ustvarjanje skupnega konteksta) ter namena njihove uporabe je naloga e-vodje glede na življenjsko fazo tima vplivati na stopnjo intenzivnosti informacij ter spodbujati ustrezne komunikacijske stile, ki vplivajo na pojavne vzorce in norme komunikacije (Wakefield et al., 2008). V virtualnem okolju številne tradicionalne oblike nadzora in monitoringa niso izvedljive. Model prikazuje povezavo e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima. Vpliv e-vodenja poteka prek (1) vpliva na oblikovanje impresij članov za začetno pozitivno komparacijo in kognitivno kategorizacijo ter (2) spodbujanja interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije in razvoja ustreznih komunikacijskih norm in vzorcev za razvoj globoke in socialne komunikacije, ki omogoča razvoj čustvenih komponent identitete. Močna družbena identiteta predstavlja obliko samodejnega družbenega nadzora (Pauleen, 2003), ki zmanjšuje potrebo po vplivanju e-vodenja na procese virtualnega tima za učinkovito izpolnjevanje nalog in ciljev. V razvoju identitete virtualnega tima predlagamo prehod iz asertivnega e-vodenja v fazi razvoja kognitivne kategorizacije do e-vodenja, ki v fazi razvoja čustvenih komponent identitete nudi pomoč in podporo.

5.2 Omejitve in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Predstavljen konceptualni model predstavlja začetno prizorišče za nadaljnje podrobnejše raziskave izbrane tematike. S svojo osnovnostjo in omejenostjo nadaljnjim raziskavam ponuja več priložnosti za dopolnitev, nadgradnjo in konstruktivno kritiko.

Prvič, za omogočanje sistematičnega empiričnega raziskovanja je bistvenega pomena ločevanje med različnimi karakteristikami virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005). V skladu z nameni in cilji raziskave model vsebuje relativno splošno opredelitev virtualnega tima z zgolj dvema definicijskima faktorjema: raznolikosti članov in interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije, ki sta posledici geografske disperzije članov. S ciljem oblikovanja primerne definicije relativno novega fenomena virtualnega tima so se znotraj trenutne literature o globalnih organizacijah razvile dileme in težave pri definiranju virtualnosti, stopnje virtualnosti in različnih tipov virtualnega tima znotraj različnih institucionalnih kontekstov (Ahuja, 2010, str. 28; Pauleen, 2003; Hallier & Baralou, 2010). Virtualni timi so v literaturi definirani različno, v razponu od geografske in temporalne razpršenosti, raznolikosti članov ter komunikacijskih medijev. Kot poudarjata Fiol in O'Connor (2005), slednji faktorji vplivajo na pojav različnih vprašanj o identifikaciji

članov. Ahuja (2010) poudari, da mnogo raziskav o virtualnosti in virtualnih timih ne vključuje vseh faktorjev virtualnosti, ter izpostavi potrebo po vključitvi in obdelavi večjega števila faktorjev. Z večinomoma zgolj neodvisnim, ločenim preučevanjem zgolj posameznih faktorjev slednji faktorji ne omogočajo dobrega vpogleda v medosebnostne odnose med individualnim, skupinskim in situacijskim aspektom razvoja virtualne timske identitete (Hallier & Baralou, 2010). V primeru višje stopnje specifičnosti nadaljnjih raziskav predlagamo podrobnejšo opredelitev virtualnega tima, definicijskih faktorjev ter s tem povečanje ustreznosti konceptualnega modela.

Drugič, obstaja tudi velika verjetnost prisotnosti neznanih faktorjev vpliva, ki še vedno igrajo pomembno pojasnjevalno vlogo. Fiol in O'Connor (2005) ugotavljata, da obstajajo pomembne razlike v razvoju družbene identitete v tradicionalnih, hibridnih in čistih virtualnih timih, ki narekujejo pomembne razlike v ustreznosti modelov družbene identifikacije, vendar so tudi znotraj posameznega konteksta prisotne pomembne variacije in specifičnosti.

Tretjič, prisotne so tudi nejasnosti pri korelaciji preučevanih konstruktov, saj je v literaturi mogoče zaznati različne vzročne relacije med njimi glede na namen in cilj posameznih raziskav. Model na primer predpostavlja, da interakcija vpliva na razvoj družbene identitete, vendar je v literaturi mogoče najti tudi obratno povezavo, in sicer, da družbena identiteta vpliva na pogostejše in intenzivnejše interakcije. Za preučitev vzročnih relacij so potrebne dodatne longitudinalne raziskave.

Četrtrič, model je primarno oblikovan na nivoju tima, z večinskim ignoriranjem učinkov širšega situacijskega konteksta ali individualnih faktorjev vpliva. Rezultat je skromno znanje o povezanosti individualnih, skupinskih in situacijskih dejavnikov v razvoju identifikacije virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005). Čeprav je način primarne analize, ki poteka na nivoju tima, konsistenten s konceptualizacijo konstruktov kot konstruktov na nivoju tima, je v literaturi mogoče zaznati tudi razlike med različnimi podskupinami znotraj tima ter individualnimi značilnostmi posameznih članov virtualnega tima. Ob upoštevanju, da timi obstajajo v širši družbeni strukturi organizacije, je pri oblikovanju družbene identitete treba preučevati tudi aktivnosti zunaj meja tima, ki so kritične determinante oziroma vir družbenega kapitala in posledično tudi učinkovitosti tima. V preučevanju interakcij v procesu oblikovanja identitete tima so tako bistvena tudi t. i. premostitvena družbena omrežja (angl. *bridging social networks*), ki jih definirajo odnosi, ki prečkajo meje tima (Henttonen et al., 2014).

Ne nazadnje omejitev predstavlja tudi temeljna predpostavka, na kateri je grajen celoten prispevek, in sicer domneva, da se posamezniki želijo identificirati z dano skupino, v tem primeru virtualnim timom, na kateri nato gradimo mehanizme, ki podpirajo proces oblikovanja in ohranjanja identitete virtualnega tima. Prihodnje raziskave bi lahko razširile predpostavko s stopnjo, do katere se posamezniki želijo identificirati, ali zavzele povsem nasproten pristop z raziskovanjem stopnje, do katere se želijo posamezniki deidentificirati z danim virtualnim timom - proces, na katerega lahko preučevani faktorji vpliva delujejo podobno, s pričakovanim zrcalnim učinkom ali pa popolnoma drugače. Kakšna je vloga e-vodenja pri tem?

6 SKLEP

Prispevek osvetli povezavo med e-vodenjem in identiteto virtualnega tima s preseganjem zaznanih normativnih omejitev in šibke teoretizacije obstoječih raziskav o razvoju identitete virtualnega tima kot družbeno-psihološkega procesa ter raziskovanju mediacijskih in moderacijskih faktorjev v povezavi e-vodenja z razvojem družbene identitete tima. Razvit konceptualni model povezuje e-vodenje z razvojem identitete virtualnega tima, z upoštevanjem moderacijskega faktorja sodobne komunikacijske tehnologije in mediacijskega faktorja zaznave raznolikosti članov. V primeru, ko so predmet raziskovanja fundamentalni družbeno-psihološki procesi v virtualnih timih, ustrezni teoretični temelji predstavljajo kritičen del, ki vpliva na kakovost in kredibilnost nadaljnjih empiričnih raziskav. Predstavljen konceptualni model pričakovano spodbuja vprašanja o konsistentnosti teoretičnih predpostavk z empiričnimi ugotovitvami. Izvedba empirične raziskave zahteva nadaljnjo razčlenitev oziroma podrobnejšo operacionalizacijo predstavljenih spremenljivk na merljive dimenzije. Spodbujamo k nadaljnjemu raziskovanju tega področja.

LITERATURA IN VIRI

Adams, S., & Anantatmula, V. (2010). Social and Behavioral Influences on Team Process. *Project Management Journal*, 41(4), 89–98.

Ahuja, J. (2010). A Study of Virtuality Impact on Team Performance. *The IUP journal of management research*, 9(5), 27–56.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

Au, Y., & Marks, A. (2012). Virtual Teams are Literally and Metaphorically Invisible: Forging Identity in Culturally Diverse Virtual Teams. *Employee relations*, 34(3), 271–287.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

Batistič, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2016.10.007>.

Bettenhausen, K., & Murnighan, J. K. (1985). The Emergence of Norms in Competitive Decision-making Groups. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 350–372.

Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.

Brown, K., Worrall, L. E., Davidson, B., & Howe, T. (2012). Living successfully with aphasia: A qualitative meta-analysis of the perspectives of individuals with aphasia, family

members, and speech-language pathologists. *International Journal of Speech-Language Pathology*, 14(2), 141-155.

Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002>.

Cheshin, A., Rafaeli, A., & Bos, N. (2011). Anger and Happiness in Virtual Teams: Emotional Influences of Text and Behavior on Others' Affect in the Absence of Non-verbal Cues. *Organizational behavior and human decision processes*, 116(1), 2-16.

Cornelissen, J. P., Haslam, A. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products. *British Journal of Management*, 18, 1-16.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed* (3rd ed.). San Francisco: International Association of Business Communication.

Feitosa, J., Salas, E., & Salazar, M. R. (2012). Social Identity: Clarifying its Dimensions across Cultures. *Psychological topics*, 21(3), 527-548.

Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32. doi: 10.1287/orsc.1040.0101.

Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2011). Inclusion and Identification in Virtual Workgroups: (When) Does Leader-Member Virtual Communication Matter? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.

Germain, M.-L., & McGuire, D. (2014). The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 356-370.

Glikson, E. & Erez, M. (2013). Emotion Display Norms in Virtual Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 22-32.

Goffman, E. (1971). *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*. London: Penguin.

Greenberg, P. S., Greenberg R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and Sustaining Trust in Virtual Teams. *Business Horizons*, 50(4), 325-333.

Guan, K., Luo, Z., Peng, J., Wang, Z., Sun, H., & Qiu, C. (2013). Team Networks and Team Identification: The Role of Leader-member Exchange. *Social Behaviour and Personality*, 41(7), 1115-1124.

GuoHong, H. H., & Harms, P. D. (2010). Team Identification, Trust, and Conflict: A Mediation Model. *International Journal of Conflict Management* 21(1) (2010), str. 20–43.

Hallier, J., & Baralou, E. (2010). Other voices, other rooms: differentiating social identity development in organisational and Pro-Am virtual teams. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 154-166. doi: 10.1111/j.1468-005X.2010.00245.x.

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>.

Heere, B., & James, D. J. (2007). Stepping Outside the Lines: Developing a Multi-Dimensional Team Identity Scale Based on Social Identity Theory. *Sport Management Review*, 10(1), 65-91.

Henttonen, K., Johanson, J., & Janhonen, M. (2014). Work-Team Bonding and Bridging Social Networks, Team Identity and Performance Effectiveness. *Personnel Review*, 43(3), 330-349.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>.

Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.

Hosseini, M. R., Chileshe, N., Zuo, J., & Baroudi, B. (2015). Adopting global virtual engineering teams in AEC Projects: A qualitative meta-analysis of innovation diffusion studies. *Construction Innovation*, 15(2), 151-179.

Jarvempaa, S. L., & Tanriverdi, H. (2003). Leading Virtual Knowledge Networks. *Organizational Dynamics*, 31(4), 403-412 .

Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship Building in Virtual Teams: A Leadership Behavioral Complexity Perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199-211.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.

Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic Nature of Trust. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3),187-213.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.

Kristof, A. L., Brown, K. G., Sims Jr., H. P., & Smith, K. A. (1995). The virtual team: A case study and inductive model. In M. M. Beyerlein, D.A. Johnson and S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Knowledge work in teams*, Volume 2 (pp. 229-253). Greenwich, CT: JAI Press.

Lembke, S., & Wilson, M. G. (1998). Putting the 'Team' into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice. *Human Relations*, 51(7), 927-944.

Lewis, T. (2011). Assessing Social Identity and Collective Efficacy as Theories of Group Motivation at Work. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 963-980.

Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.002>.

MacDonald, G. P. (2013). Theorizing University Identity Development: Multiple Perspectives and Common Goals. *Higher Education*, 65(2), 153-166.

Major, C. H., & Savin-Baden, M. (2011). Integration of qualitative evidence: towards construction of academic knowledge in social science and professional fields. *Qualitative Research*, 11(6), 645-663.

Marks, A., & Lockyer, C. (2005). Debugging the System: The Impact of Dispersion on the Identity of Software Team Members. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 219-237.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>.

McLean, K. C., & Syed, M. U. (Eds.). (2016). *The Oxford handbook of identity development*. Oxford University Press, USA.

O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond Being There: The Symbolic Role of Communication and Identification Perceptions of Proximity to Geographically Dispersed Colleagues. *MIS Quarterly*, 38(4), 1219-1243.

Pauleen, D. J. (2003). An Inductively Derived Model of Leader-initiated Relationship Building with Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 227-265.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>.

Reicher, S. D., Spears, R., & Postmes, T. 1995. A Social Identity Model Of Deindividuation Phenomena. *European Review of Social Psychology*, 6(1), 161-168.

Reicher, S. D., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social Identity and the Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Transformation of Social Reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568.

Reynolds, K. J., Bizumic, B., Turner, J. C., Banscombe, N. J., Mavor, K. I., & Subašić, E. (2010). Interactionism in Personality and Social Psychology: An Integrated Approach to Understanding the Mind and Behavior. *European Journal of Personality*, 24(5), 458-482.

Reynolds, K. J., Bizumic, B., Turner, J. C., Bromhead, D., & Subašić, E. (2009). The Role of the Group in Individual Functioning: School Identification and the Psychological Well-Being of Staff and Students. *Applied Psychology*, 58(1), 171-192.

Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279. doi: 10.2753/mis0742-1222260210.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007), *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer. Pub. Co, New York, NY.

Scott, M. E. (2013). "Communicate through the roof": A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team. *Communication Quarterly*, 61(3), 301-318.

Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>.

Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of Percieved Diversity in Teams: Does How Members Percieve their Team's Composition Affect Team Processes and Outcomes? *Journal of Organizational Behaviour*, 36, 89-106.

Sivunen, A. (2006). Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders' Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 345-366. doi: 10.1007/s10726-006-9046-6.

Snellman, C. L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for E-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.

Timulak, L. (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications Ltd.

Timulak, L., & McElvaney, R. (2013). Qualitative meta-analysis of insight events in psychotherapy. *Counselling Psychology Quarterly*, 26(2), 131-150.

Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.

Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing Traditional and Virtual Group Forms: Identity, Communication and Trust in Naturally Occurring Project Teams. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.

Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62. doi: 10.1080/09585190701763883.

Whitaker, J., New, J. R., & Ireland, R. D. (2016). MOOCs and the Online Delivery of Business Education What's new? What's not? What now?. *Academy of Management Learning & Education*, 15(2), 345-365.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.

Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *E-Leadership, Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.

VPLIV ODNOSA MED VODJO IN ZAPOSLENIMI NA KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE NA DELOVNEM MESTU

MARUŠA PREMUR
DARIJA ALEKSIC¹

POVZETEK: Kontraproduktivno vedenje, kot oblika neetičnega vedenja, predstavlja grožnjo za ugled organizacije, finančno uspešnost in tudi obstoj organizacije. V prispevku zato preučujemo, kako izmenjava vodja-sledilec (angl. leader-member exchange; v nadaljevanju LMX), psihološka varnost in moč morale vplivajo na kontraproduktivno vedenje z namenom, da bi ga bolje razumeli in zmanjšali njegovo pojavnost. Rezultati analize (linearna regresija in mediacijsko-moderacijski model) na vzorcu 116 zaposlenih so pokazali, da je LMX negativno povezan s kontraproduktivnim vedenjem, ter da je LMX pozitivno povezan s psihološko varnostjo ter močjo morale. Prav tako so rezultati pokazali, da je moč morale pozitivno povezana s kontraproduktivnim vedenjem, kar pomeni, da tudi posamezniki z visoko stopnjo moči morale izvajajo neželjeno vedenje, čeprav bi bilo pričakovati ravno obratno. Pozitivno povezavo med močjo morale in kontraproduktivnim vedenjem pojasnjujeva z idejo o negativni recipročnosti, ki temelji na vzpostavitvi pravičnosti v primeru zaznane nepravičnosti v organizaciji.

Ključne besede: izmenjava vodja-sledilec (LMX), psihološka varnost, moč morale, kontraproduktivno vedenje, mediacijsko-moderacijski model

JEL klasifikacija: M12, D91

DOI: 10.15458/85451.52

1 UVOD

Kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu ni novost. V zadnjih letih raziskovalci priznavajo, da prevladujejo različne oblike neprimerne organizacijskega vedenja, ki se pojavljajo kot manjša neposlušnost na delovnem mestu, žaljivo vedenje, vandalizem in sabotaža, posledice takšnih vedenj za zaposlene so precejšnje in drage (Vardi & Weitz, 2004, str. 4). Kontraproduktivno vedenje zaposlenih vodi do slabega ugleda podjetja in posledično do visokih stroškov. Da bi omejili posledice tovrstnega vedenja, je potrebno razumeti dejavnike, ki vplivajo na njegovo pojavnost.

Odnos med vodjo in podrejenimi je pomemben dejavnik, ki vpliva na kontraproduktivno vedenje zaposlenih. Teorija izmenjave vodja-sledilec gleda na vodenje kot na del širšega razvojnega procesa med vodjo in podrejenim. Zaradi omejenega časa in energije bo vodja

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: darija.aleksic@ef.uni-lj.si

razvil tesnejša delovna razmerja z le nekaj podrejenimi. Teorija izmenjave zato poudarja vzajemnost in recipročnost odnosa med vodjo in zaposlenim (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17). Glavna predpostavka teorije je, da vodje diskriminirajo med podrejenimi (Van den Broeck, Sulea, Iliescu, & De Witte, 2013, str. 529). Odnosi med vodjo in sledilci se razvijejo sčasoma preko niza izmenjav med njimi (Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2008, str. 257). Na razvoj kakovostnih odnosov vplivajo tudi organizacijski, situacijski in individualni dejavniki, psihološki procesi in stopnja razvoja odnosa (Scandura & Lankau, 1996, str. 254–256).

Odnos, ki ga ima podrejeni z nadrejenim, v veliki meri vpliva na percepcijo psihološke varnosti. Vodje, ki ustvarijo primerno okolje za spodbujanje izmenjave znanja, s tem vplivajo na stopnjo psihološke varnosti (Van den Berg, 2014, str. 7). Soočanje z negotovostjo zaposlitve ustvarja stres in vpliva na posameznikovo čustvovanje in vedenje ter je povezano z nižjo pripadnostjo organizaciji in zadovoljstvom pri delu, kar povzroča manjšo učinkovitost (Van den Broeck et al., 2013, str. 529) in spodbuja kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu.

Kontraproduktivno vedenje in odločanje vključuje kompleksne izmenjave med individualnimi in organizacijskimi dejavniki, ki so povezane s sistemom moralnih načel posameznika. Moralna vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od moči morale (Brass, Butterfield & Skaggs, 1998, str. 16; Ethics, b.l.). Moč morale se predvidoma razlikuje v odvisnosti od situacije ter se osredotoča na moralno vprašanje in ne na moralnega agenta ali organizacijski kontekst (Jones, 1991, str. 372–373). Moč morale zasledimo predvsem v raziskavah na področju etičnega odločanja in igra pomembno vlogo pri prepoznavanju moralnih vprašanj (Jones, 1991, str. 391).

Namen prispevka je prispevati k razumevanju kontraproduktivnega vedenja. Namen bomo poskušali uresničiti z obravnavo nekaj ključnih vprašanj, ki bistveno prispevajo k zmanjševanju kontraproduktivnega vedenja. Naš **cilj** bo tako preučiti in prikazati vpliv izmenjave vodja-sledilec, psihološke varnosti in stopnje moralnega zavedanja na kontraproduktivno vedenje pri delu.

Prispevek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. Na podlagi sekundarnih virov je najprej predstavljena teoretična podlaga za konceptualizacijo povezav in medsebojnega vplivanja konstruktov na kontraproduktivno vedenje pri delu. V empiričnem delu, ki temelji na analizi spletnega vprašalnika, je najprej predstavljen vzorec ter vprašalnik, nato so predstavljeni rezultati empirične preverbe z uporabo linearne regresije in mediacijsko-moderacijskega modela z orodjem PROCESS makro. Sledi diskusija, priporočila za prakso ter omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

2 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

2.1 Teorija izmenjave vodja-sledilec

Teorija izmenjave velja za relacijski pristop k vodenju, ki temelji na konceptu, da je socialno vedenje posledica procesa izmenjave dveh strani. Proces izmenjave opisuje razmerja, ki obstajajo kot izmenjave zelenih rezultatov med vodjo in posameznimi sledilci (Notgrass, 2010, str. 22). Relacijski pristop spreminja fokus dinamike od individualnega h kolektivnemu, kot kombinacija interaktivnih povezav in kontekstov. Vodje delijo odgovornost z drugimi za oblikovanje določenega odnosa – vodje in sledilci torej skupaj nosijo odgovornost, kakšen odnos bodo razvili (Uhl-Bien, 2006, str. 662).

LMX je definiran kot kakovost izmenjave odnosa med nadrejenim in podrejenim in se osredotoča na vzpostavljanje zaupanja med vodjo in sledilcem. Teorija izmenjave zato poudarja vzajemnost in recipročnost odnosa med vodjo in zaposlenim (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17). Glavna predpostavka teorije je, da vodje diskriminirajo med podrejenimi in jih obravnavajo različno. Odnos v izmenjavi vodja-sledilec, ki ga zaznamujejo kakovost odnosa, zahtevne naloge, odločanje in čustvena podpora, krepi zaznano varnost in povečuje zanimanje zaposlenih za delo. V bolj kakovostnem odnosu se zaposleni počutijo varne opravljati zahtevano delo, razpravljati o napakah in delijo znanje (Van den Broeck et al., 2013, str. 529).

Pozitiven odnos med vodjo in sledilcem povečuje verjetnost, da bo sledilec bolj nagnjen k služenju organizaciji, po drugi strani takšen odnos zmanjšuje verjetnost negativnega vedenja (Huang, Shi, Xie, & Wang, 2015, str. 1283; Liu, Lin, & Hu, 2013, str. 359–360). Bolj kakovostni odnosi so povezani s pozitivnimi izmenjavami med podrejenimi in nadrejenimi, kakor tudi z večjim zadovoljstvom pri delu. Zadovoljstvo pri delu ima pomembno povezavo z učinkovitostjo pri delu posameznika in njegovo vključenostjo v delo (Liu et al., 2013, str. 359–360). Pretekli raziskovalci so odkrili pozitivno povezavo med LMX in uspešnostjo (Scandura & Graen, 1984; Dienesch & Liden, 1986; Erdogan & Enders, 2007; Walker & Walker, 2013), kar se kaže v rezultatih, ki neposredno koristijo vodjem. Pozitivna povezava obstaja tudi med LMX in pripadnostjo organizaciji. Pripadnost organizaciji je opredeljena kot lojalnost podjetju, ki jo kažejo zaposleni na podlagi zaznanih skupnih ciljev in vrednot. Večja pripadnost pomeni boljše vedenje posameznikov pri delu, kar vodi k več in boljše opravljenemu delu posameznika (Walker & Walker, 2013, str. 30).

Odnosi med vodjo in sledilci se razvijejo sčasoma preko niza izmenjav med njimi. Čeprav vodje razlikujejo med visokokakovostnimi in manj kakovostnimi izmenjavami, teorija predpostavlja, da se stopnja povezanosti razvije skozi čas. S tem ko imajo tako vodje kot sledilci več različnih izkušenj ter spoznavajo drug drugega, se njihov odnos razvija. Pretekle raziskave kažejo, da ponavljajoče izpostavljanje določenim dejavnikom spodbuja pozitivne odzive. Iz tega izhaja, da je na podlagi večjega števila izmenjav med vodjo in sledilcem, moč pričakovati razvoj pozitivnega vedenja med njima (Nahrgang et al., 2008, str. 257).

Ker je LMX aktiven proces oblikovanja vlog, se vodje in sledilci na podlagi spodbud pri oblikovanju vlog že v osnovi odmikajo od formalnega pogodbenega odnosa. Če sledilec sprejme povabilo, da vstopi v odnos, se proces nadaljuje na vzajemni način in ima za posledico visoko kakovost odnosa skozi čas. Razvoj izmenjave je odvisen od povečane socialne izmenjave na obeh straneh (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009, str. 453). Samo socialna izmenjava spodbuja občutke osebne pripadnosti, hvaležnosti in zaupanja, česar zgolj ekonomska izmenjava ne omogoča. To razlikovanje med socialno in ekonomsko izmenjavo je bistvenega pomena za prepoznavanje manj kakovostnih (angl. *out-group*) in visokokakovostnih izmenjav (angl. *in-group*). Manj kakovostne izmenjave označujemo kot ekonomske, saj ne napredujejo od formalnih pogodbenih odnosov, medtem ko visokokakovostne izmenjave označujemo kot socialne, saj presegajo formalne pogodbene zahteve (Sparrowe & Liden, 1997, str. 523).

Scandura in Lankau (1996, str. 251) sta izpostavila vpliv različnosti vodje in sledilcev na razvoj odnosa. Razlike med njimi vplivajo na uspešnost izmenjave zaradi socialnih in psiholoških procesov, ki se pojavijo kot posledica zaznanih razlik v skupini in konteksta, v katerem se LMX razvija.

2.2 Kontraproduktivno vedenje in mehanizmi povezave z izmenjavo vodja-sledilec

2.2.1 Kontraproduktivno vedenje

Kontraproduktivna vedenja so namerna vedenja, ki škodujejo organizacijam ali posameznikom v organizaciji. Ta namerna vedenja so lahko manjšega obsega, kamor uvrščamo podaljšan odmor za kosilo, ali bolj resna, kot npr. verbalno nasilje nad sodelavci. Kontraproduktivno vedenje pri delu negativno vpliva na delovanje organizacije in učinkovitost zaposlenih. Zato je nujno, da organizacije razumejo, kako preprečiti takšno vedenje in identificirajo posameznike, pri katerih je večja verjetnost, da bi takšno vedenje izvajali (Bolton, Becker, & Barber, 2010, str. 537).

Kontraproduktivno vedenje pri delu, ki se nanaša na škodovanje drugim in vključuje odklonskost v produktivnosti, sabotaža, umik ter krajo, v osnovi velja za neetično in je grožnja dobrobiti organizacije in njihovim članom (Penney & Spector, 2005; Cohen, Panter, & Turan, 2013, str. 47). Izpostavljenost neprimernemu vedenju povečuje možnost, da bo posameznik sam prevzel določene vzorce vedenja in s tem izvajal kontraproduktivno vedenje (Penney & Spector, 2005, str. 792). Posamezniki, ki imajo manj kakovostne izmenjave z vodjo poročajo o večji stopnji stresa, nadlegovanja in diskriminaciji (Furunes, Mykletun, Einarsen, & Glasø, 2015, str. 82).

Gruysova in Sackett (2003, str. 30) sta opredelila in preučevala 11 kategorij kontraproduktivnega vedenja: 1) kraja in z njo povezano vedenje, 2) uničevanje lastnine, 3) zloraba informacij, 4) zloraba časa in virov, 5) nevarno vedenje, 6) slaba prisotnost, 7) slaba kakovost dela, 8) uživanje alkohola, 9) uživanje drog, 10) neprimerno verbalno vedenje, 11) neprimerno fizično vedenje. Odkrila sta negativno povezavo

med kontraproduktivnim vedenjem pri delu in starostjo ter delovnimi izkušnjami, kar nakazuje, da je manjša verjetnost, da bodo starejši posamezniki izvajali neželena vedenja (Gruys & Sackett, 2003, str. 37). Prav tako ugotovitve vedenjskih znanosti kažejo, da s starostjo upada nagnjenost k nasilju. S starostjo se bolj zavedamo posledic naših dejanj in vedenj, zato smo sposobni boljšega nadzora nad vsakršnim izražanjem jeze (Barling, Dupré, & Kelloway, 2009, str. 675).

Vzroki za nagnjenost k deviantnemu vedenju izhajajo tudi iz osebnostnih značilnosti. Osebnost posameznika vpliva na njegovo zaznavanje okolja, čustveni odziv in sposobnost zaviranja agresivnih in kontraproduktivnih nagnjenj. Narcisizem pomembno vpliva na razvoj jeze in kasnejše agresije. Posamezniki z večjo samozavestjo lažje ogrožajo tiste, ki imajo nizko samozavest. Tisti, pri katerih je narcisizem močnejši, bodo kritike in žalitve dojemali kot grožnje, njihova občutljivost na kritiko je večja in je zato tudi večja verjetnost izražanja jeze ali agresije (Spector, 2011, str. 347–348).

Kontraproduktivno vedenje, usmerjeno proti organizaciji, posamezniku prinese določene koristi, npr. občutek ponovne vzpostavitve pravičnosti ali individualno korist v primeru kraje. Takšna vedenja izvajajo tudi skupine znotraj organizacije, npr. sabotaža delovne opreme, kraja ali skupinsko podaljševanje odmora za malico. Posamezniki, pri katerih je neželjeno vedenje usmerjeno proti drugim posameznikom v organizaciji, izvajajo agresivno vedenje iz različnih razlogov, zaradi prisile k strinjanju, ponovne vzpostavitve zaznane pravičnosti, doseganja večjega vpliva nad drugimi ali pa to za njih predstavlja določeno vznemirjenje (Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010, str. 22–23).

2.2.2 Povezava odnosa med vodjo in sledilcem s kontraproduktivnim vedenjem pri delu

V organizacijah imajo vodje velik nadzor nad vedenjem zaposlenih (Liu et al., 2013, str. 358). Vodje vplivajo na zmanjšanje kontraproduktivnega vedenja s povečanjem socialne izmenjave z njihovimi podrejenimi in povečajo zadovoljstvo pri delu (Liu et al., 2013, str. 363).

Predpostavlja se, da so zaposleni aktivni opazovalci v organizaciji in imajo vpogled v delitev nagrad in kazni. Ali zaznavajo delitev kot pošteno ali nepošteno, je odvisno od tega, kdo je prejemnik ter ali si je to zaslužil (angl. *distributive justice*), ali je proces delitve pošten (angl. *procedural justice*) in ali obstaja spoštljiv odnos do posameznika (angl. *interactional justice*). Na pojav neželenih vedenj v organizaciji vplivajo tudi vodje, saj oblikujejo organizacijske vrednote in norme ter nadzirajo delitev virov v organizaciji (Dular & Markič, 2012, str. 79).

Poseben vidik socialne izmenjave na delovnem mestu, tj. izmenjava vodja-sledilec in zaznava organizacijske podpore, vpliva na povezavo med posameznikovimi sodbami pravičnosti in njihovim odnosom do dela (Hai & Tziner, 2014, str. 2). Hai in Tziner (2014, str. 3) predpostavljata, da v primeru visoke izmenjave vodja-sledilec, kot pomembnega elementa razvoja odnosa, le-ta lahko omili negativne posledice negativnih izkušenj v organizaciji.

Pretekle raziskave kažejo, da so v primeru visokokakovostnih izmenjav zaznave pravičnosti povezane s posameznikovim občutkom pripadnosti organizaciji (Gerstner & Day, 1997; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Wayne, Tetrick, Shore, & Bommer, 2002). Kakovost izmenjav je pomemben dejavnik vpliva na zaznano organizacijsko podporo s strani zaposlenih. Zaznana organizacijska podpora vpliva na kakovost izmenjave med vodjo in zaposlenim, predvsem ko gre za zaposlene, ki so bili v preteklosti že deležni visoke stopnje podpore s strani organizacije, pri čemer so zaposleni razvijali svoja znanja in kompetence. Vodje cenijo njihove sposobnosti in prepoznajo koristi (Wayne, Shore, & Liden, 1997, str. 104–105).

Različne stopnje LMX z različnimi posamezniki vplivajo na zaznano pravičnost in na večje izvajanje kontraproduktivnega vedenja. Različne stopnje izmenjave z različnimi podrejenimi v delovni skupini imajo negativen vpliv na zaznavanje pravičnosti posameznega podrejenega in nadaljnje vedenje (Kwak, Lee, & Shim, 2013, str. 38). Podrejeni, pri katerih je izmenjava manj kakovostna, so zaznali nižjo stopnjo pravičnosti (Hai & Tziner, 2014, str. 4). Visoka stopnja izmenjave ustvarja kakovostne odnose in klimo zaupanja ter spoštovanja, odnosi temeljijo na recipročnosti (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17), zato je manj verjetno, da bodo zaposleni izvajali kontraproduktivno vedenje (Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016, str. 21). Iz tega izhaja hipoteza 1:

H1: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

2.2.3 Psihološka varnost

Vodje, ki ustvarijo primerno okolje za spodbujanje izmenjave znanja, s tem vplivajo na stopnjo psihološke varnosti. Psihološka varnost je opredeljena kot sposobnost pokazati sebe brez strahu pred negativnimi posledicami, ki bi utegnile nastati za samopodobo, status in kariero. Posamezniki se počutijo varne, ko zaznavajo, da ne bodo trpeli posledic za njihovo izražanje samega sebe. V varnem okolju posamezniki razumejo meje sprejemljivega vedenja. Kakorkoli, pogoji, ki niso varni, obstajajo takrat, ko so situacije dvoumne, nepredvidljive in ogrožajoče (May, Gilson, & Harter, 2004, str. 15).

Člani skupine po navadi ne želijo deliti edinstvenega znanja, saj jih je strah, da bi jih drugi imeli za nesposobne. Poleg tega lahko posamezniki utrpijo določene stroške, če njihova dejanja povzročijo neželen vtis na odločevalce glede napredovanja, povišice plače ali dodeljevanja projektov (Edmondson, 1999, str. 352). Edmondson (1998, str. 375) v svoji raziskavi ugotavlja, da timska psihološka varnost presega medosebno zaupanje. Gradnja zaupanja je pomemben dejavnik pri ustvarjanju klime psihološke varnosti. Timsko učenje je pomemben pokazatelj uspešnosti tima.

Odnos, ki ga ima podrejeni z nadrejenim, v veliki meri vpliva na percepcijo psihološke varnosti. Psihološka varnost na delovnem mestu se nanaša na varnost v smislu ohranitve delovnega razmerja (določen čas zaposlitve), odprtega komuniciranja ter opravljanja

delovnih nalog z dopuščanjem možnosti napak. Soočanje z negotovostjo zaposlitve ima velik potencial za ustvarjanje stresa in vpliva na posameznikovo čustvovanje in vedenje, pri čemer vpliva na poslabšanje fizičnega in psihološkega počutja posameznika in je povezano z nižjo pripadnostjo organizaciji in zadovoljstvom pri delu, kar povzroča manjšo učinkovitost (Van den Broeck et al., 2013, str. 527–528).

LMX ima blažilno vlogo v smislu negotovosti zaposlitve in služi kot socialna podpora za člane znotraj skupine. Ko se zaposleni soočajo z negotovostjo zaposlitve, izkoristijo visoke izmenjave za preprečevanje učinkov, povezanih s takšno negotovostjo. Nasprotno, kombinacija strahu pred izgubo službe in nizka stopnja LMX z vodjo poslabšata že tako stresno situacijo, kar lahko povzroči še večje negativne posledice. Zaposleni v primeru visoke stopnje LMX pridobijo več sredstev za spopadanje z negativnimi posledicami negotovosti zaposlitve, medtem ko nizka stopnja LMX te možnosti omejuje (Probst, Jiang, & Graso, 2016, str. 49).

Obstajajo raziskave, ki potrjujejo, da je večja verjetnost, da bodo zaposleni v primeru visoke negotovosti zaposlitve vključeni v višje stopnje kontraproduktivnega vedenja. Zaposleni v primeru negotovosti zaposlitve doživljajo stres, frustracije in tesnobo. Stresni delovni pogoji prispevajo k izvajanju kontraproduktivnega vedenja, kot so absentizem in zamujanje, agresija, sovražnost, sabotaža in pritoževanje (Probst, Stewart, Gruys, & Tierney, 2007, str. 483). Iz tega izhajajo hipoteze 2, 3 in 4:

H2: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana s psihološko varnostjo.

H3: Psihološka varnost je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

H4: Psihološka varnost mediira razmerje med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

2.2.4 Moč morale

Jones (1991, str. 372) trdi, da so značilnosti moralnega vprašanja zajete pod enim imenom (t.j. moč morale) in so pomembne determinante etičnega odločanja in vedenja (Torres, 1998, str. 58). V osredju situacijskega modela etičnega odločanja se nahaja moč morale, ki predstavlja konstrukt, ki zajema vprašanje moralne nujnosti v določeni situaciji. Model je večdimenzionalen, komponente moralne moči predstavljajo značilnosti moralnih vprašanj, kot so obseg posledic, družbeni konsenz, verjetnost nastanka posledic, časovna komponenta, bližina in koncentracija učinka (Jones, 1991, str. 372–373). Ko zaznana pričakovana velikost posledic narašča, je večja verjetnost posameznikove zaznave etične narave dejanja, kar bo posledično vplivalo na zmanjšanje verjetnosti neetičnega vedenja (Brass et al., 1998, str. 16).

Moč morale ne vključuje lastnosti moralnih odločevalcev, kot so moralni razvoj, moč ega, odvisnost področja delovanja, nadzor nad določenim področjem, znanje ali vrednote. Prav tako ne vključuje organizacijskih dejavnikov, kot sta organizacijska kultura in podjetniška politika. Skratka, moč morale se osredotoča na moralno vprašanje, in ne na moralnega

agenta ali organizacijski kontekst (Jones, 1991, str. 372–373).

Parametre vedenja posameznika določa moralna identiteta, ki deluje kot samoregulativni mehanizem in motivira moralno dejanje. Motivacijsko silo moralne identitete lahko utemeljimo z načelom doslednosti, ki trdi, da identiteta ustvarja potrebo posameznika, da ostane zvest samemu sebi in da deluje skladno s svojo identiteto. Močna moralna identiteta spodbuja posameznika, da deluje moralno (Reynolds & Ceranic, 2007, str. 1611).

Ljudje usklajujejo etične vrednote s tistimi, ki jim zaupajo. Vodje imajo zato moralno odgovornost do svojih zaposlenih in eden od načinov izvajanja takšne odgovornosti je sprejemanje vrednot posameznikov v procesu vodenja. To zahteva sposobnost vodje, da je dovzeten za interese in skrb drugih. Visokokakovostne izmenjave med vodjo in sledilci so nujne za etično vodenje (Babič, 2014, str. 63–64), ki odraža odsotnost kontraproduktivnega vedenja. Visoko etični vodje so resnicoljubni in cenijo odkritost v njihovem odnosu s sledilci. Delujejo v skladu z njihovimi osnovnimi vrednotami in prepričanji ter ne delujejo pod vplivom zunanjih pritiskov in interesov (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, str. 1276). Podrejeni, ki jih vodje obravnavajo pravično in jih spoštujejo, vodjem zaupajo, zato je večja verjetnost, da bo njihova socialna izmenjava bolj kakovostna (Gu, Tang, & Jiang, 2015, str. 14). Iz tega izhajata hipotezi 5 in 6:

H5: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana z močjo morale.

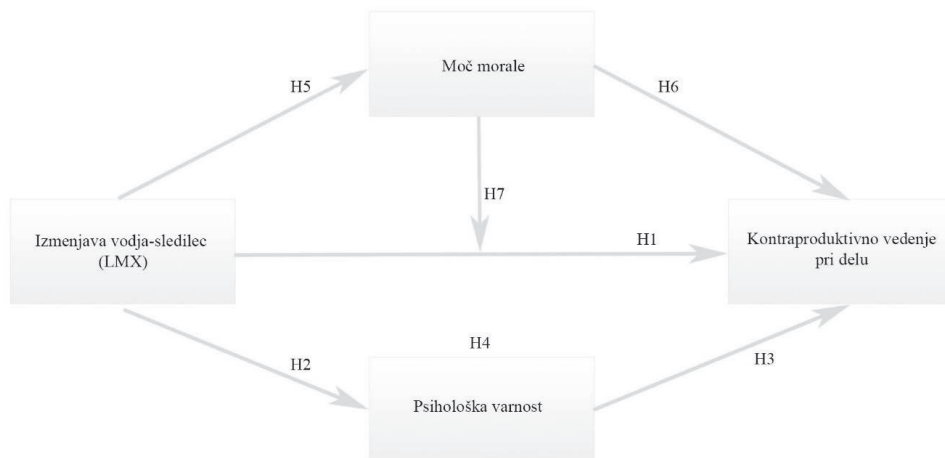
H6: Moč morale je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Bistvo LMX je ustvarjanje visokokakovostnih izmenjav, ki gradijo zaupanje, medsebojno spoštovanje, vplivajo na večjo učinkovitost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu, krepijo zaznano varnost in zmanjšujejo verjetnost negativnega vedenja (Van den Broeck et al., 2013, str. 529; Liu et al., 2013, str. 359–360; Walker & Walker, 2013, str. 30). Pri razvoju odnosa gre za različne stopnje izmenjave, pri katerih kakovost odnosa narašča v odvisnosti od stopnje odnosa (Nahrgang et al., 2008, str. 258). Moč morale je odvisna od moralnega vprašanja in ne od agenta (Jones, 1991, str. 372–373). Stopnja moralne moči vodje je posledično zelo pomembna, saj se v medsebojnih interakcijah s sledilci vrednote in izkušnje prenašajo iz vodij na sledilce (Walker & Walker, 2013, str. 30). Sharif in Scandura (2014, str. 10) navajata, da je moralna identiteta pozitivno povezana z etičnim vedenjem. Moč morale in vloga vodje v medsebojnih izmenjavah vplivata na sledilčevo etično odločanje. Iz zgoraj napisanega izhaja hipoteza 7:

H7: Moč morale moderira posredno razmerje med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu, ki je medirano s psihološko varnostjo.

Konceptualni model povezanosti med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu je prikazan na Sliki 1. Psihološka varnost nastopa v vlogi mediatorja, moč morale pa v vlogi moderatorja.

Slika 1: Model povezanosti med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu



3 METODOLOGIJA

3.1 Vzorec

Anketa je bila izvedena na podlagi priložnostnega vzorca, ki ga uvrščamo v neverjetnostno vzorčenje. Spletna anketa je bila aktivna od 13. 2. – 13. 5. 2016. Vprašalnik je bil poslan na več kot 300 elektronskih naslovov, pridobljenih iz javno dostopne spletne baze Bizi.si. Elektronski naslovi so bili izbrani naključno, tako da so bila vključena podjetja različnih velikosti (mikro, mala, srednja in velika) in s sedežem v različnih mestih v Sloveniji. Da bi pridobili čim več odgovorov oseb različnih demografskih značilnosti, je bila povezava do spletnega vprašalnika objavljena še na profilih LinkedIn in Facebook. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 116 respondentov, nepopolno rešeni vprašalniki so iz analize izključeni.

3.2 Vprašalnik

Izmenjava vodja-sledilec (LMX). Ta koncept je bil merjen z vprašalnikom, ki so ga razvili Graen in Uhl-Bien (1995) ter Kuvaas, Buch, Dysvik in Haerem (2012). Respondenti so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo. Primer uporabljenih trditvev: »Moj odnos z nadrejenim temelji na vzajemnem zaupanju« in »Najboljši način za opis mojega odnosa z nadrejenim je, da naredim, kar mi reče, naj naredim«. Cronbach Alpha znaša 0,865.

Kontraproduktivno vedenje. Za merjenje koncepta je bil uporabljen vprašalnik, ki so ga razvili Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh in Kessler (2006). Vprašalnik loči izvajanje kontraproduktivnega vedenja proti organizaciji ali posamezniku, pri čemer je bilo iz celotnega vprašalnika uporabljenih 18 trditvev, ki vključujejo preučevanje vseh posameznih elementov

kontraproduktivnega vedenja: kraja, sabotaža, izmikanje, nasilje, namerno zmanjšanje produktivnosti. Respondenti so odgovarjali na podlagi 5-stopenjske skale pogostosti izvajanja neželenega vedenja. Primer uporabljenih trditev: »Vzel daljši odmor za malico brez dovoljenja« in »Namenoma nisem upošteval navodil«. Cronbach Alpha znaša 0,808.

Psihološka varnost. Koncept je bil merjen z vprašalnikom, ki ga je razvila Edmondson (1999). Respondenti so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo. Primer uporabljenih trditev: »V vašem timu je varno tvegati« in »Pri delu s člani vašega tima so vaše edinstvene sposobnosti in talenti cenjeni in izkoriščeni«. Cronbach Alpha znaša 0,751.

Moč morale. Za merjenje koncepta je bil uporabljen vprašalnik avtorjev Reed in Aquino (2002), ki meri stopnjo moralne identitete. Respondenti so si morali zamisliti osebo z vnaprej danimi osebnostnimi značilnostmi. Nato so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri trditev velja za njih. Primer uporabljenih trditev: »Dejstvo, da imam te lastnosti, se odraža z mojo vključenostjo v odločene organizacije« in »Moje prostčasne dejavnosti jasno kažejo na to, da sem oseba z navedenimi lastnostmi«. Cronbach Alpha znaša 0,821.

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Opisne statistike

Od vseh vprašanih je bilo 40,5 % moških in 59,5 % žensk. Povprečna starost respondentov znaša 37 let. Vsi respondenti so bili zaposleni, ki niso opravljali vodstvenih funkcij. Tistih, ki imajo dokončano srednjo šolo, je 59,5 % moških in 40,5 % žensk. Največ vprašanih ima pridobljeno univerzitetno diplomu, in sicer 42 vprašanih, od tega je kar 69 % žensk. Iz strukture vzorca glede na stopnjo izobrazbe in spol je razvidno, da je v primeru višje stopnje izobrazbe večje število pripadnic ženskega spola. Večje število moških kot žensk ima dokončano srednjo šolo, pri doktoratu pa je pripadnost spoloma uravnotežena. Tabela 1 prikazuje korelacije med obravnavanimi konstrukti.

Tabela 1: *Korelacijska matrika*

	M	SD	Kontraproduktivno vedenje	LMX	Psihološka varnost	Moč morale
Kontrapro- duktivno vedenje	1,226	0,247	1,000	-0,237*	-0,104	0,200
LMX	4,915	1,005	-0,237*	1,000	0,263*	-0,046
Psihološka varnost	4,580	1,111	-0,104	0,263*	1,000	0,092
Moč morale	3,285	0,905	0,200	-0,046	0,092	1,000

Opomba: * $p < 0,01$; N = 116; M = povprečje; SD = standardna deviacija

4.2 Preverjanje hipotez

Povezave med posameznimi spremenljivkami smo preverjali z uporabo linearne regresije.

Prva hipoteza (H1) predpostavlja, da je LMX negativno povezan s kontraproduktivnim vedenjem pri delu. Analiza povezave med LMX (neodvisna spremenljivka) in kontraproduktivnim vedenjem (odvisna spremenljivka) kaže, da je povezava med spremenljivkama linearna, negativna in šibka ($r = -0,237$; $B = -0,058$). Na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da je LMX negativno povezan s kontraproduktivnim vedenjem ($t = -2,607$; $p = 0,005$).

Rezultati so pokazali, da lahko potrdimo drugo hipotezo (H2), da je LMX pozitivno povezan s psihološko varnostjo ($t = 4,681$; $p = 0,000$). Povezava med spremenljivkama je linearna, pozitivna in šibka ($r = 0,402$; $B = 0,444$). Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,161$, kar pomeni, da je 16,1 % variabilnosti psihološke varnosti pojasnjeno z linearno odvisnostjo le-te od LMX.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo potrditi hipoteze 3, da je psihološka varnost negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu ($t = -1,120$; $p = 0,1325$). Povezava med spremenljivkama je linearna, negativna in šibka, skoraj neznatna ($r = -0,104$; $B = -0,023$).

Hipoteza 5 predpostavlja, da je LMX pozitivno povezan z močjo morale. Analiza odvisnosti kaže, da ne moremo zavrnila ničelne domneve in sprejmemo sklep, da LMX ne vpliva na moč morale ($t = -0,496$; $p = 0,3105$). Pearsonov korelacijski koeficient znaša $r = -0,046$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka (skoraj neznatna).

Analiza hipoteze 6 je pokazala, da je moč morale negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu ($t = 2,183$; $p = 0,0155$) ter da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka ($r = 0,200$; $B = 0,055$).

Konceptualni model smo analizirali s hierarhično linearno regresijo. V prvem delu smo vključili kontrolne spremenljivke (čas dela z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, čas dela v podjetju), v drugem koraku neodvisno spremenljivko LMX, v tretjem koraku psihološko varnost in v četrtem koraku še moč morale ter interakcijsko spremenljivko ($LMX \times$ Moč morale). Odvisna spremenljivka je kontraproduktivno vedenje.

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da je koeficient multiple korelacije enak 0,563, kar pomeni, da je linearna povezanost med kontraproduktivnim vedenjem in vsemi neodvisnimi spremenljivkami v modelu srednje močna. Koeficient multiple determinacije je enak 0,317, kar pomeni, da je 31,7 % variabilnosti kontraproduktivnega vedenja pojasnjena z variiranjem neodvisnih spremenljivk v modelu. Koeficient part-determinacije je enak 0,172, kar pomeni, da se je koeficient determinacije povečal za 0,172 oz. da se je odstotek pojasnjene variabilnosti kontraproduktivnega vedenja povečal za 17,2

odstotnih točk, ker smo v regresijsko funkcijo v četrtem koraku dodatno vključili še moč morale in interakcijsko spremenljivko (LMX × Moč morale).

Analiza variance kaže, da regresijska funkcija kot celota odraža linearno odvisnost ($F = 4,869$; $p = 0,000 < 0,05$). Prav tako je pri četrti regresijski funkciji ocena koeficienta determinacije največja ($R^2 = 0,317$), nepojasnjena vsota kvadratov pa najmanjša ($k_c = 4,777$).

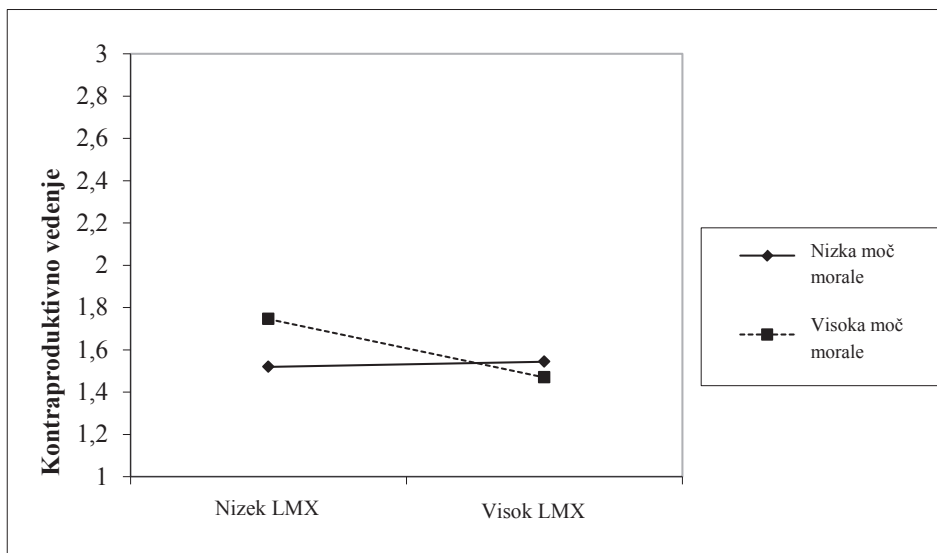
Na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo sklep, da je moč morale linearno povezana s kontraproduktivnim vedenjem ($B = 0,051$; $p = 0,0195$). Ocenjeni parcialni regresijski koeficient za interakcijsko spremenljivko (LMX × Moč morale) ($B = -0,091$; $p = 0,000$) je statistično značilen (različen od nič) in sprejmemo sklep, da je interakcijska spremenljivka (LMX × Moč morale) linearno povezana s kontraproduktivnim vedenjem. V Tabeli 2 so prikazane ocene regresijskih koeficientov.

Tabela 2: *Ocene regresijskih koeficientov*

Model	Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
	B	Ocena stand. napake	Beta			Toleranca	VIF
Konstanta	1,575	0,187		8,420	0,000		
Spol	-0,058	0,045	-0,117	-1,292	0,199	0,799	1,251
Starost	-0,006	0,003	-0,244	-1,952	0,054	0,418	2,395
Izobrazba	-0,002	0,020	-0,010	-0,113	0,910	0,831	1,203
Panoga	-0,001	0,004	-0,020	-0,224	0,823	0,857	1,167
Delo v podjetju	-0,003	0,004	-0,103	-0,746	0,458	0,343	2,915
Delo z vodjo	0,009	0,005	0,176	1,771	0,079	0,660	1,515
LMX	-0,038	0,023	-0,154	-1,628	0,106	0,729	1,372
Psihološka varnost	-0,007	0,021	-0,030	-0,323	0,747	0,751	1,331
Moč morale	0,051	0,025	0,189	2,094	0,039	0,801	1,248
Interakcijska spremenljivka (LMX × Moč morale)	-0,091	0,021	-0,374	-4,264	0,000	0,846	1,182
Odklonska spremenljivka: kontraproduktivno vedenje							

Povezava med kontraproduktivnim vedenjem in LMX je negativna, kar potrjuje statistična značilnost interakcijske spremenljivke (LMX × Moč morale). Povezava med kontraproduktivnim vedenjem in LMX se torej razlikuje v odvisnosti od stopnje moči morale. Kot je razvidno iz Slike 2, je kontraproduktivno vedenje najmanjše v primeru nizke stopnje moči morale in LMX. Hkrati je iz slike razvidno, da je kontraproduktivno vedenje najmanjše ob pogoju višje stopnje LMX in visoke stopnje moči morale. Moderacijski učinek moči morale na povezavo med LMX in kontraproduktivnim vedenjem je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Moderacijski učinek moči morale na povezavo med LMX in kontraproduktivnim vedenjem



Moderacijski in mediacijski vpliv spremenljivk na celotno kontraproduktivno vedenje smo preverili z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabili mediacijsko-moderacijski model z orodjem PROCESS makro, ki mu Hayes in Preacher pravita pogojno-procesno modeliranje (angl. *conditional process modeling*) (Hayes, 2012, str. 8).

Vpliv mediatorja (t.j. psihološka varnost) ni statistično značilen, saj je stopnja značilnosti za mediacijski vpliv enaka 0,813 ($p > 0,05$). Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo hipotezo 4 in sprejmemo sklep, da psihološka varnost ne medira razmerja med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Rezultati kažejo, da je pogojni učinek na izid oziroma vpliv moderatorja na kontraproduktivno vedenje (usmerjeno proti organizaciji in posameznikom) statistično značilen pri visokih stopnjah moči morale ($p = 0,000$). Koeficient pri visoki stopnji moči morale je enak $-0,092$, kar pomeni, da je povezava med kontraproduktivnim vedenjem in močjo morale negativna in šibka. Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo hipotezo 7, saj moč morale moderira posredno razmerje med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu, ki je medirano s psihološko varnostjo le pri visoki stopnji moči morale.

5. DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Hipoteza 1 predpostavlja, da obstaja med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu negativna povezava. Rezultati raziskave potrjujejo negativno povezavo med preučevanima konstruktoma. Višja stopnja LMX vpliva na izvajanje manj kontraproduktivnega vedenja. Pri zaposlenih, ki imajo z vodjo odnos, ki temelji na vzajemnem zaupanju in prepoznavanju njihovega potenciala, obstaja manjša verjetnost, da bodo izvajali neželeno vedenje na delovnem mestu.

Hipoteza 2 trdi, da obstaja pozitivna povezava med LMX in zaznano stopnjo psihološke varnosti. Rezultati potrjujejo, da visoka stopnja LMX vpliva na višjo stopnjo psihološke varnosti posameznika. Vodje preko izmenjav vplivajo na zaznan občutek varnosti zaposlitve, omogočanje odprtega komuniciranja ter opravljanja delovnih nalog z dopuščanjem možnosti napak. (Van den Broeck et al., 2013, str. 527–528). LMX ima blažilno vlogo v smislu negotovosti zaposlitve in služi kot socialna podpora za člane znotraj skupine (Probst et al., 2016, str. 49).

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo potrditi hipoteze, da je psihološka varnost negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu (hipoteza 3). Predpostavka je bila, da višja stopnja zaznane psihološke varnosti vpliva na zmanjšanje neželenih vedenj. Višja psihološka varnost omogoča večjo odprtost v komunikaciji in izmenjavo informacij med vodjo in sledilci ter vpliva na možnost izražanja nezadovoljstva in učenja na napakah, kar zmanjšuje verjetnost izvajanja neželenih vedenj. Pri tem sklepamo, da je kontraproduktivno vedenje bolj odvisno od kakovosti medosebnih odnosov (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009, str. 81) kot od stopnje psihološke varnosti. Posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence bodo prej reagirali na zaznano nepravilnost, kar vodi v izvajanje neželenih vedenj (Devonish & Greenidge, 2010, str. 78). Verjetno kakovost odnosa z vodjo igra pomembnejšo vlogo pri napovedovanju oz. predpostavljaju izvajanja kontraproduktivnega vedenja kot individualni dejavniki (npr. psihološka varnost).

Rezultati raziskave so potrdili, da obstaja pozitivna povezava med LMX in močjo morale posameznika (hipoteza 5). Vodje v medsebojnih izmenjavah s sledilcem prenašajo etične vrednote, kar pomeni, da na etično odločanje sledilcev vpliva vodja preko medsebojnih izmenjav. Zaposleni se vsakodnevno soočajo z etičnimi dilemami, izbira prave odločitve je lažja, če delovno okolje in vodje izkazujejo etične vrednote (Andrews, Baker & Hunt, 2011, str. 15).

Rezultati kažejo, da je moč morale negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem (hipoteza 6). Za posameznike z močno moralno identiteto je torej manj verjetno, da bodo izvajali neželeno vedenje. Ugotovitev je skladna tudi z raziskavo avtorjev Kish-Gephart, Harrison in Treviño (2010, str. 12), ki so ugotovili, da obstaja močna povezava med močjo morale in neetičnim, kontraproduktivnim vedenjem.

Konceptualnega modela, ki preučuje vpliv LMX na kontraproduktivno vedenje pri delu in vlogo moči morale kot moderatorja (hipoteza 7) ter psihološke varnosti kot mediatorja (hipoteza 4), ne moreva potrditi, saj rezultati ne kažejo statistične značilnosti modela ($p = 0,162$). Rezultati kažejo statistično značilnost vloge moderatorja (t.j. moči morale) v primeru visoke ravni moči morale, kar pomeni, da moč morale vpliva na moč povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem, ko je stopnja moči morale visoka.

Moderacijski učinek, prikazan na Sliki 2, kaže na izvajanje manj kontraproduktivnega vedenja, ko sta stopnji LMX in moči morale večji. Visokokakovostne izmenjave torej vplivajo na to, da v tem primeru obstaja manjša verjetnost izvajanja neželenega vedenja. Visoka stopnja moči morale to povezavo še okrepi. Nasprotno rezultati kažejo, da je ob pogoju nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale kontraproduktivnega vedenja več, kar pomeni, da tudi posamezniki z visoko stopnjo moči morale izvajajo neželjeno vedenje, čeprav bi bilo pričakovati ravno obratno. Pretekli raziskovalci moč morale povezujejo s posameznikovim moralnim presojanjem, vrednotami, simpatijo, negativno recipročnostjo in prosocialnim vedenjem (Arnaud & Schminke, 2007, str. 212).

Izvajanje več kontraproduktivnega vedenja ob pogoju nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale lahko utemeljimo na podlagi negativne recipročnosti, ki temelji na principu, da je primerno upreti se in se maščevati proti zaznani nepravilni obravnavi (Aquino & Reed, 2002, str. 1431). Zaposleni želijo v primeru zaznane nepravilnosti v organizaciji vzpostaviti in ohraniti pravičnost v izmenjavi z vodjo, pri čemer svoja negativna čustva usmerijo v izvajanje neželenega vedenja (Mingzheng, Xiaoling, Xubo, & Youshan, 2014, str. 316). Manjša moralna vključenost (angl. *moral disengagement*) pojasnjuje, kako ljudje, kljub moralni predanosti etičnim načelom, v določenih situacijah izvajajo vedenja, ki kršijo skupne norme (Fida et al., 2015, str. 133).

Posamezniki z močno stopnjo morale se dobro počutijo v organizacijah, kjer je prisotna visoka moralna občutljivost in moralna presoja. Neskladnost med posameznikovo moralno identiteto in organizacijsko klimo, ki izvira iz nizke stopnje izmenjave med vodjo in sledilcem, ima negativne posledice na posameznikov odnos do organizacije, ki se kaže v frustraciji, agresiji ali deviantnem vedenju (Arnaud & Schminke, 2007, str. 212). Na udejanjanje negativne recipročnosti in prepoznavanje situacij, kjer je le-ta prisotna, vpliva tudi kultura na splošno (Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004, str. 798).

5.2 Teoretični prispevki

Prispevek na osnovi pregleda pretekle literature in izvedene empirične raziskave prispeva k preučevanju povezav dejavnikov v modelu s kontraproduktivnim vedenjem pri delu. Empirični del dopolnjuje pretekla raziskovanja na področju povezave LMX in kontraproduktivnega vedenja, ki potrjujejo, da visokokakovostne izmenjave vplivajo na večjo zaznano stopnjo pravičnosti, ki se odraža v izvajanju manj neželenih vedenj.

Prvi teoretični prispevek k literaturi preučevanja kontraproduktivnega vedenja je potrditev negativne povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem, ki je skladna z ugotovitvami preteklih raziskovalcev (Hai & Tziner, 2014; Clark, 2013; Kwak et al., 2013; Arshadi, Piryaei, & Zare, 2012). Vloga LMX je pri preučevanju kontraproduktivnega vedenja že dobro zastopana, manj pa je raziskav na področju ugotavljanja mehanizmov, preko katerih LMX napoveduje odklonsko vedenje (Arshadi et al., 2012, str. 81). Preučevani model k literaturi prispeva z vključitvijo mehanizmov moči morale in psihološke varnosti, ki se v obstoječi literaturi pojavljata v različnih modelih (LMX ali kontraproduktivno vedenje).

Drugi prispevek k literaturi preučevanja organizacijskega in kontraproduktivnega vedenja kot tudi k teoriji izmenjave vodja-sledilec se nanaša na vključevanje pojasnjevalnih dejavnikov preučevanih razmerij, kot sta moč morale in psihološka varnost. Empirična preverba modela potrjuje moderacijski učinek moči morale. Interakcijski vpliv je pokazal, da obstaja moderacija le v primeru visoke stopnje moči morale. Analiza preučevanega modela v tem primeru kaže, da v primeru preučevanih konstruktov obstaja negativna recipročnost, in sicer je v primeru nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale kontraproduktivnega vedenja več. Večja je verjetnost, da imajo posamezniki z močno moralno identiteto več moralnega zavedanja in s tem nižjo stopnjo moralne ne vključenosti (angl. *moral disengagement*), kar jih spodbuja k etičnemu vedenju (Mingzheng et al., 2014, str. 317). Fida et al. (2015, str. 139) so preučevali vlogo stresnih dejavnikov, negativnih čustev in moralne ne vključenosti za razumevanje kontraproduktivnega vedenja, kjer so ugotovili, da moralna ne vključenost igra ključno vlogo pri mediaciji razmerja med negativnimi čustvi in izvajanjem kontraproduktivnega vedenja. Bolj se zaposleni na negativne situacije, ki vplivajo na njihove postavljene cilje ali delovno uspešnost, odzivajo z negativnimi čustvi, bolj se vključujejo v izvajanje neželenih vedenj. Kwak et al. (2013) ugotavljajo, da čeprav je nizka stopnja LMX povezana z višjo stopnjo zaznane nepravilnosti, je bilo v primeru višje stopnje izmenjave več kontraproduktivnega vedenja. Povezava med visoko stopnjo LMX in kontraproduktivnim vedenjem je bila močnejša, kjer so pri udeležencih zaznali implicitno agresijo.

5.3 Praktična priporočila

Rezultati raziskave so pokazali, da je odnos med vodjo in zaposlenimi povezan z verjetnostjo izvajanja kontraproduktivnega vedenja. Čeprav podjetja težko vplivajo na posameznikove osebnostne značilnosti, lahko na njihovo vedenje vplivajo preko oblikovanja kakovostnih odnosov med vodjo in zaposlenimi. Ustvarjanje visokokakovostnih izmenjav omogoča prenašanje etičnih vrednot, povečuje zadovoljstvo pri delu, vpliva na učinkovitost zaposlenih in njihovo zaznano pravičnostjo. Spodbujanje odprte organizacijske klime omogoča višjo raven komunikacije in prenašanja znanja.

Strategija ravnanja z ljudmi vključuje elemente, ki se osredotočajo na krepitev socialnega kapitala, in sicer (1) omogočanje kakovostnega razvoja odnosov, ki izhajajo iz medosebne izmenjave, (2) oblikovanje močnega omrežja, ki povezuje ljudi po vsej organizaciji in (3)

ustvarjanje kulture pripadnosti in povezanosti (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000, str. 143).

Na stopnjo kakovosti izmenjave med dvojicami vpliva tudi vložen trud v razvoj odnosa in pričakovanja dvojic. Vodje in zaposleni v primeru visokokakovostnih izmenjav poročajo o večjem vlaganju truda v razvoj odnosa in o izpolnjevanju medsebojnih pričakovanj. Pomembni elementi za razvoj visokokakovostnih odnosov so tudi zaupanje, medsebojno spoštovanje in pripadnost organizaciji (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, str. 705).

Kljub temu, da rezultati niso pokazali statistično značilnega vpliva psihološke varnosti na izvajanje neželenih vedenj, je pomembno, da organizacije krepijo ustvarjanje politike in klime, ki podpirata skrb za svoje zaposlene ter preko vključevanja vodij spodbujajo in ohranjajo pozitivno organizacijsko klimo. Pomembni sta odprto komuniciranje in izmenjava informacij (Edmondson, Kramer, & Cook, 2004, str. 251).

Potrditve moderacijskega učinka moči morale in njene povezanosti s kontraproduktivnim vedenjem kaže na pomembnost stopnje moči morale posameznika v prepoznavanju in obravnavanju moralnih vprašanj. Spodbujanje zaposlenih k vključevanju v določene aktivnosti in izobraževanja, kjer je manj vpliva stresnih dejavnikov, zmanjšuje verjetnost izvajanja odklonskega vedenja. Smotrno je dodatno pozornost prepoznavanju preučevanih dejavnikov nameniti že v fazi iskanja primernega (vodstvenega) kadra. Na podlagi psiholoških testiranj lahko management že vnaprej napove ali predvidi verjetnost izvajanja neželenih vedenj in zmanjšuje verjetnost izvajanja teh vedenj s preventivnimi ukrepi, ki vključujejo izobraževanje, seminarje s področja etike, sprotno obravnavanje in reševanje problemov.

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Omejitev raziskave je v tem, da respondenti sami ocenjujejo stopnjo lastne moči morale in pogostost izvajanja kontraproduktivnega vedenja. Glede na to, da neželjeno vedenje velja za neetično, obstaja večja možnost subjektivnosti pri podajanju odgovorov in so samoocene posledica vpliva podajanja družbeno zaželenih odgovorov. Za namene pridobitve čim bolj iskrenih in relevantnih odgovorov je bila narejena spletna anketa in poudarek na anonimnosti odgovorov.

Vzorec je bil pridobljen iz javno dostopnega portala Bizi.si z namenom doseganja čim večjega števila rešenih vprašalnikov in čim bolj raznolikega demografskega ozadja. Omejitev predstavlja dejstvo, da respondenti izhajajo iz podjetij različnih velikosti. Na večjem vzorcu bi bilo dobro narediti tudi segmentacijo po velikosti podjetij in panogah, pri čemer bi lahko naredili primerjavo povezanosti preučevanih spremenljivk glede na velikost podjetja ali na panogo.

Vardi in Weitz (2004, str. 45) sta predstavila model, kjer sta posamezna vedenja združila v skupine glede na raven preučevanja (individualna, skupinska, organizacijska in glede

na pozicijo delovnega mesta). Ker model preučevanja temelji na vrednotah, vedenju in odnosih (Vardi & Weitz, 2004 str. 52), bi bilo smiselno kontraproduktivno vedenje analizirati še z dveh ločenih vidikov, in sicer na eni strani kontraproduktivno vedenje, ki je usmerjeno na posameznike in na drugi strani kontraproduktivno vedenje, ki je usmerjeno proti organizaciji. Odnos in kakovost izmenjav med vodjo in sledilci se s časom spreminja, zato bi bilo treba upoštevati še časovni vidik in na tem področju preverjanje povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem nadgraditi z longitudinalnimi študijami.

Dodatno pozornost je treba nameniti preučevanju moči morale in povezavo s kontraproduktivnim vedenjem. Pristranskost odgovorov lahko izkrivlja realno sliko, zato je na tem področju potrebno več raziskovanja. Management mora vsekakor omejevati možnosti za izvajanje neželenih vedenj, za zaposlene je pomembno, da jim omogočijo usmerjanje svojih negativnih čustev v druge oblike vedenja. Z vključevanjem zaposlenih v določene aktivnosti in izobraževanja, kjer je manj vpliva stresnih dejavnikov, zmanjšujejo verjetnost izražanja negativnih čustev na delovnem mestu in izvajanja odklonskega vedenja.

Priporočilo za nadaljnje raziskovanje je iskanje in vključevanje še dodatnih mehanizmov, preko katerih LMX vpliva na kontraproduktivno vedenje. Zanimivo bi bilo raziskovati, kako osebnostne značilnosti vodij oblikujejo medsebojne odnose in pri tem gledati tudi osebnostne značilnosti sledilcev, če skladnost medsebojnih značilnosti vpliva na kakovost izmenjave med vodjo in sledilci in posledično njihovo povezavo s kontraproduktivnim vedenjem. V tem primeru je pomembno za management, da že v fazi rekrutiranja vodij/zaposlenih upošteva njihove značilnosti.

SKLEP

V prispevku preučujemo vpliv izmenjave med vodjo in sledilci, psihološke varnosti ter moči morale na pojavnost kontraproduktivnega vedenja v organizaciji. Rezultati raziskave kažejo, da izmenjava med vodjo in sledilcem zmanjšuje kontraproduktivno vedenje. Na podlagi rezultatov ne moremo potrditi, da psihološka varnost zmanjšuje kontraproduktivno vedenje pri delu. Presenetljivo pa rezultati raziskave kažejo, da je moč morale pozitivno povezana s kontraproduktivnim vedenjem, kar pomeni, da tudi posamezniki z visoko stopnjo moči morale izvajajo neželjeno vedenje, čeprav bi bilo pričakovati ravno obratno. Pozitivno povezavo med močjo morale in kontraproduktivnim vedenjem pojasnjujemo z idejo o negativni recipročnosti, ki temelji na vzpostavitvi pravičnosti v primeru zaznane organizacijske nepravilnosti. Rezultati raziskave torej narekujejo nadaljnje preučevanje vpliva moči morale na kontraproduktivno vedenje.

LITERATURA IN VIRI

Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 5–19.

Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Ethical Work Climate. V S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (ur.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (str. 181–213). Greenwich: Information Age Publishing.

Arshadi, N., Piryaeei, S., & Zare, R. (2012). The Relationship between Leader-Member Exchange and Workplace Deviance with the Mediating Role of Workplace Exclusion. *International Journal of Psychology*, 6(1), 78–98.

Aquino, K. & Reed II., A. (2002) The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440.

Babič, Š. (2014). Ethical leadership and leader member exchange (LMX) theory: Based on a case study IBM “Leading the turnaround”. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary*, 2014(1), 61–71.

Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology* (str. 671–692). Canada: Ontario Council of Universities Libraries.

Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541.

Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 14–31.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.

Clark, M. C. (2013). *Understanding counterproductive work behavior: aggressive employees' responses to leader-member exchange* (doktorska disertacija). Greenville: East Carolina University.

Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452–465.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.

Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45–53.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Dadhich, A. & Bhal, K. T. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours. *The Journal for Decision Makers*, 33(4), 15–25.

Devonish, D. & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86.

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.

Dular, P. & Markič, M. (2012). Vplivi neželenih vedenj v organizaciji na absentizem. *Organizacija*, 45(2), 79–89.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* 12, 239–272.

Eisenberger, R., Lynch, P, Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787–799.

Erdogan, B. & Enders, J. (2007). Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330.

Ethics. (b.l.). V *Dictionary*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletni strani <http://www.dictionary.com/browse/ethics>

Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 131–144.

Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S., & Glasø, L. (2015). Do Low-quality Leader-Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale. *Nordic journal of working life studies*, 5(2), 71–87.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). Investigation the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.

Gu, Q., Tang, T. L., & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513–529.

Hai, L. C. & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–12.

Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

Huang, J., Shi, L., Xie, J., & Wang, L. (2015). Leader-Member Exchange Social Comparison and Employee Deviant Behavior: Evidence from a Chinese Context. *Social Behavior and Personality*, 43(8), 1273–1286.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.

Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.

Kuvaas, B., Buch, B., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765.

Kwak, W. J., Lee, M. H., & Shim, J. H. (2013). Cross-Level Effect of LMX Differentiation on Subordinate Distributive Justice Perception and Work Behaviors: Buffering Role of Team-Oriented HR Practices. *Advanced Science and Technology Letters*, 34(10), 38–41.

Liu, S., Lin, X., & Hu, W. (2013). How followers' unethical behavior is triggered by leader-member exchange: the mediating effect of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 357–366.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member exchange (LMX) and performance: A Meta-Analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121.

Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

Mingzheng, W., Xiaoling, S., Xubo, F., & Youshan, L. Moral Identity as a Moderator of the Effects of Organizational Injustice on Counterproductive Work Behavior Among Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 43(3), 314–324.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2008). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256–266.

Notgrass, D. P. (2010). *The relationship between follower's perceived quality of relationship and preferred leadership style* (doktorska disertacija). Dallas: Dallas Baptist University.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796.

Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(3), 479–497

Probst, T. M., Jiang, L., & Graso, M. (2016). Leader-member exchange: Moderating the health and safety outcomes of job insecurity. *Journal of Safety Research*, 56(In Progress), str. 47–56.

Reynolds, S. J. & Ceranic, T. L. (2007). The Effects of Moral Judgment and Moral Identity on Moral Behavior: An Empirical Examination of the Moral Individual. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1610–1624.

Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.

Scandura, T. A. & Lankau, M. L. (1996). Developing diverse leaders: A Leader-Member Exchange Approach. *Leadership Quarterly*, 7(2), 243–263.

Sharif, M. M. & Scandura, T. A. (2014). Moral identity: Linking ethical leadership to follower decision making. V L. Neider & C. Schriesheim (ur.), *Advances in authentic and ethical leadership: Research in management* (str. 1–59). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema K., Goh A., & Kessler S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.

Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 324–352.

Torres, M. (1998). *Ethical decision-making models* (research paper N° 358). Barcelona: University of Navarra.

Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resource Management: a research annual*, 18, 137–185.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.

Van den Berg, P. T. (2014, 20. maj). Stimulating Knowledge Sharing by Error Management and Leader-Member Exchange: Psychological Safety as a Mediator. *Tilburg University, Department of Social Psychology: The Netherlands*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu

Van den Broeck, A., Sulea, C., Iliescu, D., & De Witte, H. (2013). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), 526–547.

Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, INC., Publishers.

Walker, B. & Walker, J. L. G. (2013). Working Together: Examining Forensic Leadership through LMX Theory. *National Forensic Journal*, 31(1), 27–40.

Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

Wayne, S. J., Tetrick, L. E., Shore, L. M., & Bommer, W. H. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–589.

UČNA MOTIVACIJA IN OSEBNOSTNE DIMENZIJE – PODLAGA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJ USPEŠNEGA UČENJA MLAJŠIH IN STAREJŠIH ZAPOSLENIH

MOJCA KOGOVŠEK¹
JANA ŽNIDARŠIČ²

POVZETEK: *Preživetje organizacij je vse bolj odvisno od managementa znanja, poleg tega delovno okolje zaznamuje fenomen staranja delovne sile. Čeprav obstaja ogromno literature na temo managementa staranja, raziskav na temo učenja starejših delavcev skorajda ni. Namen študije je zapolniti to vrzel in identificirati poti oblikovanja strategij uspešnega učenja obeh starostnih skupin delavcev. Ključni rezultati raziskave kažejo, da so tako mlajši kot starejši delavci motivirani za učenje. Identificirana je potreba po krepitvi tako dejavnikov notranje kot zunanje učne motivacije ter zaznane učne samo-učinkovitosti, medtem ko so osebnostne dimenzije pomembne napovedovalke zaznane učne samo-učinkovitosti, zato le-te posredno prispevajo k učenem uspehu.*

Ključne besede: *mlajši delavci, starejši delavci, zaznana učna samo-učinkovitost, pet velikih dimenzij osebnosti, učna motivacija, učni rezultati*

JEL klasifikacija: M53

DOI: 10.15458/85451.51

1 UVOD

Zaradi vse večjih zahtev po znanju, ki postaja najpomembnejši produkcijski faktor, je nujno, da organizacije identificirajo motivacijske vzvode in ostale dejavnike, ki lahko prispevajo k doseganju visokih učnih rezultatov (Holton, 1996; Picchio & van Ours, 2013). Primeren nivo znanja omogoča delavcu, da lahko uspešno opravlja delovne naloge (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, Froehlich et al., 2014; Karpinska et al., 2015; Paloniemi, 2006). Četudi dinamika sodobnega delovnega okolja zahteva neprestano učenje in usposabljanje vseh delavcev ne glede na njihovo starost, delodajalci pogosto diskriminirajo starejše delavce, ko gre za učenje (Armstrong-Strassen & Lee, 2009; Karpinska et al., 2015). Starostni stereotipi večinoma ne odsevajo pravih karakteristik določene starostne skupine posameznikov. Takšne predpostavke lahko zato vodijo v neučinkovito alokacijo človeških virov (Axelrad, Luski & Miki, 2013). Poleg tega so starostni stereotipi pogosto osnovani na subjektivnih izhodiščih in ne na rezultatih empiričnih raziskav (Stamov-Roßnagel

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Doktorska študentka, Ljubljana, Slovenija

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: jana.znidarsic@ef.uni-lj.si

& Hertel, 2010). V kolikor želijo organizacije uporabiti celoten potencial zaposlenih, bi morale preseči predsodke (Brough et al., 2011).

Čeprav obstaja ogromno literature s področja managementa staranja (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Plaza et al., 2011; Žnidaršič, 2008; Žnidaršič & Dimovski, 2009 in mnogo drugih), so raziskave, usmerjene na učenje oziroma usposabljanje starejših delavcev izjemno redke (Picchio & van Ours, 2013). Poleg tega Stamov-Roßnagel in Hertel (2010) izpostavita potrebo po identifikaciji specifičnih strategij, ki bi prispevale k učenju starejših delavcev na osnovi razumevanja osebnostnih specifik in psihološke dinamike, povezane s krepitvijo učne motivacije. Namen študije je zapolniti to vrzel in identificirati dejavnike, ki prispevajo k doseganju visokih učnih rezultatov obeh starostnih skupin delavcev.

Študija temelji na kvantitativnem raziskovalnem pristopu, podatki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika. Pridobljeni podatki so bili obdelani v programskem paketu SPSS 14.0, v okviru katerega so bile s t-testom so bile ugotovljene razlike med skupino mlajših in skupino starejših delavcev, s pomočjo multiple regresije pa nadaljnje testirani prispevki različnih spremenljivk k posamezni pojasnjevalni spremenljivki. Gre identifikacijo povezav učne motivacije in osebnostnih dimenzij z učnimi rezultati, ki so merjeni v smislu prispevka k osebnem in profesionalnem razvoju ter zaznani organizacijski atmosferi.

Članek osvetli učenje kot pomembno področje managementa starosti. Po uvodnem delu, drugo poglavje predstavi teoretično ozadje, ki poveže organizacijsko učenje z motivacijskimi teorijami, dimenzijami osebnosti in učno samo-učinkovitostjo. Tretje poglavje poda metodološki okvir študije, četrto predstavi rezultate, medtem ko zaključna poglavja predstavijo diskusijo rezultatov, sklepne ugotovitve, predloge za management in smernice nadaljnjega raziskovanja.

2 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

Ukoreninjeni starostni stereotipi predstavljajo ovire v okviru procesa zadržanja starejših delavcev. Posebno problematično je prepričanje, da imajo starejši delavci nižje učne sposobnosti in da niso zainteresirani za učenje (Kanfer & Ackerman, 2004), kar nima prave kredibilnosti, še posebej, ko je govora o generaciji blaginje (Findsen, 2015). Jeske in Rossnagel (2015) ugotavljata, da so eksperimentalne laboratorijske študije, ki običajno poročajo o upadanju učnih sposobnosti starejših posameznikov, sicer izjemno pomembne pri oblikovanju teorije kognitivnih procesov, nikakor pa takšnih zaključkov ne bi smeli posplošiti na učenje vsebin, povezanih s predhodnimi izkušnjami učečih posameznikov. Takšno učenje namreč omogoča graditev novega znanja na osnovi obstoječe baze znanja, spretnosti in strategij, akumuliranih skozi leta izkušenj. Obstoječe znanje predstavlja del kristalizirane inteligence, ki se neprestano širi in krepi vsaj do 60. leta starosti (Kanfer & Ackerman, 2004). Kristalizirana inteligenca je povezana s splošnim človeškim kapitalom, torej z znanjem in besediščem, strategijami razmišljanja, socialnimi kompetencami ter ne nazadnje modrostjo. Z leti se le-ta krepi ne le v okviru delovnega procesa, ampak gre vzporedno za pridobivanje življenjskih izkušenj ter izkušenj v procesu izobraževanja in

usposabljanja (Li et al., 2004). Vsekakor kontekstualni pogled do določene mere upošteva kognitivno slabljenje, vendar pa v delovnem okolju neizbežno linearno upadanje nikakor ne more biti osnovna predpostavka. Organizacije bi lahko pridobile v kolikor bi razumele dejstvo, da so starejši delavci sposobni kompenzirati določene vplive, ki jih pušča kognitivno slabljenje in so zato posledično sposobni dosegati rezultate na istem nivoju kot njihovi mlajši kolegi. Posebej se to izraziteje pokaže v učnih situacijah, ko starejši posamezniki uspejo uporabiti določene dimenzije kristalizirane inteligence (Kanfer & Ackerman, 2004).

Poleg tega Marquie et al. (2010) potrjujejo, v okviru svoje longitudinalne študije, da izjemno kognitivno zahtevna delovna mesta, ki odpirajo možnosti učenja, znižujejo s starostjo povezano kognitivno slabljenje. Sama odsotnost kognitivnega napora, kar pomeni tudi odsotnost učnih priložnosti, je tista, ki povzroči hitro kognitivno slabljenje v času staranja. Podobno tudi Bandura (1994) poudarja, da starejši posamezniki stagnirajo v delovnem okolju, ki mu primanjkuje raznolikosti in izzivov. Tako mnoge študije različnih disciplin zavračajo široko sprejeti pogled na vsesplošno kognitivno slabljenje vseh starejših posameznikov. Kognitivna atrofija se namreč pojavi z omejenimi možnostmi za učenje, ne pa sicer, saj kristalizirana inteligenca ostaja nedotaknjena dokaj pozno v starost (Lavoie, 2009). Vsekakor pa se mnogi (kot na primer Kanfer & Ackerman, 2004; Pool, Poell & ten Cate, 2013; Schaie, 1996) strinjajo, da so starejši posamezniki zmožni učenja, saj uspejo vzdrževati ali celo preprečiti slabljenje prav zaradi kompenzacijskih mehanizmov, ki jih predvideva teorija selektivne optimizacije. Četudi mnogo avtorjev potrjuje pojav učnih problemov in kognitivnega slabljenja v času staranja (Desjardins & Warnke, 2012) in močnejši strah pred učenjem, ki dodatno prispeva k mučnemu stanju med samim učenjem (Delgoulet, Marquie & Escribe, 1997), mnogi trdijo, da se težave z učenjem ne pojavijo zaradi delavčeve nesposobnosti, ampak običajno kot posledica organizacijskih ovir. Vsak posameznik, ne glede na njegovo starost, se sooči s težavnostjo samega procesa učenja. Zato se kaže potreba po oblikovanju ustreznih podpornih strategij (Cau-Bareille, Gaudart & Delgoulet, 2012).

Poleg samih učnih zmožnosti je za proces učenja ključnega pomena tudi učna motivacija. V okviru meta-analize Gegenfurtner in Vauras (2012) ugotavljata, da sicer nekateri avtorji predpostavljajo upadanje učne motivacije v procesu staranja, drugi poročajo o vzdrževanju nivoja učne motivacije v času staranja. S tem se strinjata tudi Ng in Feldman (2012), ki v okviru svoje študije ugotavljata, da je edini starostni stereotip, ki je skladen z empiričnimi izsledki prav prepričanje, da so starejši posamezniki manj željni vključitve v aktivnosti usposabljanja in razvoja. Nasprotno pa Gegenfurtner in Vauras (2012) zaključita, da učna motivacija v okviru delovnega življenja ne upada, temveč se celo krepi in dodajata, da zavračata prepričanja, da bi starejši postajali vse manj radovedni glede novosti. Kakorkoli, sigurno se vsi starejši delavci ne vključijo v učno intervencijo na osnovi istih motivov, kar pa velja tudi za mlajše delavce. Zato avtorja pozivata raziskovalce, da še bolj rigorozno identificirajo ustreznost predpostavk teorij, ki povezujejo starost in učno motivacijo.

Vsekakor je pomembno razumeti, da je posameznik motiviran za aktivnosti in rezultate, ki jih visoko vrednoti. Vrednote so pomembna determinanta vedenja (Maslow, 1943).

Posameznik namreč razvije specifičen osebni vrednostni sistem, ki posledično pomeni, da nekatere nagrade visoko ceni, druge nekoliko manj. Torej, za doseg najboljših rezultatov zato avtorji (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009) priporočajo upoštevanje osebnostnih razlik. Vsaka učna intervencija oziroma vsak učni rezultat (v obliki osebnih in organizacijskih rezultatov) je namreč neposredno odvisen od zmožnosti in ostalih dejavnikov, vključujoč motivacijske elemente in okoljske dejavnike (Holton, 1996). Podobno ugotavljata Stajkovic in Luthans (1998) ko trdita, da obstaja recipročno vzročna povezava osebnih dejavnikov (osebnostnih značilnosti kot na primer samo-učinkovitost), okoljskih dejavnikov (nagrajevanje) in samega vedenja (ki je odvisno od predhodnega uspeha oziroma neuspeha). Zato se kaže, v okviru študij dejavnikov uspešnega organizacijskega učenja, potreba po hkratni obravnavi povezav ne le motivacijskih dejavnikov, temveč tudi osebnostnih dimenzij in njihovih povezav z zaznano samo-učinkovitostjo oziroma prepričanjem posameznika v lastne zmožnosti. Gre za osebnostno značilnost, ki jo je moč krepiti v okviru določenih intervencij, zato je koncept samo-učinkovitosti izjemno pomemben predvsem iz praktičnega vidika (Maurer, 2001). Gre namreč za izjemno pomembno determinanto motivacije, saj je sprožilec, ki omogoča, da sploh pride do mobilizacije kognitivnih virov in potrebnih aktivnosti za uspešno izvedbo določene naloge v danem kontekstu (Stajkovic & Luthans, 1998).

2.1 Notranja učna motivacija

Fardaniah Abdul Aziz in Ahmad (2011) učno motivacijo definirata preprosto kot namero za učenje, motivacijo za posvečanje potrebnih naporov med samim učenjem ter motivacijo za prenos znanja na delovno mesto. Notranja učna motivacija je samo-determinirana, saj izhaja iz zadovoljstva, ki ga prinaša sam učni proces (Guerrero & Sire, 2001; Major, Turner & Fletcher, 2006; Noels, Clément & Pelletier, 2001; Salas et al., 2012), v okviru katerega iz osebnosti posameznika izhaja svoboda in avtonomija, ki zadovolji njegove psihološke potrebe (Ryan & Deci, 2000). Učenje naj bi prineslo osebno zadovoljstvo tudi v smeri zadovoljitve radovednosti, kar pomeni, da mora učna intervencija ponuditi dovolj kompleksnosti, da ta spodbudi kognitivni napor (Malone, 1981). Nadaljnje avtorji (Holton, 1996; Salas et al., 2012) ugotavljajo, da zadovoljstvo z učno intervencijo vpliva na nivo bodoče učne motivacije. Notranje motiviran posameznik se odloči za učenje zaradi želje po novem znanju (Hvalič Erzetič, 2014), želje po krepitvi samozavesti, izboljšanju učinkovitosti pri delu ter želje po razvoju sposobnosti prilagajanja, ki posledično vodi v višanje avtonomije pri delu (Guerrero & Sire, 2001).

Odrasli posamezniki večinoma razvijejo željo za učenje, poleg tega jih običajno odlikuje visok nivo notranje motivacije (Setti et al., 2015). Notranja učna motivacija naj bi bila povezana z izjemnimi učnimi rezultati, ki jim sledi visok nivo dobrega počutja (Kusurkar, Croiset & Ten Cate, 2011). V nasprotju s široko sprejetimi stereotipi, da se starejši delavci ne želijo učiti in niso uspešni pri učenju (Gray & McGregor, 2003) Bal in Dorenbosch (2015) trdita, da se notranja učna motivacija s starostjo krepi. Vsekakor pa, kot poudarjajo mnogi avtorji (kot na primer Major, Turner & Fletcher, 2006; Žnidaršič, 2010) predstavljajo odprte priložnosti vključitve v učne intervencije oziroma, kot dodajata Fardaniah Abdul

Aziz in Ahmad (2011) ter Salas et al. (2012) moŹnost izbire za vkljuĀitev v uĀno intervencijo izjemno pomembni dejavniki krepitve notranje uĀne motivacije. Posamezniki z visoko stopnjo notranje uĀne motivacije pa so veliko verjetneje pri uĀenju uspešnejši ter v veĀji meri prispevajo k uspehu organizacije (Fardaniah Abdul Aziz & Ahmad, 2011; Holton, 1996; Major, Turner & Fletcher, 2006; Salas et al., 2012; Thieme, Brusch & BŹsch 2015). Zato predpostavljamo da:

H_{1a}: Ne obstajajo znaĀilne razlike v notranji uĀni motivaciji med mlajšimi in starejšimi delavci.

H_{1b}: Notranja uĀna motivacija je znaĀilno pozitivno povezana z uĀnimi rezultati tako mlajših kot starejših delavcev.

2.2 Zunanja uĀna motivacija

Zunanja uĀna motivacija se ne pojavi kot posledica vedoŹeljnosti posameznika, ampak je povezana s spodbudami, ki prihajajo iz okolja, te pa prinašajo posamezniku doloĀene koristi (Ryan & Deci, 2000). Zunanja uĀna motivacija je povezana z doloĀenimi cilji, ki so le posredno povezani z uĀenjem, kot so moŹnosti razvoja kariere (Bertolino, Truxillo & Fraccaroli 2011; Kanfer & Ackerman, 2004), krepitev osebne prepoznavnosti, zvišanje plaĀe (Griffin, 2011; Guerrero & Sire, 2001) in ohranitev delovnega mesta (Minbaeva, 2008). Vendar pa zunanja motivacija zgolj prepreĀi nezadovoljstvo oziroma ne prinaša višjega zadovoljstva. Aktivnost je v takšnem primeru orodje doseganja pozitivnih koristi ali pa izogibanje negativnim posledicam (Ryan & Deci, 2000). Zato je lahko posameznik v manjšem obsegu predan aktivnosti, kar pogosto vodi v niŹje uĀne rezultate (Buble, 2000). V Āasu staranja se pomen zunanjih motivacijskih vzvodov poĀasi izgublja (Bal & Dorenbosch, 2015).

Nekateri poudarjajo, da lahko zunanja okrepitev izniĀi notranjo motivacijo (Deci, 1971), medtem ko drugi (Cameron, Banko & Pierce 2001) trdijo, da zunanje oblike nagrajevanja nimajo vsesplošnega negativnega vpliva na notranjo motivacijo. Kljub morebitnemu negativnem vplivu zunanjih virov motivacije pa mnogi avtorji poudarjajo, da lahko notranji in zunanji motivacijski dejavniki vzporedno pozitivno prispevajo k višjim uĀnim rezultatom (MŹnderlein, Ybema & Koster 2013). Še bolj specifiĀno ugotavljata Ryan in Deci (2000), da je izjemno pomemben prav druŹbeni kontekst, ki sluŹi kot orodje višanja posameznikove percepcije kompetentnosti in avtonomije, ki poslediĀno prispeva h krepitvi samo-determiniranega, ne le notranje, temveĀ tudi zunanje motiviranega uĀenja. Podobno ugotavljata Pierce in Cameron (2002), ko trdita, da lahko ustrezna kombinacija razliĀnih virov nagrajevanja prinese izjemne rezultate, v kolikor je nagrajevanje povezano z dosegljivimi rezultati. Vsekakor obstajajo okoljski dejavniki, ki spodbudijo notranjo motivacijo, kot obstoj izzivov v Āasu izvajanje aktivnosti, ki omogoĀijo posamezniku, da lahko raziskuje razliĀne aspekte svoje osebnosti in gradi na samo-uĀinkovitosti.

Gegenfurtner in Vauras (2012) zakljuĀita, da uĀna motivacija s starostjo ne upada, temveĀ se celo krepi. Nadaljnje Chun in Wang (1995) ugotavljata, da starejši delavci veĀinoma razvijejo moĀnejšo uĀno motivacijo nasproti mlajšim in sicer predvsem zato, ker zaznavajo

vlaganje v znanje kot investicijo, ki prinaša večjo verjetnost, da ne bodo izključeni iz trga dela. Podobni so zaključki drugih avtorjev (Cheng & Ho, 2001), ki trdijo, da starejši delavci zaznavajo učenje kot strategijo preživetja. Zato predpostavljamo da:

H_{2a}: Mlajši delavci izražajo višjo stopnjo zunanje učne motivacije kot starejši delavci.

H_{2b}: Zunanja učna motivacija je značilno pozitivno povezana z učnimi rezultati tako mlajših kot starejših delavcev.

2.3 Velikih pet osebnostnih dimenzij

Na vedenje delavca ne vplivajo le motivacijski in kontekstualni dejavniki, temveč tudi velikih pet dimenzij osebnosti (Judge, Martocchio & Thoresen 1997). Razvojna teorija učne motivacije namreč učno motivacijo definira kot funkcijo osebnostnih in kontekstualnih dejavnikov, vključno z osebnostnimi dimenzijami, ki naj bi ostajale v procesu staranja stabilne (Müller et al., 2007). Naquin in Holton (2002) trdita, da v kolikor osebnostne dimenzije niso upošteevane kot napovedovalke učnih rezultatov, lahko to vodi v oblikovanje neustreznih zaključkov. Osebnostne dimenzije naj bi bile močne napovedovalke učne motivacije, še posebej to velja takrat, ko se posameznik lahko sam odloči za sodelovanje v učni intervenciji (Major, Turner & Fletcher, 2006; Salas et al., 2012), neposredno pa so lahko povezane tudi z učnimi rezultati (Holton, 1996; Müller et al., 2007).

Ko gre za ocenitev osebnostnih dimenzij, ta vključuje identifikacijo velikih pet dimenzij osebnosti (Colquitt, LePine & Noe, 2000), ki so pomembni dejavniki posameznikovega vedenja in končno uspeha (Zhao & Seibert, 2006). Velikih pet dimenzij osebnosti vključuje vestnost, odprtost, ekstravertnost, nevroticizem in sprejemljivost. Visok nivo **vestnosti** je pripisan osebam, ki so izjemno zanesljive, marljive, vztrajne in ciljno naravnane (McCrae & Costa, 1987; Salas & Cannon-Bowers, 2001), samo-disciplinirane (Major, Turner & Fletcher, 2006; McCrae & Costa, 1987; Naquin & Holton, 2002; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Trapnell & Wiggins, 1990) in odgovorne (Cully, LaVoie & Gfeller 2001). Vestnost v okviru učne paradigme pomeni visoko učno disciplino, predanost in samo-disciplino med samim učenjem (Müller et al., 2007). Zato je vestnost tista osebnostna dimenzija, ki je najmočnejše povezana z učno motivacijo (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009). Dimenzija **odprtosti** je pripisana posameznikom, ki so originalni, razmišljujoči, neustrašni (McCrae & Costa, 1987), kreativni (Gosling, Rentfrow & Swann 2003), umetniško navdahnjeni (McCreery et al., 2012) in sanjavi glede možnih izidov (Goldberg, 1992). Zato odprtost avtorji povezujejo z notranjo učno motivacijo (Major, Turner & Fletcher, 2006). **Sprejemljivost** je pripisana posameznikom, ki so zaupljivi, empatični, vljudni, rahločutni (McCrae & Costa, 1987), podrejeni (Mehrabian, 1996), sposobni odpustiti (McCrae & Costa, 1987; McCreery et al., 2012), ter posameznikom, ki se brez težav strinjajo (DeNeve, 1999). Nadaljnje je **ekstravertirani osebnosti** pripisana neomajnost, predanost skupnim ciljem (McCrae & Costa, 1987), zgovornost (Cully, LaVoie & Gfeller 2001; Gosling, Rentfrow & Swann 2003; Major, Turner & Fletcher, 2006; McCrae & Costa, 1987), družabnost (Gosling, Rentfrow & Swann 2003; McCrae & Costa, 1987; McCreery et al., 2012) in ekstravertirana navdušenost (Correa, Hinsley & de Zúñiga 2010). Učni uspeh ekstravertirane osebe je največkrat odvisen od mnenja kolegov v učni

skupini (Müller et al., 2007), zato mnogi (Hassan, Bashir & Mussel 2015) ugotavljajo nepovezanost ekstravertnosti z elementi uĀnega procesa. Nasprotno pa je **nevroticizem** pripisana osebam, ki so običajno nesigurne, nepotrpežljive, ranljive (McCrae & Costa, 1987), zaskrbljene (Cully, LaVoie & Gfeller 2001; Major, Turner & Fletcher, 2006; McCrae & Costa, 1987; Trapnell & Wiggins, 1990), nervozne (McCrae & Costa, 1987; Trapnell & Wiggins, 1990) in napete (Cully, LaVoie & Gfeller 2001; McCreery et al., 2012; Trapnell & Wiggins, 1990), zato jim avtorji veĀinoma pripisujejo potrebo po moĀnejših zunanjih motivatorjih. Posledično naj bi bi nevroticizem povezan z nižjimi uĀnimi rezultati (Müller et al., 2007), Āetudi drugi (kot na primer Hassan, Bashir & Mussel 2015) ugotavljajo, da takšne poveze ne obstajajo.

V okviru analiz povezav dimenzij osebnosti in uĀenja obstaja precej protislovnih zakljuĀkov. Vsekakor pa se mnogi (kot na primer Colquitt, LePine & Noe 2000; Naquin & Holton, 2002) strinjajo, da obstaja pozitivna povezava med uĀno motivacijo oziroma uĀnimi rezultati ter vestnostjo in odprtostjo. Nasprotno pa avtorji običajno nevroticizem povezujejo niŹjo uĀno motivacijo in niŹjimi uĀnimi rezultati (Colquitt, LePine & Noe 2000; Müller et al., 2007), povezav med ekstravertnostjo ter sprejemljivostjo in uĀnim procesom pa veĀina avtorjev ne potrdi (Major, Turner & Fletcher, 2006). Zato predpostavljamo da:

H_{3a}: Ne obstajajo znaĀilne razlike v osebnostnih dimenzijah mlajših in starejših delavcev.

H_{3b}: Odprtost je pozitivna napovedovalka uĀnih rezultatov mlajših in starejših delavcev.

H_{3c}: Vestnost je pozitivna napovedovalka uĀnih rezultatov mlajših in starejših delavcev.

H_{3d}: Nevroticizem je negativna napovedovalka uĀnih rezultatov mlajših in starejših delavcev.

2.4. Zaznana uĀna samo-uĀinkovitost

UĀna motivacija je kljuĀna, nikakor pa ni edini kljuĀni dejavnik, ki omogoĀa posamezniku doseĀi dobre uĀne rezultate. UĀeĀi potrebuje oboje – Źeljo za uĀenjem ter prepriĀanje v lastne uĀne sposobnosti (Pintrich & De Groot, 1990). Bandura (2000) v domeni druŹbeno kognitivne teorije definira samo-uĀinkovitost kot prepriĀanje posameznika, da je zmoŹen uspešno izvesti doloĀeno aktivnost. Zato je zaznana samo-uĀinkovitost kljuĀni psiholoŹki konstrukt, ki prispeva k pozitivnim emocijam v procesu uĀenja in definira namero za uĀenje (Liu, Courtenay & Valentine 2011). Bolj ko je posameznik prepriĀan v sposobnost dosege uĀnih rezultatov, veĀja je verjetnost, da bodo uĀni rezultati boljši (Maurer, 2001; Zimmerman, 2000), saj v takšnem primeru posameznik vloŹi mnogo naporov in je vztrajen, kar posledično vodi v realizacijo boljših rezultatov. MoĀna zaznana samo-uĀinkovitosti nujno ne sovpa da z dejanskimi zmoŹnostmi posameznika, niti ni nujno okrepljena na osnovi podpore drugih. Precej bolj verjetno se gradi v okviru nepretrganih kognitivnih procesov samo-prepriĀevanja, osnovanih na trdnih socialnih ali psiholoŹkih virih (Bandura, 1993). V procesu krepitve samo-uĀinkovitosti Bandura (1977) trdi, da so lahko psiholoŹke intervencije tiste, ki prispevajo k viŹji zaznani samo-uĀinkovitosti, ki ima vpliv na vedenje posameznika in vodi v visok nivo doseŹkov, ki viŹajo prihodnji nivo samo-uĀinkovitosti. Nadaljnja strategija krepitve Āustev samo-uĀinkovitosti je opazovanje ostalih pri uspešnem izvajanju aktivnosti, pa tudi spodbude drugih na trdni osnovi so lahko pomemben napovednik samo-uĀinkovitosti. Stajkovic in Luthans (1998) dodajata,

da lahko celo neznamen napredek povzroči izjemno povišanje zaznane samo-učinkovitosti. Podobno razmišlja Maurer (2001) ko trdi, da se učno samo-učinkovitost lahko krepi enostavno z vključitvijo delavca (mlajšega ali starejšega) v kognitivno kompleksno učno intervencijo, kjer se prične zavedati svojih zmožnosti. Vsekakor lahko nizek nivo zaznane učne samo-učinkovitosti predstavlja močno oviro v procesu učenja. Zaznana učna samo-učinkovitost je povezana tako z učno motivacijo (Grossman & Salas, 2011) kot učnim uspehom (Phipps, Prieto & Ndinguri, 2013).

Mnogi učno samo-učinkovitost povezujejo z velikih pet dimenzijami osebnosti. Musek (2012) trdi, da so vse dimenzije kognitivnih zmožnosti (verbalni spomin, delovni spomin, verbalna hitrost, splošna fluidna inteligenca, hitrost procesiranja in pozabljanje) povezane s staranjem ter zaznanim kognitivnim staranjem. Na primer nevroticizem, zaradi čustvene nestabilnosti, postavlja ovire pomnjenju. Zato nevrotični posamezniki običajno zaznavajo znake kognitivnega staranja močneje od dejansko nastalih. Nadaljnje se vestnost izrazi v visokem nivoju kompenzacije. Posledično je nivo zaznanega kognitivnega staranja pri posameznih z visokim nivojem vestnosti precej nižji. Odprtost pa s svojo naravo prinaša visoko kognitivno udejstvovanje, zato je podobno pospremljen z manjšimi znaki kognitivnega slabljenja. Ekstravertnost pa je povezana s spontanostjo in neustreznim nivojem kritične zaznave kognitivnega staranja (Musek, 2012). Posamezniki z visokim nivojem ekstravertnosti so zato običajno bolj optimistični glede učenja, kar vodi v višjo zaznavo učne samo-učinkovitosti (Naquin & Holton, 2002). Nasprotno pa prinaša sprejemljivost priznavanje osebnih pomanjkljivosti, povezanih z relativno močno zaznavo kognitivnega staranja. Od vseh dimenzij osebnosti naj bi imeli nevroticizem, vestnost in odprtost najmočnejšo napovedno moč (Musek, 2012). Zato predpostavljamo da:

H_{4a}: Ne obstajajo značilne razlike v zaznani učni samo-učinkovitosti mlajših in starejših delavcev.

H_{4b}: Zaznana učna samo-učinkovitost je značilno pozitivno povezana z učnimi rezultati mlajših in starejših delavcev.

H_{4c}: Zaznana učna samo-učinkovitost je značilno pozitivno povezana z dimenzijo vestnosti mlajših in starejših delavcev.

H_{4d}: Zaznana učna samo-učinkovitost je značilno pozitivno povezana z dimenzijo odprtosti mlajših in starejših delavcev.

H_{4e}: Zaznana učna samo-učinkovitost je značilno pozitivno povezana z dimenzijo ekstrovertiranosti mlajših in starejših delavcev.

H_{4f}: Zaznana učna samo-učinkovitost je značilno negativno povezana z nevroticizmom mlajših in starejših delavcev.

H_{4g}: Zaznana učna samo-učinkovitost je značilno negativno povezana z sprejemljivostjo mlajših in starejših delavcev.

3 RAZISKOVALNI OKVIR TER METODOLOGIJA RAZISKAVE

Ključni instrument empirične raziskave je vprašalnik, ki je omogočil pridobitev vpogleda v širše aspekte organizacijskega učenja. Skupina delavcev raznolikih poklicev, nivoja dosežene izobrazbe, starosti, delovne dobe ter osebnostnih dimenzij je izpolnila vprašalnik po tem, ko so uspešno zaključili usposabljanje. Vzorec obsega 103 starejših delavcev (starih 45 let in več) in 156 mlajših delavcev (starih do pod 45 let), zaposlenih v treh profitnih organizacijah (od tega je bilo 69 delavcev zaposlenih v 3M, podjetju za svetovanje, inženiring in marketing, d.o.o., podružnici raznolikega tehnološkega mednarodnega podjetja, ki oskrbuje stranke z inovativnimi izdelki in storitvami, 89 delavcev zaposlenih v Revozu, podjetju za proizvodnjo in komercializacijo avtomobilov Novo mesto, d.d., katerega lastnik je francoski Renault ter 101 delavec iz Premogovnika Velenje, d.d., katerega osnovna dejavnost je pridobivanje lignita). Zbiranje podatkov je potekalo od novembra 2014 do maja 2015.

Vprašalnik je zaprtega tipa. Vsa vprašanja so vezana na oceno zaznave tako, da so zaposleni ocenili stopnjo strinjanja z navedbami, vezanimi na dejavnike učne motivacije in učnih rezultatov na Likertovi lestvici od 1 do 5 oziroma na Likertovi lestvici od 1 do 7 glede osebnostnih značilnosti, zaznane učne samo-účinkovitosti. V obeh primerih srednja vrednost odraža nevtralno stališče. Za potrebe analize so bile vse obratno vrednotene ocene prekodirane skladno z zahtevami petih dimenzij osebnosti. Spodnja tabela predstavi vsebinske sestavine dela vprašalnika, uporabljenega v okviru študije, tip lestvice ter raziskave, v okviru katerih so bila vprašanja že uporabljena v okviru predhodnih študij.

Tabela 1: Predstavitev sestavin in virov vprašalnika

Spremenljivka	Opis	Vir	Lestvica	Število indikatorjev
Ekstravertnost	odprt navzven družaben zgovoren	McCrae & Costa, 1987	Likert 1-7	3
Nevroticizem	živčen zaskrbljen napet	McCrae & Costa, 1987	Likert 1-7	3
Sprejemljivost	odpušča strinja poslušen	McCrae & Costa, 1987	Likert 1-7	3
Odprtost	ustvarjalen umetniško navdahnjen sanjav	McCrae & Costa, 1987	Likert 1-7	3
Vestnost	zelo delaven samodiscipliniran odgovoren	McCrae & Costa, 1987	Likert 1-7	3
Zaznana učna samo- učinkovitost	dobre učne sposobnosti	Guerrero & Sire, 2001	Likert 1-7	1
Dejavniki notranje učne motivacije	učenje prinaša osebno zadovoljstvo želja po znanju dvig samozavesti večja prilagodljivost večja avtonomija pri delu višja učinkovitost pri delu	Guerrero & Sire, 2001	Likert 1-5	6
	prenos znanja na delovno mesto	Bertolino, Truxillo & Fraccaroli, 2011		1
Dejavniki zunanje učne motivacije	višje plačilo možnost napredovanja	Guerrero & Sire, 2001	Likert 1-5	2
	ohranitev delovnega mesta večji ugled v organizaciji	Kastelec, 2013		2
Osební in profesionalni razvoj	izboljšanje komunikacije	Dermol, 2010		1
	krepitev poklicne pripadnosti	van Vuuren, Caniels & Semeijn, 2011		2
	krepitev splošne delovne zmožnosti			
	krepitev mreženja nove možnosti za rast organizacije	Hvalič Erzetič, 2014	Likert 1-5	2
	višja inovativnost	Akgün et al., 2007		
	višja preudarnost in odgovornost	Bertolino, Truxillo & Fraccaroli 2011		4
	višja učna samo-učinkovitost	Wang & Netemeyer, 2002		
Zaznana organizacijska atmosfera	izboljšanje razumevanja ključnih problemov v organizaciji zmanjšanje izostankov z dela zmanjšanje fluktuacije zaposlenih višanje ugleda organizacije višja pripadnost organizaciji višanje zaupanja v sodelavce/nadrejene	Dermol, 2010 Peterson & Spiker, 2005	Likert 1-5	5 1

Pridobljeni podatki so bili obdelani v programskem paketu SPSS 14.0. S t-testom so bile ugotovljene razlike med skupino mlajših in skupino starejših delavcev. Sledi multipla regresija, ki testira prispevek različnih spremenljivk k posamezni pojasnjevalni spremenljivki. Idealen merski instrument multiple regresije so sicer razmernostni podatki, vendar se lahko uporabijo tudi ordinalni oziroma kategorični podatki (Pallant, 2005), kot je to primer trenutne študije. Ker študija temelji na presečnih podatkih gre za identifikacijo povezav učne motivacije in osebnostnih dimenzij z učnimi rezultati, ki so merjeni v smislu prispevka k osebnem in profesionalnem razvoju ter zaznani organizacijski atmosferi.

Deskriptivna statistika, predstavljena v spodnji tabeli, poda značilnost obeh starostnih skupin delavcev. V vzorec je bilo vključeno več moških kot žensk v obeh starostnih skupinah delavcev. Srednja vrednost dosežene izobrazbe je za skupino mlajših delavcev nekoliko višja v primerjavi s skupino starejših delavcev, kar pomeni, da so mlajši posamezniki v povprečju višje izobraženi od skupine starejših. Delovni staž za skupino starejših delavcev je v povprečju daljši od 25 let v primerjavi z mlajšimi delavci, ki je v povprečju nad 10 leti. Učne intervencije so bile usmerjene v pridobitev splošnega znanja (kot na primer jezikovni tečaji, usposabljanje na temo gradnje timov, računalniški tečaji in podobno) oziroma specifičnega znanja (ocena tveganja, seminar proti-eksplozijske zaščite v premogovniku, seminar za nadzorno tehnično osebje in podobno). Nekoliko več posameznikov (velja tako za skupino mlajših kot za skupino starejših delavcev) se je udeležilo delavnice z namenom pridobitve specifičnega znanja v primerjavi s tistimi, ki so pridobili splošno znanje.

Tabela 2: *Deskriptivna statistika za obe starostni skupini delavcev*

Opis	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Starejši delavci				
Spol (0-moški; 1-ženska)	0	1	0,37	0,485
Izobrazba (1 - poklicna ali druga triletna srednja šola; 2 - srednja šola; 3 - višješolski program; 4 - 1. bolonjska stopnja; 5 - 2. bolonjska stopnja; 6 - magisterij znanosti; 7 - 3. bolonjska stopnja)	1	6	3,02	1,482
Delovni staž (1 - do pod 6 mesecev; 2 - od vključno 6 mesecev od pod 1 leta; 3 - od vključno 1 leta do pod 5 let; 4 - od vključno 5 let do pod 10 let; 5 - od vključno 10 let do pod 25 let; 6 - več kot 25 let)	2	6	5,59	0,798
Vrsta usposabljanja (0 - pridobitev specifičnega znanja/veščin; 1 - pridobitev splošnega znanja)	0	1	0,41	0,495
Odločitev za izobraževanje/usposabljanje (0- iniciativa nadrejenega; 1- želja delavca oziroma oboje)	0	1	0,73	0,444
Mlajši delavci				
Spol (0-moški; 1-ženska)	0	1	0,42	0,496
Izobrazba (1 - poklicna ali druga triletna srednja šola; 2 - srednja šola; 3 - višješolski program; 4 - 1. bolonjska stopnja; 5 - 2. bolonjska stopnja; 6 - magisterij znanosti; 7 - 3. bolonjska stopnja)	1	6	3,15	1,482
Delovni staž (1 - do pod 6 mesecev; 2 - od vključno 6 mesecev od pod 1 leta; 3 - od vključno 1 leta do pod 5 let; 4 - od vključno 5 let do pod 10 let; 5 - od vključno 10 let do pod 25 let; 6 - več kot 25 let)	1	6	4,26	1,076
Vrsta usposabljanja (0 - pridobitev specifičnega znanja/veščin; 1 - pridobitev splošnega znanja)	0	1	0,49	0,502
Odločitev za izobraževanje/usposabljanje (0- iniciativa nadrejenega; 1- želja delavca oziroma oboje)	0	1	0,69	0,464

Raziskovalna metodologija temelji na deduktivni metodi, saj prehaja od obstoječih teoretičnih konceptov k pojasnjevanju povezav med proučevanimi konstrukti ter identifikacijo razlik med mlajšimi in starejšimi delavci. Rezultati analize sledijo v naslednjem poglavju.

4 REZULTATI RAZISKAVE

V domeni organizacijskega učenja je pripravljenost za vključitev v učno intervencijo morda najpomembnejši indikator učne motivacije. Delavci so se večinoma samoiniciativno vključili v usposabljanje oziroma je šlo za vzporedno željo delodajalca in delavca (srednja vrednost starejših delavcev = 0,73, srednja vrednost mlajših delavcev = 0,69), kot je razvidno iz spodnje tabele. Gre torej za dokaj visoko vrednost obeh starostnih skupin delavcev, s tem da je srednja vrednost mlajših delavcev za 0,04 (95% CI, -0,16 to 0,78) nižja od srednje vrednosti starejših delavcev, kar je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 3: Razlika v nagnjenosti k učenju med obema starostnima skupinama delavcev

Spremenljivka	Mlajši delavci		Starejši delavci		Razlika t
	Srednja vrednost	Standardni odklon	Srednja vrednost	Standardni odklon	
Nagnjenost k učenju (0 – iniciativa nadrejenega; 1 – iniciativa delavca ali vzporedno iniciativa nadrejenega in delavca)	0,69	0,46	0,73	0,447	0,613

Opomba: * $p < .05$

Nadaljnja analiza prikaže razlike med obema starostnima skupinama delavcev, ki poda statistično neznačilne razlike tako glede velikih pet dimenzij osebnosti kot zoznane učne samo-učinkovitosti, kar je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 3: Razlike v osebnostnih značilnostih med mlajšimi in starejšimi delavci

Spremenljivka	Mlajši delavci		Starejši delavci		Razlika t-vrednost
	Srednja vrednost	Standardni odklon	Srednja vrednost	Standardni odklon	
Ekstravertnost					
Običajno sem odprt navzven	0,75	1,626	0,62	1,567	0,613
Običajno sem družaben	0,55	1,795	0,48	1,527	0,351
Običajno sem zgovoren	0,84	1,457	0,50	1,474	1,792
Nevroticizem					
Običajno sem živčen.	-0,69	1,396	-0,89	1,188	1,185
Običajno sem zaskrbljen.	0,05	1,229	0,23	1,185	-1,161
Običajno sem napet.	-0,75	1,263	-0,51	1,159	-1,564
Sprejemljivost					
Običajno sem oseba, ki zlahka odpušča.	0,93	1,389	0,97	1,543	-0,181
Običajno sem poslušen.	0,42	1,327	0,37	1,314	0,284
Običajno sem oseba, ki se rada strinja.	-0,14	1,055	0,13	1,128	-1,883
Vestnost					
Običajno sem izjemno delaven	1,62	1,085	1,55	1,114	0,528
Običajno sem samodiscipliniran.	1,33	1,078	1,17	1,207	1,067
Običajno sem odgovoren.	1,17	2,039	1,32	1,906	-0,585
Odprtost					
Običajno sem ustvarjalen.	0,84	1,471	0,68	1,456	0,833
Običajno sem umetniško navdahnjen.	0,21	1,555	-0,09	1,512	1,522
Običajno sem sanjav.	1,05	1,380	1,25	1,293	-1,135
Zaznana učna samo-učinkovitost					
Običajno sem oseba s dobrimi učnimi sposobnostmi.	1,39	1,306	1,14	1,271	1,513

Pool, Poell & ten Cate (2013) sicer v svojem pregledu literature ugotavljajo, da se zaznana učna samo-učinkovitost lahko spreminja v času staranja, kar lahko posledično pomeni tudi nižjo učno motivacijo, študija ne podpre takšnih ugotovitev, saj ne potrди značilnih razlik med dvema starostnima skupinama delavcev niti glede osebnostnih dimenzij niti glede zaznane učne samo-učinkovitosti.

Nadaljnje gre za analizo razlik v dejavnikih učne motivacije med skupino mlajših in skupino starejših delavcev. Rezultati niso pokazali statistično značilnih razlik v dejavnikih notranje učne motivacije, medtem ko gre za statistično značilno močnejšo zunanjo učno motivacijo mlajših delavcev v smislu napredovanja (srednja vrednost mlajših delavcev = 2,72, srednja vrednost starejših delavcev = 2,29 na skali od 1 do 5 z verjetnostjo $p < .01$) in želja po višanju ugleda v organizaciji (srednja vrednost mlajših delavcev = 2,96, srednja vrednost starejših delavcev = 2,65 na skali od 1 do 5 z verjetnostjo $p < 0,05$), kot je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 4: Razlike v dejavnikih učne motivacije med mlajšimi in starejšimi delavci

Spremenljivka	Mlajši delavci		Starejši delavci		Razlika
	Srednja vrednost	Standardni odklon	Srednja vrednost	Standardni odklon	t-vrednost
Dejavniki notranje učne motivacije					
Izobraževanje mi prinaša osebno zadovoljstvo	4,02	0,796	3,99	0,875	0,277
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi želje po znanju	4,17	0,893	4,08	0,825	0,780
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi želje po dvigu samozavesti	3,37	1,088	3,31	1,120	0,465
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi želje po večji učinkovitosti pri delu.	4,04	0,915	4,12	0,778	-0,728
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi želje po večji prilagodljivosti pri delu.	3,76	0,986	3,75	0,805	0,097
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi želje po večji avtonomiji pri delu.	3,69	1,004	3,65	0,951	0,345
Novo znanje in veščine bom lahko uporabil/a pri svojem delu.	4,24	0,838	4,27	0,773	0,275
Dejavniki zunanje učne motivacije					
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi želje po večjem ugledu v organizaciji	2,96	1,109	2,65	1,096	2,192*
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi možnosti višjega plačila.	2,44	1,230	2,18	1,161	1,688
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi možnosti napredovanja.	2,72	1,304	2,29	1,134	2,802**
Izobraževanja sem se udeležil/a zaradi možnosti ohranitve delovnega mesta	2,72	1,232	2,72	1,300	0,054

Opomba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Rezultati študije tako sovpadajo z ugotovitvami Gegenfurtner in Vauras (2012), kot tudi Schulz in Stamov Roßnagel (2010), ki trdijo, da ni razlik v učni motivaciji med mlajšimi in starejšimi posamezniki.

V nadaljevanju gre za identifikacijo povezav med spremenljivkami študije. Spodnja tabela prikaže rezultate za skupino starejših delavcev.

Tabela 5: Pearsonovi koeficienti za skupino starejših delavcev

	SU	ZM	NM	PR	OA	V	E	N	S	O
SU	1									
ZM	0,194	1								
NM	-0,047	-0,097	1							
PR	0,272*	0,316**	0,296**	1						
OA	0,288**	0,477**	-0,076	0,049	1					
V	0,595**	-0,017	-0,069	0,111	0,104	1				
E	-0,316**	0,010	0,140	-0,020	0,012	-0,332**	1			
N	0,528**	0,169	-0,149	0,057	0,221*	0,389**	-0,536**	1		
S	-0,422**	-0,084	0,064	0,020	-0,137	-0,533**	0,518**	-0,525**	1	
O	-0,461**	-0,047	0,097	0,093	-0,157	-0,428**	0,219*	-0,354**	0,492**	1

Opomba: SU = zaznana učna samo-učinkovitost; ZM = dejavniki zunanje učne motivacije, NM = dejavniki notranje učne motivacije; PR = osebni in profesionalni razvoj; OA = zaznana organizacijska atmosfera; V = vestnost; E = ekstravertnost; N = nevroticizem; S = sprejemljivost; O = odprtost; *p < 0,05; **p < 0,01

Iz zgornje tabele so razvidne značilne povezave učnih rezultatov (v smislu osebnega in profesionalnega razvoja ter zaznane organizacijske atmosfere) in pojasnjevalnih spremenljivk. Osebni in profesionalni razvoj je pozitivno povezan z zaznano učno samo-učinkovitostjo, dejavniki notranje in zunanje učne motivacije. Nasprotno pa je zaznana organizacijska atmosfera značilno pozitivno povezana samo z zaznano učno samo-učinkovitostjo, dejavniki zunanje učne motivacije in nevroticizmom. Ni pa potrjena povezava dimenzij osebnosti niti z učno motivacijo niti z učnimi rezultati.

Spodnja tabela prikaže še povezave med spremenljivkami za skupino mlajših delavcev, ki v določenih primerih sovpadajo z rezultati za skupino starejših delavcev, druge povezave pa so povsem različne v primerjavi s skupino mlajših delavcev.

Tabela 6: Pearsonovi koeficienti za skupino mlajših delavcev

	SU	ZM	NM	PR	OS	V	E	N	S	O
SU	1									
ZM	0,293**	1								
NM	-0,150	0,073	1							
PR	0,198*	0,518**	0,428**	1						
OA	0,188	0,501**	0,010	0,137	1					
V	0,559**	0,168*	0,020	0,094	0,212*	1				
E	-0,299**	-0,031	0,129	0,034	-0,014	-0,220**	1			
N	0,175*	-0,014	0,026	0,099	0,014	0,313**	-0,314**	1		
S	0,321**	0,255**	0,024	0,172*	0,179*	0,452**	-0,169*	0,320**	1	
O	-0,338**	-0,140	0,079	-0,034	-0,112	-0,437**	0,549**	-0,469**	-0,290**	1

Opomba: SU = zaznana učna samo-učinkovitost; ZM = dejavniki zunanje učne motivacije, NM = dejavniki notranje učne motivacije; PR = osebni in profesionalni razvoj; OA = zaznana organizacijska atmosfera; V = vestnost; E = ekstravertnost; N = nevroticizem; S = sprejemljivost; O = odprtost; *p < 0,05; **p < 0,01

Kot je razvidno iz zgornje tabele je osebni in profesionalni razvoj mlajših delavcev pozitivno povezan z zaznano učno samo-učinkovitostjo, dejavniki notranje in zunanje učne motivacije ter samo z osebnostno dimenzijo sprejemljivosti, medtem ko je zaznana organizacijska atmosfera mlajših pozitivno povezana samo z dejavniki zunanje učne motivacije, vestnostjo in sprejemljivostjo. Prav tako za skupino mlajših delavcev ni potrjena povezava dimenzij osebnosti niti z učno motivacijo niti z učnimi rezultati.

Kot je razvidno iz predhodnih dveh tabel povezave med pojasnjevalnimi spremenljivkami, ki so uporabljene nadaljnje v regresijski analizi, niso močne, kar kaže na odsotnost problema multikolinearnosti. Multipli linearni regresijski koeficienti so prikazani v spodnji tabeli za obe starostni skupini delavcev.

Tabela 7: Rezultati regresijske analize obeh starostnih skupin delavcev

	Osebni in profesionalni razvoj				Zaznana organizacijska atmosfera			
	Starejši delavci		Mlajši delavci		Starejši delavci		Mlajši delavci	
	B	β	B	β	B	β	B	β
Konstanta	-1,225*		-0,815*		-0,341		-0,253	
Zunanja učna motivacija	0,334*	0,294	0,423***	,451	0,503***	0,455	0,452***	0,467
Notranja učna motivacija	0,291**	0,295	0,413***	0,411	0,015	0,016	-0,010	-0,010
Zaznana samo-učinkovitost	0,232*	0,344	0,139*	0,195	0,087	0,133	0,028	0,037
Vestnost	0,027	0,027	-0,115	-0,112	0,017	0,017	0,058	0,055
Odprtost	0,011	0,010	0,070	0,060	-0,045	-0,042	-0,129	-0,106
Ekstravertnost	-0,025	-0,021	0,060	0,044	0,125	0,105	0,094	0,066
Nevroticizem	-0,108	-0,097	0,158	0,118	0,106	0,098	-0,121	-0,087
Sprejemljivost	0,341	0,216	0,051	0,036	-0,100	-0,065	0,106	0,072
R ²	0,254		0,459		0,302		0,291	
Prilagojen R ²	0,170		0,423		0,224		0,243	
F	3,027**		12,618***		3,846**		6,105***	

Opomba: ***p < 0,005; **p < 0,01; *p < 0,05

Ob pregledu osebnega in profesionalnega razvoja kot učnega rezultata za skupino starejših delavcev multipla regresija poda značilen model, $R^2 = 0,254$, v okviru katerega imajo dejavniki zunanje učne motivacije ($B = 0,334$, $p < 0,05$), dejavniki notranje učne motivacije ($B = 0,291$, $p < 0,01$) in zaznana učna samo-učinkovitost ($B = 0,232$, $p < 0,05$) statistično značilno pozitivno napovedno vrednost ($F = 3,027$, $p < 0,01$). V okviru analize zaznane organizacijske atmosfere kot učnega rezultata gre prav tako za statistično značilne model, $R^2 = 0,302$, v okviru katerega pa so samo dejavniki zunanje učne motivacije ($B = 0,503$, $p < 0,001$) statistično značilni napovedniki ($F = 12,618$, $p < 0,005$). V obeh primerih vseh pet dimenzij osebnosti ni povezanih z učnimi rezultati. Podobno pa gre ob pregledu osebnega in profesionalnega razvoja kot učnega rezultata za skupino mlajših delavcev za statistično značilen model, $R^2 = 0,459$, v okviru katerega imajo dejavniki zunanje učne motivacije ($B = 0,423$, $p < 0,001$), dejavniki notranje učne motivacije ($B = 0,413$, $p < 0,001$) in zaznane

uĀne samo-uĀinkovitosti ($B = 0,139$, $p < 0,05$) znaĀilno pozitivno napovedno vrednost ($F = 12,618$, $p < 0,001$). V okviru analize zaznane organizacijske atmosfere mlajših delavcev kot uĀnega rezultata gre za statistiĀno znaĀilen model, $R^2 = 0,291$, v okviru katerega imajo prav tako samo dejavniki zunanje uĀne motivacije ($B = 0,452$, $p < 0,001$) statistiĀno znaĀilno napovedno vrednost ($F = 6,105$, $p < 0,005$). Tudi za skupino mlajših delavcev v obeh primerih vseh pet dimenzij osebnosti nima napovedne vrednosti uĀnih rezultatov.

Ker velikih pet dimenzij osebnosti niso napovedniki uĀnih rezultatov (kar velja za obe starostni skupini delavcev), v naslednjem koraku ugotovljamo njihovo napovedno vrednost v povezavi z nivojem zaznane uĀne samo-uĀinkovitosti. Rezultati so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 8: Rezultati regresijske analize zaznane uĀne samo-uĀinkovitosti obeh starostnih skupin delavcev

	Zaznana uĀna samo-uĀinkovitost starejših delavcev		Zaznana uĀna samo-uĀinkovitost mlajših delavcev	
	B	β	B	β
Konstanta		5,097***		5,349***
Vestnost	0,605***	0,405	0,845***	0,556
Odprtost	0,054	0,033	-0,020	-0,012
Ekstravertnost	0,023	0,013	-0,397*	-0,201
Nevroticizem	0,527**	0,320	-0,179	-0,093
Sprejemljivost	-0,459*	-0,195	0,038	0,019
R^2		0,475		0,385
Prilagojen R^2		0,446		0,363
F		15,948***		17,301***

Opomba: *** $p < 0,005$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

V okviru analize zaznane uĀne samo-uĀinkovitosti starejših delavcev rezultati kaŹejo relativno moĀno pozitivno napovedno vrednost vestnosti ($B = 0,605$, $p < 0,001$) in nevroticizma ($B = 0,527$, $p < 0,005$) ter srednje moĀno negativno napovedno vrednost sprejemljivosti ($B = -0,459$, $p < 0,05$). Precej drugaĀni so rezultati za skupino mlajših delavcev, kjer gre za še moĀnejšo pozitivno napovedno vrednost vestnosti ($B = 0,845$, $p < 0,001$) in srednje moĀno negativno napovedno vrednost ekstravertnosti ($B = -0,397$, $p < 0,05$) zaznane uĀne samo-uĀinkovitosti.

5 DISKUSIJA REZULTATOV Z ZAKLJUĀKI IN OMEJITVAMI PRIĀUJOĀE RAZISKAVE TER PRIPOROĀILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

PreŹivetje organizacij je v vse veĀjem obsegu odvisno od znanja, managementa znanja in Āloveškega kapitala delavcev. Vzporedno gre za delovno okolje, ki ga v vse veĀji meri zaznamuje fenomen staranja delovne sile, ki zahteva oblikovanje specifiĀnih strategij doseganja zastavljenih ciljev. V tem oziru obstaja ogromno literature, vezane na

oblikovanje strategij managementa staranja, medtem ko je raziskav za področje učenja in usposabljanja starejših izjemno malo. Predhodne študije organizacijskega učenja so sicer usmerjene v identifikacijo povezav dejavnikov notranje in zunanje učne motivacije, zaznane učne samo-učinkovitosti in velikih pet dimenzij osebnosti, vendar obstaja izjemno malo zaključkov glede starostnih razlik. Trenutna študija zato analizira razlike med starostnima skupinama delavcev in identificira dejavnike, ki so posredno oziroma neposredno povezani z učnimi rezultati, da bi lahko kadrovski delavci (HRM) oblikovali ustrezne razvojne strategije tako za mlajše kot za starejše delavce.

Gljučni zaključki kažejo na pomembnost priznavanja zmožnosti in motivacije starejših delavcev, ki, kot kažejo rezultati raziskave, za organizacije ne predstavljajo nižje vrednosti od njihovih mlajših kolegov. Skladno s podatki o nameri za učenje, osebnostnih dimenzijah, dejavniki notranje učne motivacije ter zaznane učne samo-učinkovitosti je sklepati, da ni starostno pogojenih razlik med delavci. Izjema so le dejavniki zunanje učne motivacije, saj se, kot kažejo podatki, mlajši delavci vključujejo v učne intervencije v večji meri zaradi pričakovanja povišanja plače in priložnosti za napredovanje od njihovih starejših kolegov, kar bi bilo morda modro upoštevati. Vsekakor pa so najbolj obetavni podatki glede same namere za vključitev v učno intervencijo, ki kažejo precej visok nivo obeh starostnih skupin delavcev brez značilnih razlik. V tem oziru Sneed in Krauss Whitbourne (2006) ugotavljata, da negativni starostni stereotipi ne ostajajo le splošno ukoreninjena prepričanja, temveč celo v psihologiji kot disciplini. Kot diametralno nasprotje se pojavijo teorije uspešnega staranja s svojim veliko bolj uravnoteženim pristopom, ki poudarijo sposobnost večine starejših odraslih prilagoditve s starostjo pogojenim spremembam.

Študija se nadalje osredotoči na razumevanje različnih dejavnikov, pomembnih v učnem kontekstu in sicer dejavnikov učne motivacije, osebnostnih dimenzij in zaznane učne samo-učinkovitosti. Relativno močna do zmerna povezava dejavnikov učne motivacije in zaznane učne samo-učinkovitosti z učnimi rezultati v smislu osebnega in profesionalnega razvoja je potrjena za obe starostni skupini delavcev. V primeru, da je učna intervencija usmerjena v krepitev zaznane organizacijske atmosfere pa so dejavniki zunanje učne motivacije edini pomembni napovedniki učnih rezultatov obeh starostnih skupin delavcev. Študija pa ne potrjuje neposredne povezave petih dimenzij osebnosti z učnimi rezultati, kar je skladno z nekaterimi predhodnimi študijami. Nadaljnja regresijska analiza povezav zaznane učne samo-učinkovitosti in velikih pet dimenzij osebnosti je pokazala, da sta vestnost in nevroticizem pozitivna napovednika zaznane učne samo-učinkovitosti starejših delavcev. Skladno z zaključki predhodnih študij je bilo pričakovati močno pozitivno povezavo vestnosti in različnih spremenljivk učnega konteksta, kar je bilo v okviru trenutne študije tudi potrjeno. Presenetljiv pa je rezultat pozitivne povezave nevroticizma in učne samo-učinkovitosti starejših delavcev, saj skoraj vse študije poročajo o negativni povezavi nevroticizma tako z motivacijskimi dejavniki, zaznane samo-učinkovitostjo in ne nazadnje z učnimi rezultati. V desetletjih raziskovanj obstaja le peščica raziskav, ki govorijo o prednostih nevroticizma, tako imenovanega depresivnega realizma (tu seveda ni govora o kliničnem depresivnem stanju), ki omogoča zaznavo lastnih sposobnosti in sveta v precej realnejši luči. Zato lahko, kot trdita na primer Alloy in Abramson (1979), takšni posamezniki izkoristijo skrite priložnosti iskanja možnosti preseganja lastnih

pomanjkljivosti nasproti posameznikom, ki svoje sposobnosti precenjujejo. Podobno noveše študije poročajo, da naj ne bi bil nevroticizem povezan le z negativnimi izidi, ampak naj bi bil napovedovalec kakovosti življenja in dolgoživosti (Friedman, 2000). Turiano et al. (2013) odpirajo možnost, da je povprečen do visok nivo nevroticizma v nekaterih primerih pozitivno povezan z zdravjem posameznika v primeru, da hkrati obstaja visok nivo vestnosti. Podobno Roberts et al. (2009) trdijo, da so posamezniki z močnim nevroticizmom in vestnostjo bolj zdravi od preostalih. Pomembno je pripomniti, da nasprotujoči aspekti nevroticizma lahko vodijo v neobičajne rezultate. Zdravi nevroтики bolj verjetno tarnajo, a hkrati z več verjetnosti opravijo invazivne preiskave, kar lahko povzroči nasprotno povezavo med nevroticizmom in bolezenskimi stanji, četudi mnogi avtorji potrjujejo, da se pri nevrotikih bolj verjetno pojavljajo bolezenska stanja (Friedman, 2000). Weston in Jackson (2014) še dodajata, da v primeru pojava resne bolezni nevroтик zaskrbljenost preusmeri v skrbno sledenje režimu zdravljenja. Tako na primer Shipley et al. (2007) poročajo o neobstoječi povezavi med nevroticizmom in smrtnostjo zaradi kapi, pljučnih bolezni ali raka.

Za skupino mlajših delavcev pa rezultati kažejo še močnejšo pozitivno povezavo vestnosti in srednje močno negativno povezavo med ekstravertnostjo in zaznano učno samo-učinkovitostjo. Četudi rezultati niso pokazali značilnih razlik med starostnima skupinama delavcev glede osebnostnih dimenzij, gre za razlike v povezavi osebnostnih dejavnikov z učno motivacijo in zaznano učno samo-učinkovitostjo, kar kaže na potrebo po oblikovanju nekoliko raznolikih pristopov krepitev dejavnikov učnega uspeha posamezne starostne skupine delavcev.

5.1 Zaključne ugotovitve

Študija potrди, da sta obe starostni skupini delavcev notranje motivirani za vključitev v učne intervencije (potrjena je hipoteza H_{1a}). Podobno se starejši delavci prav tako ne razlikujejo od mlajših glede osebnostnih dimenzij (potrjena je hipoteza H_{3a}) oziroma dejavnikov zaznane učne samo-učinkovitosti (potrjena je hipoteza H_{4a}), medtem ko so dejavniki zunanje učne motivacije pomembnejši za skupino mlajših delavcev (potrjena hipoteza H_{2a}). Skladno s pričakovanji so dejavniki učne motivacije pozitivno povezani z učnimi rezultati obeh skupin delavcev (potrjeni sta hipotezi H_{1b} in H_{2b}). Nasprotno od zaključkov nekaterih raziskovalcev trenutna študija ne potrди neposredne povezave odprtosti in učnih rezultatov (študija ne potrди hipoteze H_{3b}) ter vestnosti in učnih rezultatov starejših delavcev (študija ne potrди hipoteze H_{3c}). Nasprotno od pričakovanj je za skupino starejših delavcev zaznana organizacijska atmosfera kot učni rezultat značilno pozitivno povezana z nevroticizmom, za skupino mlajših delavcev povezave ni (študija ne potrди hipoteze H_{3d}). Potrjena je tudi pozitivna povezava zaznane učne samo-učinkovitosti in vestnosti za obe starostni skupini (potrjena je hipoteza H_{4c}), ni pa potrjena povezava zaznane učne samo-učinkovitosti in odprtosti (študija ne potrди hipoteze H_{4d}), niti pozitivna povezava zaznane učne samo-učinkovitosti in ekstrovertiranosti (študija ne potrди hipoteze H_{4e}). Gre še za potrditev negativne povezave zaznane učne samo-učinkovitosti in sprejemljivosti samo za skupino starejših delavcev (delno je potrjena hipoteza H_{4g}). Nasprotno od pričakovanj

je potrjena pozitivna povezava zaznane učne samo-učinkovitosti in nevroticizma za skupino starejših delavcev ter ne obstoječa povezava za skupino mlajših delavcev (študija ne potrди hipoteze H_{4f}). Kot izjemno pomembno, pa je, skladno s pričakovanji, potrjena pozitivna povezava zaznane učne samo-učinkovitosti in učnih rezultatov obeh starostnih skupin delavcev (potrjena je hipoteza H_{4b}). Torej je bistveno krepiti zaznano učno samo-učinkovitost obeh starostnih skupin delavcev ne glede na to ali je posameznik notranje motiviran za zadovoljstvom, ki ga prinaša učenje samo ali ga motivirajo zunanji dejavniki kot so višja plača in možnost napredovanja kljub temu, da so notranji dejavniki motivacije boljši. Vsekakor pa gre za nujnost preseganja globoko ukoreninjenih starostnih stereotipov glede slabljenja učne motivacije v procesu staranja in potrebo po odprtih možnostih vključitve v učne intervencije vsem zaposlenim ne glede na njihovo starost. Starost delavca lahko, v kombinaciji z negativnimi organizacijskimi in družbenimi vplivi, ne vodi le v znižanje prepričanja v učne sposobnosti, temveč tudi znižanja učne motivacije, kar posledično pomeni nižji učni uspeh.

5.2 Priporočila za organizacije

Konkurenčne prednosti bo v bodoče moč vzdrževati v soodvisnosti z zadovoljivim nivojem udejanjanja učnih intervencij, zato je razumevanje motivacije in dejavnikov učne motivacije delavcev vse pomembnejše. Poleg tega se organizacije v vse večji meri soočajo s fenomenom staranja delovne sile, zato je vse bolj pomembno preseči okvire starostnih stereotipov, ko gre za učne intervencije. Podatki raziskave kažejo visok nivo namere za učenje, kot tudi nivoja dejavnikov notranje učne motivacije tako mlajših kot starejših delavcev. Zato je širjenje obzorij managementa glede učne motivacije in učne samo-učinkovitosti ter posledično pomena oblikovanja vključujočega delovnega okolja, ki omogoča učenje vsem delavcem ne glede na njihovo starost, izjemnega pomena. Ne le trenutna študija, temveč vse več avtorjev, ki gradijo raziskovalne projekte na teorijah uspešnega staranja, poroča, nasprotno od globoko ukoreninjenih starostnih stereotipov, da so starejših delavci večinoma izjemno motivirani za učenje, da so sposobni vključitve v učni proces in da so posledično prav tako uspešni kot njihovi mlajši kolegi.

Skladno s predpostavkami teorije načrtovanega vedenja je moč predvideti in razložiti dejansko vedenje posameznika. V tej smeri Ajzen (1991) in kasneje Foss (2007) trdita, da je motivacija tista, ki določeno vedenje sproži. Kadrovniki bi lahko prispevali k nivoju učnih rezultatov prek krepitve učne motivacije z udejanjanjem določenih ukrepov. Viri krepitve motivacije so lahko mnogoteri, vse od materialnih, družbenih, do samo-okrepitev (Bandura, 1971). Na osnovi specifičnih strategij je torej moč prispevati k nivoju kakovosti učenja. Dejansko se kaže potreba ne le po krepitvi dejavnikov učne motivacije, temveč tudi zaznane učne samo-učinkovitosti pred samo učno intervencijo, kot tudi po zaključku, saj ima ta velik pomen za prihodnje učenje oziroma usposabljanje posameznika. Poleg tega so osebne značilnosti lahko pomemben dejavnik s svojim vplivom na zaznano učno samo-učinkovitost in v primeru mlajših delavcev tudi s svojim vplivom na dejavnike učne motivacije. Ob tem pa je potrebno razumeti, da ti dejavniki niso izključujoči, ampak hkrati prispevajo k učnim uspehom.

Končno študija ne razkriva le potrebe po oblikovanju specifičnih strategij, skladnih s specifikami določene starostne skupine delavcev, ampak tudi potrebo po prepoznavanju pomena oblikovanja specifičnih strategij, ki so skladni z vsebino učne intervencije.

5.3 Omejitve pričujoče raziskave

Prva omejitev je povezana s skupino delavcev, vključenih v raziskavo. Četudi vzorec šteje 103 starejših in 156 mlajših delavcev, zaposlenih v treh profitnih organizacijah, zato je omejitev še nejasna homogenost vzorca, poleg tega vzorec ni posebno velik. Druga omejitev je samo-ocenitveni merski instrument, ki sam po sebi predstavlja nevarnost, da rezultati študije odsevajo prepričanja anketirancev glede pričakovanih odgovorov oziroma nevarnost, da posamezniki pozitivneje orišejo svojo osebnost od dejanskega stanja. Kljub omejitvam samo-ocenitvenega merskega instrumenta to predstavlja orodje pridobitve globljega vpogleda v določeno področje, kar sicer ne bi bilo mogoče pridobiti izključno na osnovi obstoječih podatkov, vezanih na usposabljanja, ki jih hranijo posamezne kadrovske službe. Poleg tega smo, da bi pridobili vpogled v vse pomembne aspekte učenja, prevzeli le skrajšane verzije predhodno uporabljenih merskih instrumentov, kar predstavljalo dodatno omejitev. Tretja omejitev je sam raziskovalni okvir, ki vključuje presečne podatke, ki lahko vodijo v pretirane povezave med spremenljivkami. Naslednja omejitev študije so tudi posledice trenutne gospodarske krize s svojim (morebitnim) specifičnim vplivom na rezultate. Končna omejitev raziskave je vpetost v geografsko omejeno območje, zato ni moč z gotovostjo trditi, da so rezultati študije reprezentativni tudi za ostale države, saj se management starosti, še posebej to velja za učenje in usposabljanje starejših, v posameznih državah udejanja precej različno.

5.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Raziskav na temo učenja in usposabljanja starejših iz zornega kota njihovega zadržanja primanjkuje. Trenutna študija prispeva k literaturi iz delavčeve perspektive. V prihodnje bi bilo primerno raziskovanje usmeriti tudi na identifikacijo percepcije pomena neprestanega učenja tudi iz perspektive delodajalca. Poleg tega bi bilo primerno, zaradi prispevka k posplošenju rezultatov, študijo izvesti še v neprofitnem delovnem okolju.

Prihodnje študije bi se lahko osredotočile na raziskavo specifik osebnostnih dimenzij oziroma samo-učinkovitosti v povezavi z dodatnimi spremenljivkami učnega konteksta in tako dodatno prispevale k širšem razumevanju tradicionalnih motivacijskih in vedenjskih teorij.

LITERATURA IN VIRI

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179–211.

Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501–513.

Alloy, L.B., & Abramson, L.Y. (1979). Judgement of contingency in depressed and nondepressed students: sadder but wiser? *Journal of Experimental Psychology: General*, 108(4), 441–485.

Armstrong-Stassen, M., & Lee, S.H.M. (2009). The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1753–1769.

Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319–344.

Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, 24(1), 57–67.

Axelrad, H., Luski, I., & Miki, M. (2013). Difficulties of integrating older workers into the labor market: exploring the Israeli labor market. *International Journal of Social Economics*, 40(12), 1058–1076.

Bal, P.M., & Dorenbosch, L. (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: a large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 41–61.

Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. New York City: General Learning Corporation.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117–148.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. V V.S. Ramachaudran (ur.), *Encyclopedia of human behavior* (str. 71–81). New York: Academic Press.

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*, 9(3), 75–78.

Bertolino, M., Truxillo, D.M., & Fraccaroli, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 248–263.

Brough, P., Johnson, G., Drummond, S., Pennisi, S., & Timms, C. (2011). Comparison of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(2), 105–126.

Buble, M. (2000). *Management* (4th ed.). Split: Ekonomski fakultet.

Cameron, J., Banko, K.M., & Pierce, W.D. (2001). Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues. *The Behavior Analyst*, 24(1), 1–44.

Cau-Bareille, D., Gaudart, C., & Delgoulet, C. (2012). Training, age and technological change: Difficulties associated with age, the design of tools, and the organization of work. *Work*, 41(2), 127–141.

Cheng, E.W.L., & Ho, D.C.K. (2001). The influence of job and career attitudes on learning motivation transfer. *Career Development International*, 6(1), 20–28.

Chun, C., & Wang, Y. (1995). A framework for understanding differences in labor turnover and human capital investment. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 28(1), 91–105.

Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R.A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.

Correa, T., Hinsley, A.W., & de Zúñiga, H.G. (2010). Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 247–253.

Cully, J.A., LaVoie, D., & Gfeller, J.D. (2001). Reminiscence, personality, and psychological functioning in older adults. *The Gerontologist*, 41(1), 89–95.

Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.

Delgoulet, C., Marquié, J.C., & Escribe, C. (1997). Training older workers: Relationships between age, other trainee characteristics, and learning anxiety. *Arbete Och Halsa Vetenskaplig Skriftserie*, 70–78.

DeNeve, K.M. (1999). Happy as an Extraverted Calm? The Role of Personality for Subjective Well-Being. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 141–144.

Dermol, V. (2010). Usposabljanja zaposlenih ter njihov vpliv na organizacijsko učenje in uspešnost v slovenskih storitvenih podjetjih (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Desjardins, R., & Warnke, A.J. (2012). *Ageing and Skills: A Review and Analysis of Skill Gain and Skill Loss over the Lifespan and over Time*. OECD Education Working Papers, No. 72. OECD Publishing.

Fardaniah Abdul Aziz, S., & Ahmad, S. (2011). Stimulating training motivation using the right training characteristics. *Industrial and Commercial Training*, 43(1), 53–61.

Findsen, B. (2015). Older Workers' Learning Within Organizations: Issues and Challenges. *Educational Gerontology*, 41(8), 582–589.

Foss, N.J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization*, 14(1), 29–52.

Friedman, H.S. (2000). Long-Term Relations of Personality and Health: Dynamisms, Mechanisms, Tropisms. *Journal of Personality*, 68(6), 1089–1107.

Froehlich, E.D., Beausaert, S., Segers, M., & Gerken, M. (2014). Learning to stay employable. *Career Development International*, 19(5), 508–525.

Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.

Gegenfurtner, A., & Vauras, M. (2012). Age-related differences in the relation between motivation to learn and transfer of training in adult continuing education. *Contemporary Educational Psychology*, 37(1), 33–46.

Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the Big-Five Factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42.

Gosling, S.D., Rentfrow, P.J., & Swann, Jr., W.B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504–528.

Gray, L., & McGregor, J. (2003). Human Resource Development and Older Workers: Stereotypes in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(3), 338–353.

Griffin, R.P. (2011). Workplace learning evaluation: a conceptual model and framework. *Industrial and Commercial Training*, 43(3), 172–178.

Grossman R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120.

Guerrero, S., & Sire, B. (2001). Motivation to train from the workers' perspective: example of French companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 988–1004.

Hassan, M.M., Bashir, S., & Mussel, P. (2015). Personality, learning, and the mediating role of epistemic curiosity: A case of continuing education in medical physicians. *Learning and Individual Differences*, 42, 83–89.

Holton, E.F. (1996). The flawed four–level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21.

HvaliĀ ErzetiĀ, B. (2014) Vpliv izobraŹevanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Jeske, D., & Rossnagel, C.S. (2015). Learning capability and performance in later working life: towards a contextual view. *Education and Training*, 57(4), 378–391.

Judge, T.A., Martocchio, J.J., & Thoresen, C.J. (1997). Five–Factor Model of Personality and Employee Absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745–755.

Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.

Karpinska, K., Henkens, K., Schippers, J., & Wang, M. (2015). Training opportunities for older workers in the Netherlands: A Vignette Study. *Research in Social Stratification and Mobility*, 41, 105–114.

Kastelec, K. (2013). Analiza izobraŹevanja zaposlenih v ŹZ – Vleka in tehnika (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kusurkar, R.A., Croiset, G., & Ten Cate, O.T.J. (2011). Twelve tips to stimulate intrinsic motivation in students through autonomy–supportive classroom teaching derived from self–determination theory. *Medical teacher*, 33(12), 978–982.

Lavoie, M. (2009). Vieillesse démographique et compétences d'innovation. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 64(4), 641–661.

Li, S.C., Lindenberger, U., Hommel, B., Aschersleben, G., Prinz, W., & Baltes, P.B. (2004). Transformations in the Couplings Among Intellectual Abilities and Constituent Cognitive Processes Across the Life Span. *Psychological Science*, 15(3), 155–163.

Ling, L., Qing, T., & Shen, P. (2014). Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. *Nankai Business Review International*, 5(2), 162–186.

Liu, S.F., Courtenay, B.C., & Valentine, T. (2011). Managing Older Worker Training: A Literature Review and Conceptual Framework. *Educational Gerontology*, 37(12), 1040–1062.

Major, D.A., Turner, J.E., & Fletcher, T.D. (2006). Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927–935.

Malone, T.W. (1981). Toward a Theory of Intrinsically Motivating Instruction. *Cognitive Science*, 5(4), 333–369.

Marquie, J.C., Duarte, L.R., Bessières, P., Dalm, C., Gentil, C., & Ruidavets, J.B. (2010). Higher mental stimulation at work is associated with improved cognitive functioning in both young and older workers. *Ergonomics*, 53(11), 1287–1301.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123–140.

McCrae, R.R., & Costa, Jr., P.T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.

McCreery, M.P., Krach, S.K., Schrader, P.G., & Boone, R. (2012). Defining the virtual self: Personality, behavior, and the psychology of embodiment. *Computers in Human Behavior*, 28(3), 976–983.

Mehrabian, A. (1996). Analysis of the Big-five Personality Factors in Terms of the PAD Temperament Model. *Australian Journal of Psychology*, 48(2), 86–92.

Minbaeva, D.B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 17(6), 703–713.

Müller, F.H., Palekčić, M., Beck, M., & Wanninger, S. (2007). Personality, motives and learning environment as predictors of self-determined learning motivation. *Review of Psychology*, 13(2), 75–86.

Münderlein, M., Ybema, J.F., & Koster, F. (2013). Happily ever after? Explaining turnover and retirement intentions of older workers in The Netherlands. *Career Development International*, 18(6), 548–568.

Musek, J. (2012). Kognitivne sposobnosti: Sodobni pogled na njihovo strukturo in njihovo povezanost s starostjo in intelektualnim staranjem. *Anthropos: Časopis za Psihologijo in Filozofijo ter za Sodelovanje HumanistiĀnih Ved*, 44(3/4), 103–123.

Naquin, S.S., & Holton, E.F. (2002). The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357–376.

Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858

Noels, K.A., Clément, R., & Pelletier, L.G. (2001). Intrinsic, Extrinsic, and Integrative Orientations of French Canadian Learners of English. *The Canadian Modern Language Review/La Revue canadienne des langues vivantes*, 57(3), 424–442.

Pallant, J. (2005). SPSS survival manual. A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12). Crows Nest: Allen & Unwin.

Paloniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 439–450.

Peterson, S.J., & Spiker, B.K. (2005). Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153–167.

Phipps, S.T.A., Prieto, L.C., & Ndinguri, E.N. (2013). Teaching an old dog new tricks: Investigating how age, ability, and self-efficacy influence intentions to learn and learning among participants in adult education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(1), 13–25.

Picchio, M., & van Ours, J.C. (2013). Retaining through training even for older workers. *Economics of Education Review*, 32, 29–48.

Pierce, W.D., & Cameron, J. (2002). A summary of the effects of reward contingencies on interest and performance. *The Behavior Analyst Today*, 3(2), 221–228.

Pintrich, P.R., & De Groot, E.V. (1990). Motivational and Self-Regulated Learning Components of Classroom Academic Performance. *Journal of Educational Psychology*, 82(1), 33–40.

Plaza, I., Martín, L., Martín, S., & Medrano, C. (2011). Mobile applications in an ageing society: Status and trends. *The Journal of Systems and Software*, 84(11), 1977–1988.

Pool, I., Poell, R., & ten Cate, O. (2013). Nurses' and managers' perceptions of continuing professional development for older and younger nurses: A focus group study. *International Journal of Nursing Studies*, 50(1), 34–43.

Roberts, B.W., Smith, J., Jackson, J.J., & Edmonds, G. (2009). Compensatory conscientiousness and health in older couples. *Psychological Science*, 20(5), 553–559.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 64–67.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471–499.

Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.

Schaie, K.W. (1996). Intellectual development in adulthood. V J.E. Birren, & K.W. Schaie (ur.), *Handbook of the psychology of aging* (str. 266–286). San Diego: Academic Press.

Schulz, M., & Stamov Roßnagel, C. (2010). Informal workplace learning: an exploration of age differences in learning competence. *Learning and Instruction*, 20(5) 383–399.

Setti, I., Dordoni, P., Piccoli, B., Bellotto, M., & Argentero, P. (2015). Proactive personality and training motivation among older workers: A mediational model of goal orientation. *European Journal of Training and Development*, 39(8), 681–99.

Shiple, B.A., Weiss, A., Der, G., Taylor, M.D., & Deary, I.J. (2007). Neuroticism, extraversion, and mortality in the UK Health and Lifestyle Survey: a 21-year prospective cohort study. *Psychosomatic Medicine*, 69(9), 923–931.

Sneed, J.R., & Krauss Whitbourne, S. (2006). Models of Aging Self. *Journal of Social Issues*, 61(2), 375–388.

Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74.

Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, 48(6), 894–906.

Thieme, P., Bruschi, M., & Büsch, V. (2015). The role of continuing training motivation for work ability and the desire to work past retirement age. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 6(1), 25–38.

Trapnell, P.D., & Wiggins, J.S. (1990). Extension of the Interpersonal Adjective Scales to Include the Big Five Dimensions of Personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(4), 781–790.

Turiano, N.A., Mroczek, D.K., Moynihan, J., & Chapman, B.P. (2013). Big 5 personality traits and interleukin–6: Evidence for “healthy Neuroticism” in a US population sample. *Brain, Behavior, and Immunity*, 28, 83–89.

van Vuuren, T., Caniels, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Sustainable employability and lifelong learning. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357–374.

Wang, G., & Netemeyer, R.G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self–Efficacy, and Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217–228.

Weston, S.J., & Jackson, J.J. (2014). Identification of the healthy neurotic: Personality traits predict smoking after disease onset. *Journal of Research in Personality*, 54, 61–69.

Zhao, H., & Seibert, S.E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta–analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271.

Zimmerman, B.J. (2000). Self–Efficacy: An Essential Motive to Learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82–91.

Źnidaršič, J. (2008). Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Źnidaršič, J. (2010). Age management in Slovenian enterprises: the viewpoint of older employees. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2), 271–301.

Źnidaršič, J., & Dimovski, V. (2009). Retaining Older Workers: Fields of Action – Constituting: A Comprehensive Age Management Model. *The Journal of Applied Business Research*, 25(4), 85–98.

USTREZEN ODNOS MED VODILNIM MANAGEMENTOM IN INFORMATIKI KOT POGOJ ZA USPEŠNO DIGITALNO PREOBRAZBO PODJETIJ

ANTON MANFREDA¹

MOJCA INDIHAR ŠTEMBERGER²

POVZETEK: Digitalizacija in z njo povezana digitalna preobrazba postaja eden izmed pomembnejših izzivov v podjetjih. Številne raziskave proučujejo dejavnike, ki omogočajo digitalno preobrazbo ter vplive digitalne preobrazbe na poslovanje podjetij. Vsekakor je eden izmed pogojev za uspešno izvedeno digitalno preobrazbo tudi razumevanje med vodilnim managementom in informatiki, ki skrbijo za izvajanje projektov digitalizacije. Kljub prizadevanjem po oblikovanju ustreznega odnosa med informatiki in vodilnim managementom, je v veliko podjetjih še vedno prisoten razkorak med njimi. Namen članka je tako prispevati k razumevanju tega razkoraka s prikazom dejavnikov, ki vodijo v partnerski odnos. Rezultati raziskave, v kateri je sodelovalo 221 vodij službe za informatiko, izpostavljajo predvsem pomen poslovnih in managerskih znanj pri doseganju partnerskega odnosa. Prav zaradi posledic neustrezne informatizacije, je problematika, ki jo obravnava prispevek, zelo aktualna in želja po premostitvi razkoraka oziroma večjem sodelovanju med vodilnim managementom in informatiki vedno bolj prisotna.

Ključne besede: digitalna preobrazba, vodilni management, vodja informatike, partnerski odnos

JEL klasifikacija: M15

DOI: 10.15458/85451.50

1 UVOD

Odnos med informatiki in vodilnim managementom je predmet raziskav že več kot 50 let. Omenja se celo, da odnos med poslovno in informacijsko sfero povzroča težave vse od pojava računalniških aplikacij, namenjenih širši poslovni uporabi v 60. letih prejšnjega stoletja (Doll & Ahmed, 1983; J. Ward & Peppard, 1996) in naj bi bil večinoma posledica kulturnega razkoraka med poslovno in informacijsko sfero. Nerazumevajoč odnos med managerji in informatiki se v znanstveni in tudi strokovni literaturi pogosto označuje kot prepad oziroma razkorak med omenjenima stranema (Coughlan, Lycett, & Macredie, 2005; Peppard & Ward, 1999). Ta razkorak povzroča različne poglede in pričakovanja tako s strani informatikov kot vodilnih managerjev ter posledično preprečuje, da bi podjetje

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: anton.manfreda@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: mojca.stemberger@ef.uni-lj.si

razvilo konkurenčne prednosti na podlagi informatike (Grindley, 1992; Jorfi, Md Nor, & Najjar, 2011). Čeprav je do sedaj le redkim podjetjem uspelo ta prepad uspešno premostiti (Alaceva & Rusu, 2015), se podjetja še vedno premalo zavedajo posledic neustreznega odnosa.

Razkorak izhaja tudi iz različnih pogledov glede vloge službe za informatiko, saj managerji službo za informatiko pogosto jemljejo le kot podporno funkcijo, katere edini cilj je zgolj avtomatizacija izvajanja poslovnih procesov (Dos Santos & Sussman, 2000). Prav zaradi slednjega se v podjetjih pogosto le informatizira obstoječe procese, namesto da bi se službo za informatiko izkoristilo za prenovo procesov (Kovačič, 2004). Tako služba za informatiko v podjetjih večinoma predstavlja le strošek in ne poslovne vrednosti, kar dodatno poslabšuje odnos med direktorjem službe za informatiko in vodilnim managementom. Kljub številnim prispevkom in prizadevanjem za premostitev tega razkoraka, je ta še vedno prisoten in močno vpliva na potek informatizacije v podjetjih, kar ima lahko v današnjem poslovnem okolju, ko je digitalizacija ena izmed vodilnih prioritet, razsežne negativne posledice. Poslovna uspešnost je danes vedno bolj odvisna od učinkovite rabe informacijskih virov (Gerth & Peppard, 2016). Prav zaradi navedenega je potrebno v podjetjih razviti ustrežnejši odnos med managementom in informatiki. Razmere na dinamičnem trgu namreč zahtevajo posebno obliko partnerstva med managementom in informatiki, saj je le tako informatika v podjetju razumljena kot sredstvo za uspešnejše poslovanje in ne zgolj kot strošek podjetja.

Znanstvena literatura na področju odnosa med managementom in informatiki je zelo obširna. Čeprav so se v preteklosti pojavljala precej različna mnenja o ukrepih za vzpostavljanje učinkovitih odnosov, so ta v zadnjem času bistveno bolj enotnega mnenja. Večina avtorjev se osredotoča predvsem na obojestransko znanja tako informatikov kot managerjev (Ranganathan & Kannabiran, 2004; Wade & Parent, 2001). Za uspešen odnos med informatiki in vodilnim managementom je namreč pomembno, da informatiki razpolagajo z ustreznimi poslovnimi znanji, saj ta omogočajo ustrezno komunikacijo z vodstvom (Indihar Štemberger, Manfreda, & Kovačič, 2011). To pa je tudi pogoj, da informatiki pridobijo podporo vodstva, ki je ključnega pomena za uspešno informatizacijo v podjetjih (Ragu-Nathan, Apigian, Ragu-Nathan, & Tu, 2004). Uspešno izvedena informatizacija v podjetju pa dodatno prispeva k večjemu zaupanju in povečanju kredibilnosti informatikov ter nenazadnje k doseženemu partnerstvu med informatiki in managementom. Kljub vsemu, tako v znanstveni kot tudi strokovni literaturi še vedno primanjkuje raziskav, kako zagotoviti pogoje za ustvarjanje uspešnega odnosa med managerji in informatiki (Benlian & Haffke, 2016).

Namen tega članka je tako prispevati k razumevanju razkoraka med vodilnim managementom in informatiki ter prispevati k boljšemu sodelovanju med njimi. Prispevek se tako osredotoča na prikaz ključnih dejavnikov, ki so pomembni v odnosu med managementom in informatiki ter prikaz dejavnikov, ki ustvarjajo partnerski odnos med njimi in tako omogočajo boljše sodelovanje med vodilnim managementom in informatiki.

Članek je razdeljen na več delov. V prvem delu je predstavljen pregled literature s področja odnosa med informatiki in managementom, ki zajema ključne elemente raziskave. Sledi predstavitev konceptualnega modela ter hipotez raziskave. V tretjem delu je predstavljena izvedba raziskave ter uporabljene raziskovalne metode. V nadaljevanju pa so predstavljeni rezultati raziskave, ki jim sledi diskusija rezultatov skupaj z možnostmi za nadaljnje raziskave ter sklepni povzetek prispevka.

2 PREGLED LITERATURE

2.1 Razkorak med informatiki in vodilnim managementom

Z razvojem aplikacij, ki so namenjene širši poslovni uporabi, so podjetja postala bolj odvisna od informatike (Peppard, 2001), zato se je povečal tudi pomen odnosa med informatiki in preostalimi zaposlenimi v poslovnih oddelkih. Ker je ta odnos pogosto problematičen, se ga v literaturi označuje kot razkorak med obema stranema (Coughlan et al., 2005; Peppard & Ward, 1999). Razkorak je opredeljen kot pomanjkanje razumevanja med managementom in informatiki (Coughlan et al., 2005) tudi kot posledica razlik med njimi (J. Ward & Peppard, 1996).

Te razlike vključujejo predvsem različne poglede glede vloge službe za informatiko. Vodilni management namreč pogosto meni, da ima služba za informatiko zgolj podporno vlogo, pri čemer je avtomatizacija poslovnih procesov njen edini namen (Dos Santos & Sussman, 2000). Podjetja se zato pogosto osredotočajo zgolj na obstoječe poslovne procese in njihovo avtomatizacijo ter posledično ne izkoristijo informatike za celovito preoblikovanje poslovnih procesov (Kovačič, 2004). Tako je informatika v podjetjih razumljena predvsem kot strošek in ne sredstvo za omogočanje poslovne vrednosti, kar posledično dodatno poslabšuje odnos med vodilnim managementom in informatiki.

Nerazumevanje znotraj podjetja je posledica tudi pomanjkljivih znanj informatikov in pomanjkljivih znanj managerjev. Pomanjkanje znanj o obojestranskih področjih privede do neučinkovite komunikacije, zaradi česar je omejen pravi pretok informacij, kar privede do neusklajenosti informacijskih rešitev s poslovnimi cilji podjetja (Martin, Hatzakis, Lycett, & Macredie, 2004). Prepad, ki nastane kot posledica navedenega, pa podjetjem onemogoča, da bi se ustrezno prilagodila novim razmeram (Kovačič & Bosilj-Vukšič, 2005), kar je še posebej aktualno danes v obdobju digitalizacije podjetij. Tako sta ključna izziva, s katerima se mora soočiti organizacija, premostitev pomanjkanja skupne vizije in razumevanja med managerji in informatiki ter izboljšanje pretoka znanja med omenjenima skupinama (Martin et al., 2004).

Razkorak torej povzroča različne poglede in pričakovanja tako s strani informatikov kot s strani vodilnega managementa in s tem preprečuje podjetjem razviti konkurenčne prednosti, ki jih informatika omogoča (J. Ward & Peppard, 1996). Pričakovalo se je, da naj bi bil ta razkorak odpravljen s prihodom novih managerjev, ki bodo sposobni povezovati obe strani (Grindley, 1992), vendar je razkorak še vedno prisoten, saj mnoga podjetja poročajo o nezadostnem usklajevanju dela in deljenju znanj, ki izvirajo iz nesporazumov

med poslovnimi oddelki in službo za informatiko (Alaceva & Rusu, 2015). Kljub številnim prizadevanjem za zmanjšanje razlik poslovni oddelki in služba za informatiko v mnogih podjetjih še vedno ne delijo enakih stališč glede vloge informatikov (Nord, Nord, Cormack, & Cater-Steel, 2007). Čeprav veliko študij potrjuje, da je odnos med informatiki in vodilnim managementom v mnogih podjetjih neustrezen, primanjkuje raziskav in smernic, kako premostiti ta razkorak (Benlian & Haffke, 2016).

2.2 Partnerski odnos med informatiki in vodilnim managementom

Na področju poslovnih ved se izraz partnerstvo uporablja predvsem za opisovanje odnosov med podjetji oziroma organizacijami. Z namenom ustvarjanja vrhunskih izdelkov, pridobivanja pomembnih strank in povečevanja dobička, se priporoča, da podjetja oblikujejo partnerstva (Teng, 2003). Vendar pa obstajajo poskusi, da se izraz partnerstvo opredeli tudi v povezavi z odnosom med službo za informatiko in poslovnimi oddelki oziroma informatiki in zaposlenimi v poslovnih oddelkih. Na poslovno-informacijskem področju se izraz partnerstvo namreč nanaša na organizacijske sposobnosti po združevanju med-oddelčnih prizadevanj pri uvajanju informacijskih sistemov z namenom podpirati in oblikovati poslovne priložnosti (Tian, Wang, Chen, & Johansson, 2010). Poleg tega tveganja kot posledica vedno večje globalizacije in potreb po zmanjševanju stroškov silijo podjetja k ustvarjanju partnerstev (Zeng & Yen, 2017). Navsezadnje je učinkovita uporaba informacijskih virov odvisna predvsem od razmerja med informatiki in poslovnimi oddelki znotraj podjetja (Bassellier, Reich, & Benbasat, 2001). Tako je partnerski odnos med njimi eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešne informatizacije, saj olajšuje proces sprejemanja informatike v podjetju (Tian et al., 2010).

Izraz partnerstvo v povezavi s poslovno-informacijskim področjem je bil uporabljen tudi v raziskavi, ki je pokazala, da se z razumevanjem partnerskega odnosa organizacije lažje osredotočajo na informatizacijo in uresničevanje poslovne strategije (Papp, 1999), vendar iz raziskave ni razvidno, kako doseči partnerski odnos. Razmerje med usklajenostjo in partnerstvom je bilo potrjeno v raziskavi, ki je izpostavila, da usklajenost med informatiki in vodilnim managementom vodi v partnerski odnos (Chen, 2010). V tej raziskavi se je partnerstvo nanašalo na vzajemno zaznan prispevek informatike tako s strani informatikov kot poslovnih oddelkov, vključujoč vlogo informatike pri strateškem poslovnem planiranju ter deljenje tveganj in nagrad med službo za informatiko in poslovnimi oddelki. Raziskava se je osredotočala predvsem na zrelost partnerskega odnosa, manj pa na sam odnos med informatiki in managementom. Spremenljivke za merjenje partnerske zrelosti v tej raziskavi so bile osnovane na podlagi modela strateške usklajenosti (Luftman, 2000; Sledgianowski, Luftman, & Reilly, 2006). Tudi ta raziskava ni prikazala načina za doseganje partnerskega odnosa.

Za vzpostavitev partnerstva med informatiki in managementom kot optimalno doseženega odnosa, so v veliki meri odgovorni informatiki. Podpora vodilnega managementa se namreč ne pojavi samodejno. Vodilni management, ki v informatiki ne prepozna strateškega orodja, ni naklonjen sodelovanju pri strateškem planiranju informatike in s tem zmanjšuje učinkovitost investicij v informatiko (Kearns, 2006), zato sta ravno

učinkovita komunikacija informatikov z vodstvom in predstavljanje rešitev na razumljiv način ključnega pomena.

V splošnem velja prepričanje, da bolj kot je vodilni management zadovoljen z direktorjem informatike, večji vpliv imajo informacijski sistemi pri odločitvah na višjih nivojih (Jones, Taylor, & Spencer, 1995). Tako informatika nima več samo podporne vloge, ampak postane del poslovne strategije podjetja. Raziskave med drugim tudi potrjujejo, da je za izboljšanje odnosa z vodilnim managementom pomembno, da direktor informatike skrbi predvsem za časovno točnost izvajanja projektov, ohranjanje komunikacije glede tehnologij in poslovnih priložnosti, ki jih informatika omogoča ter navsezadnje prikazuje svoj uspeh tudi preko javnih nastopov, ki izboljšujejo ugled podjetja (Hayden, 2002).

Glede na to, da se pojem partnerstvo na splošno ne uporablja v poslovno-informacijskih vedah, so v tem članku za merjenje odnosa med vodilnim managementom in informatiki uporabljeni indikatorji, ki se nanašajo na partnerstva med podjetij. V prispevku je bil tako deloma uporabljen model partnerskega uspeha (Mohr & Spekman, 1994). V tem modelu so lastnosti, ki so pomembne za uspešno partnerstvo, sestavljene iz obveze in predanosti, usklajevanja, medsebojne povezanosti in zaupanja. Dejavniki, ki spodbujajo managerje k oblikovanju poslovnih partnerstev med podjetij in predstavljajo vrednost v partnerskem odnosu, so bili proučevani v raziskavi (Tuten & Urban, 2001), kjer so bili razdeljeni v več kategorij razvrščenih po pomembnosti, in sicer: (1) želja po nižanju stroškov, vključno z zmanjšanjem nepotrebnega podvajanja dela, (2) zagotavljanje večjega števila storitev, (3) krepitev konkurenčnih prednosti, (4) izboljšanje poslovne učinkovitosti, vključno s povečevanjem tržnega deleža in dobičkonosnosti, (5) povečanje kvalitete izdelkov in storitev ter (6) pridobivanje različnih ugodnosti s strani partnerjev, vključno z zanesljivimi dobavnimi viri.

Za merjenje partnerskega odnosa so bili v prispevku vključeni dodatni indikatorji temelječi na raziskavi, ki je proučevala odnose med nevladnimi razvojnimi organizacijami (Malena, 1995). Partnerstvo v tej raziskavi je bilo opredeljeno kot vrsta vrednostnih načel, in sicer (1) skupno dogovorjeni nameni in vrednote, (2) vzajemno zaupanje in spoštovanje, (3) vzajemna odgovornost, (4) preglednost, (5) razumevanje političnih, gospodarskih in kulturnih vsebin med partnerji ter (6) dolgoročna zavezanost k sodelovanju.

2.3 Vloga in pomen znanj informatikov

Znanja informatikov so precej pomemben dejavnik medsebojnega odnosa in odnosa do vodilnega managementa ter obratno. Kot pomembnejši vzrok za nerazumevanje med vodilnim managementom in direktorjem informatike se pogosto omenjajo ravno različna znanja in veščine, ki jih pridobijo posamezniki na obeh straneh. Ravno zato je razvoj poslovnih znanj med informatiki pomemben dejavnik pri zmanjševanju razkoraka (Grindley, 1992).

V 60. in 70. letih prejšnjega stoletja, ko se je tehnološka oprema, ki je omogočala informatizacijo poslovanja šele začela pojavljati, je prevladovalo prepričanje, da so

tehnološka znanja najpomembnejša (Byrd & Turner, 2001). Tudi informatiki so bili večinoma le programerji in sistemski analitiki. V tem obdobju razkorak v odnosu ni bil tako izrazit, saj so bile prioritete naloge predvsem vzpostavitev informacijske infrastrukture, medtem ko je bil čas razvoja informacijskih rešitev zelo dolg in brez pravih strateških usmeritev (Clark, Cavanaugh, Brown, & Sambamurthy, 1997).

Pomembnost strateškega načrtovanja informatike se je pojavila v 80. letih prejšnjega stoletja, s čimer so se posledično spremenila tudi pričakovana znanja informatikov. Od informatikov se je tako pričakovalo, da bodo delovali usklajeno s poslovno strategijo podjetja in jo podpirali (Cross, Earl, & Sampler, 1997). Izkazalo se je, da so poslovna in managerska znanja pomembna za pridobitev prve zaposlitve na področju informatike (Jenkins, 1986), medtem ko je druga raziskava pokazala celo, da so sistemski analitiki vrednotili komunikacijske sposobnosti in poslovna znanja višje kot tehnološka znanja (Green, 1989). Višje vrednotenje komunikacijskih sposobnosti je predvsem posledica dejstva, da so jih sistemski analitiki zaznavali kot dejavnik uspešne interakcije z uporabniki pri osnovanju informacijskih rešitev, medtem ko so tehnološka znanja zaznavali kot predpogoj (Green, 1989). Čeprav se je vedno bolj poudarjalo pomen raznovrstnih znanj, enotnega mnenja v tem obdobju ni bilo, saj je precej preostalih raziskav in avtorjev na prvo mesto še vedno postavljalo tehnološka znanja (Todd, McKeen, & Gallupe, 1995; Vitalari, 1985).

Precej bolj poenoteno mnenje je prevladovalo v 90. letih, saj je večina raziskav potrjevala stališče, da informatiki za uspešno opravljanje svojih nalog potrebujejo kombinacijo managerskih, poslovnih, komunikacijskih in tehničnih znanj (D. M. S. Lee, Trauth, & Farwell, 1995; Mata, Fuerst, & Barney, 1995). To mnenje prevladuje tudi danes, saj tudi sodobnejše raziskave potrjujejo, da so kombinacije znanj ključni dejavniki uspešne informatizacije poslovanja (Parolia, Goodman, Li, & Jiang, 2007; Raju, 2014) oziroma pogoj za uspešno opravljanje nalog (Misic & Graf, 2004).

Širok spekter znanj je za ohranjanje ustreznega odnosa med informatiki in managementom ključnega pomena. Informatiki v podjetju so razpeti med uporabnike storitev in vodilni management. Uporabniki od informatikov pričakujejo tehnično usposobljenost, ki mora presegati znanje uporabnikov. Vodstvo podjetja pa od informatikov pričakuje ustrezne komunikacijske sposobnosti ter sledenje poslovni strategiji. Tako lahko informatiki le z ustrezno kombinacijo znanj uspešno izvajajo proces informatizacije v podjetju. Dejstvo, da znanje informatikov nedvomno vpliva na uspešnost informatizacije je potrdila tudi raziskava med direktorji informatike najuspešnejših ameriških podjetij (Byrd & Turner, 2001).

Znanja informatikov in managementa pa ne izvirajo le iz potreb organizacije, ampak so lahko tudi posledica izobraževalnega sistema, ki v veliko primerih ne sledi zahtevam oziroma potrebam iz prakse. Tako določeni študijski programi študentom ne zagotavljajo potrebnih veščin, ki jih zahteva delovno okolje. Področje informatike pa je bilo v zadnjih desetletjih eno izmed najhitreje razvijajočih in ravno razlike med pričakovanim in dejanskim stanjem lahko bistveno poslabšujejo odnos med managementom in informatiki. Številne raziskave (S. Lee & Fang, 2008; Yen, Chen, Lee, & Koh, 2003) potrjujejo, da

učni programi zaostajajo za dejanskimi potrebami na trgu, čeprav naj bi ravno priznanje razkoraka motiviralo študente in fakultete k prilagajanju večšin in preoblikovanju študijskih programov (S. Lee & Fang, 2008).

Vsekakor pa samo znanja niso edini razlog za neustrezen odnos. V raziskavi (Litecky, Arnett, & Prabhakar, 2004) je bilo ugotovljeno, da delodajalci v zaposlitvenih oglasih zahtevajo predvsem tehnična znanja, pri izbiri kandidatov pa se osredotočajo predvsem na komunikacijske sposobnosti, kar so avtorji poimenovali zaposlitveni paradoks. Ena izmed razlag za povečevanje potreb po tehničnem znanju med sistemskimi analitiki izhaja iz dejstva, da so uporabniki informacijskih sistemov tehnično bistveno bolj usposobljeni kot so bili v preteklosti (Byrd & Turner, 2001). Prav zaradi tega sistemski analitiki potrebujejo več tehnične usmerjenosti za ohranjanje kredibilnosti. Poleg tega pa lahko zaposlitveni oglasi odražajo želje nižjih managerjev, ki tehnična znanja vrednotijo višje, kar pa se ponovno lahko razlikuje od potreb in želja vodilnega managementa. Zato tudi prihaja do razkoraka med znanji, ki jih vodilni management vidi kot dobra za podjetje, ter med kadri, ki jih dejansko pridobi.

2.4 Položaj in vloga informatikov

Odnos med informatiki in vodilnim managementom je razviden predvsem iz vloge in položaja informatikov ter podpore, ki jo vodstvo namenja njim oziroma direktorju službe za informatiko. Tudi naloge informatikov so se namreč v zadnjih desetletjih bistveno spreminjale, predvsem pa vloga direktorja informatike. V 70. letih prejšnjega stoletja je bila služba za informatiko razumljena kot zaprta celica, ki jo je management lahko povsem prezrl. Posledično je bilo to obdobje znano predvsem po ponavljajočih neuspehilih projektih (Doll & Ahmed, 1983), kar je vplivalo na kredibilnost informatikov v podjetjih. Kasneje pa je pomembnost službe za informatiko vse bolj prihajala v ospredje, s tem pa tudi problematika odnosa z vodilnim managementom ter nejasnost glede vloge informatikov, saj se je izkazalo, da v večini podjetij poslovni oddelki in služba za informatiko ne delijo enakih pogledov glede položaja informatikov.

Nejasnost pri vlogi informatikov v podjetju pa nedvoumno vpliva na odnos med managementom in informatiki in povzroča dodatne dvome. Tako je veliko direktorjev informatike negotovih, ali je primarna naloga službe za informatiko sodelovanje v procesih poslovne prenove ali zgolj kot podporna vloga preostalim oddelkom (J. Ward & Peppard, 1996). Tudi vodilni management je pogosto razdvojen, ali služba za informatiko predstavlja strateški vir ali pa le strošek (Kovačič, 2004).

Za odpravo nejasnosti in izboljšanje odnosov je ključnega pomena, da je vloga informatikov jasno določena, kar vključuje opredelitev prispevka informatikov, zagotovitev usklajenosti ciljev informatikov s cilji podjetja, kar povečuje pripadnost podjetju ter komuniciranje z vodilnim managementom (Nord et al., 2007). Bistvenega pomena pri komunikaciji je, da omogoča izmenjavo informacij med vodilnim managementom in direktorjem informatike glede poslovnih aktivnostih in omogoča izobraževanje vodilnega managementa s področja informatike ter posledično poveča zavedanje o njeni pomembnosti.

Neustrezna komunikacija pa poleg navedenega izvira tudi iz neustreznega pozicioniranja direktorja informatike v podjetju, s čimer je tudi položaj preostalih informatikov nekoliko zapostavljen. Tako v podjetjih pogosto nimajo ustrezne podpore, hkrati pa tudi njihove rešitve niso usklajene s poslovno strategijo podjetja, saj direktor informatike ni udeležen pri njenem oblikovanju. S strani drugih izvršilnih direktorjev so vodje informatike še vedno pogosto smatrani kot podporne osebe oziroma osebe, ki zagotavljajo zgolj tehnične storitve (Gerth & Peppard, 2016). Posledično prihaja do neustreznih projektov informatizacije, preseženih stroškovnih okvirov in zamud, ki zmanjšujejo kredibilnost informatikom v podjetju. Vodilni management je zaradi omenjenih težav nato še manj pripravljen sodelovati z informatiki, kar odnos le dodatno poslabšuje (Nord et al., 2007). Prav zaradi navedenega je zelo pomembno, da imajo informatiki v podjetju ustrezno mesto, kar velja predvsem za direktorja službe za informatiko. Raziskave potrjujejo, da so pri informatizaciji uspešnejša tista podjetja, kjer ima direktor službe za informatiko pomembno vlogo v podjetju kot član najvišjega vodstva, ali pa kjer je neposredno podrejen vodilnemu managerju (Ranganathan & Kannabiran, 2004). Navsezadnje, informatika ustvarja poslovno vrednost z omogočanjem učinkovitega izvajanja poslovnih procesov in omogoča organizacijam, da opravljajo svoje aktivnosti bolje v primerjavi s konkurenti (Luo, Fan, & Zhang, 2012).

2.5 Vloga vodilnega managementa

Pogosto se odgovornost za neustrezen odnos pripisuje bodisi informatikom, bodisi managerjem. Dejansko pa je odgovornost za neustrezen odnos obojestranska, zato je tudi vloga vodilnega managementa ključnega pomena pri oblikovanju odnosa do informatikov. Vloga vodilnega managementa ima namreč odločilni pomen na položaj informatikov v podjetju in odnos do njih ter posledično na uspešnost informatizacije poslovanja (Byrd & Davidson, 2003; Caldeira & Ward, 2002; Ragu-Nathan et al., 2004).

Izkazalo se je, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešne informatizacije ravno podpora vodstva oziroma naklonjenost vodstva informatiki (Young & Jordan, 2008). Podpora vodstva informatiki pomeni predvsem podpiranje pobud s strani informatikov in vključevanje v projekte informatizacije (Ragu-Nathan et al., 2004). Za uspešno informatizacijo je tako pomembno, da vodilni management razume strateško vlogo informatike, ima ustrezna znanja tudi s področja informatike ter zagotavlja zadostna sredstva za izvajanje informatizacije (Ranganathan & Kannabiran, 2004).

Naklonjenost vodstva informatiki je razvidna tudi iz zavedanja vodilnega managementa glede pomembnosti informatike pri doseganju konkurenčnih prednosti (Ragu-Nathan et al., 2004) in je izjemnega pomena za učinkovito uporabo informatike (Kearns, 2006). Ravno nasprotno pa pomanjkanje naklonjenosti vodstva informatiki vodi v prerazporejanje sredstev k drugim projektom, ki so bolj pomembni za vodilni management, kar vodi v neučinkovite projekte informatizacije ter posledično k odporu do informatike (Newman & Zhao, 2008; Teo & Ang, 2001).

Vodilni management ima tako zelo pomembno vlogo, saj le sprejemanje strateške vloge informatike in njeno vključevanje v poslovne procese vodi do primerjalnih prednosti,

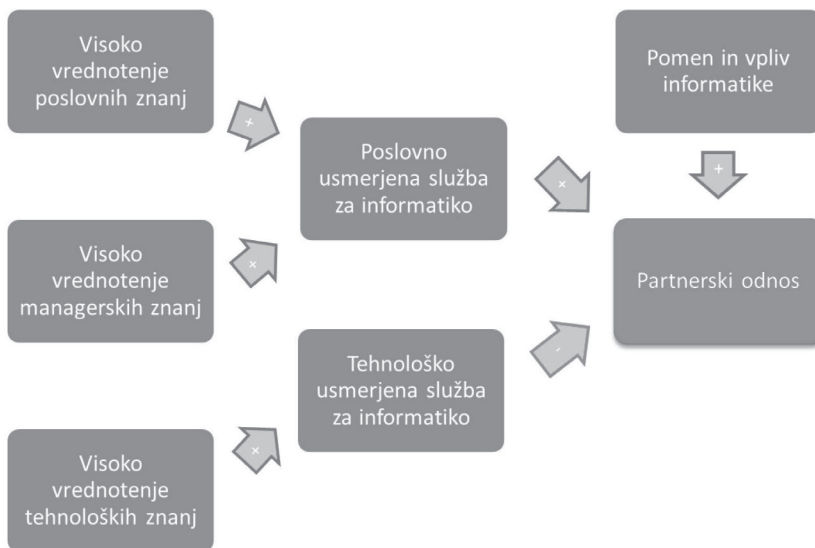
medtem ko tehnologija sama po sebi še ni zagotovilo za uspešno informatizacijo (Dhillon, 2008). Navsezadnje pa je potrebno znotraj podjetja zagotoviti učinkovito deljenje znanj, pri čemer je strateška usklajenost informatike v pomoč, vendar ni več niti zadosten niti nujen pogoj (Baker & Niederman, 2014).

3 KONCEPTUALNI MODEL, HIPOTEZE IN RAZISKOVALNE METODE

3.1 Konceptualni model

Literatura v veliki meri podpira stališče, da je usklajenost med informatiki in vodilnim managementom ena izmed glavnih skrbi in prioritet za vodjo informatike (Luftman, 2005), čeprav ta usklajenost, predvsem pa pot do usklajenosti nista jasno opredeljeni. Na podlagi predstavljenega pregleda literature, pretekle raziskave (Štemberger, et. all, 2011), opravljenimi intervjuji z vodji informatike z IT ter praktičnimi izkušnjami iz svetovalnih projektov, so bile pripravljene hipoteze, ki so povzete v spodnjem konceptualnem modelu.

Slika 1: Konceptualni model



Iz modela so razvidne naslednje hipoteze.

- H1: Poslovna znanja direktorja službe za informatiko imajo pozitiven vpliv na poslovno usmerjenost informatikov.
- H2: Managerska znanja direktorja službe za informatiko imajo pozitiven vpliv na poslovno usmerjenost informatikov.

- H3: Visoko vrednotenje tehnoloških znanj direktorja službe za informatiko ima pozitiven vpliv na tehnološko usmerjenost informatikov.
- H4: Poslovna usmerjenost informatikov pozitivno vpliva na partnerski odnos med vodilnim managementom in informatiki.
- H5: Tehnološka usmerjenost informatikov negativno vpliva na partnerski odnos med vodilnim managementom in informatiki.
- H6: Zaznana vrednost oziroma pomen informatike ima pozitiven vpliv na partnerski odnos vodstva z informatiki.

Slika 1 prikazuje konceptualni model z opredeljenimi vplivi na partnerski odnos, in sicer da ima poslovno usmerjena služba za informatiko pozitiven vpliv na partnerski odnos, medtem ko ima tehnološko usmerjena služba negativen vpliv.

3.2 Raziskovalne metode

Z namenom proučevanja problematike med vodilnim managementom in informatiki smo razvili vprašalnik za vodje informatike. Za zagotovitev veljavnosti mer je vprašalnik temeljil na prejšnjih ugotovitvah v literaturi (Byrd & Davidson, 2003; M. A. Ward & Mitchell, 2004) in preteklih izvedenih raziskavah (Indihar Štemberger et al., 2011; Manfreda & Indihar Štemberger, 2014). Testiranje smo opravili v obliki intervjujev z vnaprej izbranimi desetimi vodji informatike, ki so bili kasneje tudi vključeni tudi v raziskavo. Na podlagi testiranja, smo pripravili podrobnejši opis merilnih elementov, ki se jih je uporabilo že v prejšnjih raziskavah, in sicer, vloga informatike ter znanja informatikov. Znanja informatikov smo tako merili s 16 spremenljivkami (knl1-knl16). Nadalje smo za merjenje vloge informatikov uporabili 13 spremenljivk (role1-role13).

Pomen informatike smo merili na podlagi razširjenega Mohr in Spekman modela (Tuten & Urban, 2001) in prenesen v kontekst področja informatike. Tako je bil pomen merjen s štirimi spremenljivkami (imp1-imp4). Merjenje partnerskega odnosa pa je bilo razvito na podlagi študij o partnerstvu med organizacijami (Brinkerhoff; Luftman, 2000; Mohr & Spekman, 1994; Teng, 2003) in poskusi opredelitve partnerstva na poslovno-informacijskem področju (Chen, 2010; Keen, 1993; Tian et al., 2010). Tako smo partnerski odnos v tej raziskavi merili z 11 spremenljivkami, ki opredeljujejo razmerje med najvišjim vodstvom in informatiki (part1-part11).

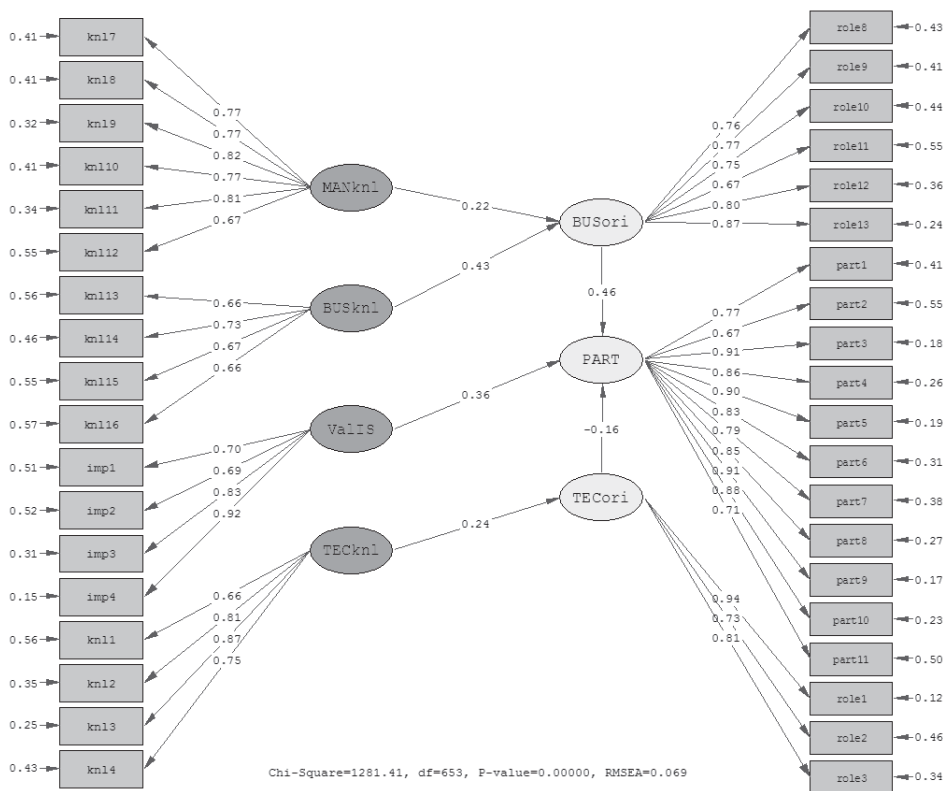
K sodelovanju v raziskavi smo povabili vsa srednja in velika slovenska podjetja v skladu z zakonodajnimi merili za razvrstitev podjetij. Tako je bilo v raziskavo povabljenih 1.495 podjetij in vodij informatike iz vseh teh družb. Podjetja, ki vse dejavnosti povezane z informacijsko tehnologijo v celoti zunanje izvajajo, ali kjer nihče ni formalno zadolžen za področje informatike, so bila izključene iz nadaljnjih analiz. V raziskavi je na koncu sodelovalo skupno 221 vodij službe za informatiko, kar predstavlja 14,8-odstotni delež odgovorov. Zbiranje podatkov v obliki pol-strukturiranih intervjujev in spletnih raziskav je bilo sklenjeno leta 2015.

Za samo analizo podatkov smo uporabili program SPSS, medtem ko smo za empirično preverjanje modela in hipotez uporabili sistem strukturnih enačb (SEM model) in orodje LISREL 8.80. SEM kot potrditvena metoda se uporablja za preverjanje, ali so predlagani odnosi med latentnimi spremenljivkami in razmerji med latentnimi in opazovanimi spremenljivkami skladni z empiričnimi podatki (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

4 REZULTATI

Na podlagi potrditvene analize so bili nekateri kazalniki odstranjeni iz izvirnega modela, saj niso predstavljali zanesljivih mer latentnih spremenljivk. Tako so bile odstranjene štiri spremenljivke. Slika 2 tako prikazuje diagram partnerskega modela s popolnoma standardiziranimi ocenami parametrov. Parametri so bili ocenjeni z metodo maksimalne verjetnosti kot privzete metode ocenjevanja v programu Lisrel.

Slika 2: Model partnerskega odnosa med managementom in informatiki



Z namenom ocenjevanja ustreznosti modela so bili razviti različni indeksi za merjenje celotnega modela, čeprav dogovor o spošnem oziroma univerzalnem indeksu primernosti modela ne obstaja (Hayduk, 1996). Ti indeksi so odvisni od postopka ocenjevanja, velikosti vzorca in kompleksnosti modela (Byrne, 1998), zato se priporoča previdnost pri njihovi interpretaciji (Mulaik et al., 1989). Zato so v spodnji tabeli predstavljeni indeksi z referenčnimi vrednostmi, ki se običajno uporabljajo.

Tabela 1: *Indeksi ustrezanja za partnerski model*

Indeks	Modelska vrednost	Referenčna vrednost	Ustreznost modela
χ^2	1281.41	ni relevantno	
P vrednost za χ^2	0.000	>0.05	Ne
χ^2/df	1.962	<5.00 (3.00)	Da
Standardiziran RMR	0.084	<0.10 (0.05)	Sprejemljiv
RMSEA	0.069	<0.10 (0.05)	Da
ECVI	7.109	<ECVI saturated (7.230) <ECVI independence (96.19)	Da
AIC	1457.41	<AIC saturated (1482.00) <AIC independence (19883.89)	Da
CAIC	1838.26	<CAIC saturated (4688.96) <CAIC independence (19883.89)	Da
NFI	0.934	>0.90	Da
NNFI	0.963	>0.90	Da
CFI	0.966	>0.90	Da
GFI	0.752	>0.90	Ne
IFI	0.966	>0.90	Da

Iz tabele je razvidno, da večina indeksov nakazuje, da je model z vidika ustreznosti primeren, z izjemo p-vrednosti za statistiko χ^2 in indeksa GFI. Vendar je potrebno izpostaviti, da je v primeru večjih vzorcev χ^2 statistika pogosto manjša od 0,05, čeprav je model ustrezen (James, Mulaik, & Brett, 1982; Marsh, Balla, & McDonald, 1988), še posebej, če velikost vzorca presega 200 anketirancev (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). Naslednji indeks, ki je pod referenčno vrednostjo, je GFI, vendar je bilo dokazano, da je tudi indeks GFI odvisen tudi od velikosti vzorca (Marsh et al., 1988), poleg tega pa je GFI v velikih vzorcih in kompleksnejših modelih celo neuporaben (Sharma, Mukherjee, Kumar, & Dillon, 2005). Glede na predstavljene indekse in osnovne omejitve je mogoče sklepati, da je model ustrezen in je mogoče iz njega pridobiti ustrezne sklepe.

5 DISKUSIJA

5.1 Ugotovitve

Rezultati analize potrjujejo vseh šest predlaganih hipotez. Analiza je tako potrdila, da imajo poslovna znanja direktorja službe za informatiko pozitiven vpliv na poslovno usmerjenost informatikov (hipoteza 1), pri čemer se je izkazalo, da ima ta spremenljivka celo največji standardizirani vpliv na poslovno usmerjenost informatikov. Nadalje se je izkazalo, da imajo managerska znanja direktorja službe za informatiko pozitiven vpliv na poslovno usmerjenost informatikov (hipoteza 2), vendar je standardizirani vpliv bistveno nižji od učinka poslovnih znanj in veščin. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da imajo tehnološko znanje in veščine pozitiven vpliv na tehnološko usmerjenost informatikov (hipoteza 3), vendar je delež pojasnjene variance tehnološke usmerjenosti precej nizek, kar pomeni, da zgolj tehnološko znanje in veščine niso edini dejavnik, ki vplivajo na tehnološko usmerjenost informatikov. Tudi poslovna usmerjenost informatikov pozitivno vpliva na partnerski odnos med vodilnim managementom in informatiki (hipoteza 4), pri čemer ima ta latentna spremenljivka največji pozitivni standardizirani vpliv na partnerski odnos. Ugotovitev tako potrjuje, da je poslovna usmerjenost informatikov najpomembnejši dejavnik za ustvarjanje partnerskega odnosa med informatiki in vodilnim managementom. Analiza je tudi potrdila, da tehnološka usmerjenost informatikov negativno vpliva na partnerski odnos med vodilnim managementom in informatiki (hipoteza 5). Standardizirani vpliv usmerjenosti na partnerski odnos je bistveno nižji od preostalih dejavnikov, ki vplivajo na odnos, vendar je še vedno statistično značilen. Nazadnje je razvidno tudi, da zaznana vrednost v informacijski tehnologiji pozitivno vpliva na partnerstvo med najvišjim vodstvom in informatiki (hipoteza 6).

Raziskava je potrdila, da morajo vodje informatike predvsem izboljšati svoja znanja in spretnosti v zvezi z obvladovanjem tveganja in poznavanjem posameznih funkcijskih področij, saj so bila ta ugotovljena kot najmočnejša merila poslovnih znanja. Podobno morajo tudi izboljšati znanja s področja vodenja projektov ter komunikacijskih in koordinacijskih veščin kot najbolj vplivnih mer managerskih znanj. Navsezadnje učinkovito komuniciranje poveča raven izmenjave znanja in razumevanja med poslovnimi enotami in informatiki ter tako spodbuja usklajevanje (Charoensuk, Wongsurawat, & Khang, 2014). Sčasoma mora organizacija ustvariti kulturo komuniciranja, na način, da poudarja zaupanje in odprtost, kjer lahko vodilni management in vodje informatike učinkoviteje komunicirajo (Alaceva & Rusu, 2015).

Z namenom povečanja poslovne usmerjenosti oddelka za informatiko, bi morali vodje informatike poudarjati strateško načrtovanje informatike in se osredotočiti na pomen nadzora nad delovanjem informacijskih projektov. V nasprotju s tem pa zgolj poudarjanje vzpostavljanja in zagotavljanja ustrezne informacijske infrastrukture kot najbolj vplivne spremenljivke za tehnološko usmerjen oddelk za informatiko in hkratno zanemarjanje pomembnosti poslovne vloge vodi do stanja, kjer se informatiko obravnava zgolj kot podporno funkcijo in ne strateški vir. Slednjemu pa se je potrebno izogibati, saj bi moral biti oddelk za informatiko predstavljen kot sredstvo za doseganje poslovnih ciljev in ne kot podporni oddelk (Coughlan et al., 2005).

Kljub dejstvu, da so značilnosti najvišjega vodstva posebej pomembne za uspešno izvedbo informatizacije (Lin, Ku, & Huang, 2014) je bila raziskava osredotočena na vodjo informatike in s tem predstavila dejavnike, ki bi jih morali vodje informatike uporabiti za doseganje partnerskega odnosa z najvišjim managementom. Ker je lastnosti oziroma značilnosti vodilnega managementa težko spreminjati (Benlian & Haffke, 2016), se morajo vodje informatike osredotočiti predvsem na predstavljene dejavnike, čeprav je bilo izpostavljeno, da mora tudi najvišje vodstvo prevzeti aktivno vlogo pri usklajevanju strategije informatike s strategijo podjetja (Krotov, 2015). Navsezadnje ima samo pravilno izkoriščanje informacijskih sredstev in upravljanja informatike ključno vlogo pri ustvarjanju poslovne vrednosti (Wang, Shi, Nevo, Li, & Chen, 2015).

5.2 Omejitve prispevka in možnost nadaljnjih raziskav

Raziskava potrjuje, da je nadaljnja študija odnosov med informatiki in vodilnim managementom potrebna in znova aktualna.

Ugotovitve raziskave so sicer omejene z vzorcem, ki je bil zajet v zgolj eni državi. Poleg tega rezultati študije ne predstavljajo stanja znotraj posamezne industrijske panoge. Vendar je potrebno izpostaviti, da je bil namen tega prispevka potrditi hipoteze na splošno in ne za posamezno industrijsko panogo. Iz analize je tudi razvidno, da dejavniki tehnološko usmerjenega oddelka za informatiko niso bili temeljito pojasnjeni s predstavljenimi spremenljivkami, zato se predlaga podrobnejša proučitev tega dejavnika.

Prihodnje raziskave se lahko osredotočajo tudi na proučevanje vpliva kulture na odnos med informatiki in managementom, in sicer ali se organizacijske kulture, ki poudarjajo pomen hierarhije in vodstva, pri oblikovanju partnerskega odnosa razlikujejo od organizacijskih kultur, ki poudarjajo pomen sodelovanja. Navsezadnje pa raziskava omogoča delni prenos ugotovitev in ponovitev študije na preostalih problematičnih odnosih znotraj podjetij, in sicer odnosi med najvišjim vodstvom in drugimi ne-poslovnimi področji.

6 ZAKLJUČEK

Razkorak med informatiki in vodilnim managementom ostaja pomembno vprašanje, saj vpliva na uspešnost izvajanja informatike in s tem tudi na uspešnost podjetja. Namen tega prispevka ni bila odprava razlik, saj bodo razlike med poslovno stranjo in informatiki vedno prisotne. Namen prispevka je bil prispevati k razumevanju teh razlik ter predvsem prispevati k zmanjšanju razkoraka med njimi z ustvarjanjem partnerskega odnosa. Prispevek tako prikazuje in opredeljuje razkorak z opredelitvijo dejavnikov, ki so pomembni v odnosu med managementom in informatiki. Ugotovitve tega prispevka omogočajo premostiti ta razkorak in preko partnerskega odnosa omogočiti ustrezno sodelovanje med informatiki in vodilnim managementom.

Partnerstvo, ki načeloma označuje obliko sodelovanja med različnimi organizacijami, je bilo v prispevku aplicirano tudi na odnos med informatiki in vodilnim managementom.

V tem smislu partnerski odnos predstavlja stanje, kjer lahko različne osebe, učinkovito sodelujejo skupaj, kljub očitnim razlikam med njimi oziroma kljub razkoraku med njimi. Slednje pa je ključnega pomena ravno sedaj v obdobju digitalizacije in razvoja inovativnih poslovnih modelov, kjer so potrebne heterogene skupine osebe različnih profilov, ki lahko uspešno sobivajo in se hitro odzivajo na potrebe globalnega trga.

LITERATURA

Alaceva, C., & Rusu, L. (2015). Barriers in achieving business/IT alignment in a large Swedish company: What we have learned? *Computers in Human Behavior*, *51*, Part B, 715–728. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.12.007>

Baker, E. W., & Niederman, F. (2014). Integrating the IS functions after mergers and acquisitions: Analyzing business–IT alignment. *The Journal of Strategic Information Systems*, *23*(2), 112–127. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2013.08.002>

Bassellier, G., Reich, B. H., & Benbasat, I. (2001). Information technology competence of business managers: A definition and research model. *Journal of Management Information Systems*, *17*(4), 159–182.

Benlian, A., & Haffke, I. (2016). Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO–CIO mutual understanding. *The Journal of Strategic Information Systems*, *25*(2), 104–126. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2016.01.001>

Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: a defining framework. *Public Administration and Development*, *22*(1), 19–30.

Byrd, T. A., & Davidson, N. W. (2003). Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm performance. *Information & Management*, *41*(2), 243–255.

Byrd, T. A., & Turner, D. B. (2001). An Exploratory Analysis of the Value of the Skills of IT Personnel: Their Relationship to IS Infrastructure and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, *32*(1), 21–54.

Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Caldeira, M. M., & Ward, J. M. (2002). Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries. *Information Systems Journal*, *12*(2), 121–152.

Charoensuk, S., Wongsurawat, W., & Khang, D. B. (2014). Business–IT Alignment: A practical research approach. *The Journal of High Technology Management Research*, *25*(2), 132–147. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2014.07.002>

Chen, L. (2010). Business–IT alignment maturity of companies in China. *Information & Management*, 47(1), 9–16. doi:10.1016/j.im.2009.09.003

Clark, C. E., Cavanaugh, N. C., Brown, C. V., & Sambamurthy, V. (1997). Building Change–Readiness Capabilities in the IS Organization: Insights From the Bell Atlantic Experience. *MIS Quarterly*, 21(4), 425–455.

Coughlan, J., Lycett, M., & Macredie, R. D. (2005). Understanding the business–IT relationship. *International Journal of Information Management*, 25(4), 303–319.

Cross, J., Earl, M. J., & Sampler, J. L. (1997). Transformation of the IT function at British Petroleum. *MIS Quarterly*, 21(4), 401–424.

Dhillon, G. (2008). Organizational competence for harnessing IT: A case study. *Information & Management*, 45(5), 297–303.

Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE Publications.

Doll, W. J., & Ahmed, M. U. (1983). Diagnosing and Treating the Credibility Syndrome. *MIS Quarterly*, 7(3), 21–32.

Dos Santos, B., & Sussman, L. (2000). Improving the return on IT investment: the productivity paradox. *International Journal of Information Management*, 20(6), 429–440.

Gerth, A. B., & Peppard, J. (2016). The dynamics of CIO derailment: How CIOs come undone and how to avoid it. *Business Horizons*, 59(1), 61–70. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.001

Green, G. I. (1989). Perceived Importance Of Systems Analysts' Job Skills, Roles. *MIS Quarterly*, 13(2), 115–133.

Grindley, K. (1992). Information systems issues facing senior executives: the culture gap. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1(2), 57–62.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.

Hayden, F. (2002). A Mars/Pluto Relationship. *Optimize Magazine*.

Hayduk, L. (1996). *LISREL issues, debates, and strategies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Indihar Štemberger, M., Manfreda, A., & Kovačič, A. (2011). Achieving top management support with business knowledge and role of IT/IS personnel. *International Journal of Information Management*, 31(5), 428–436.

James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (1982). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*. Beverly Hills, CA: Sage publications.

Jenkins, G. H. (1986). Education Requirements for the Entry Level Business Systems Analyst. *Journal of Systems Management*, 37(8), 30–33.

Jones, M. C., Taylor, G. S., & Spencer, B. A. (1995). The CEO/CIO relationship revisited: An empirical assessment of satisfaction with IS. *Information & Management*, 29(3), 123–130.

Jorfi, S., Md Nor, K., & Najjar, L. (2011). Assessing the Impact of IT Connectivity and IT Capability on IT–Business Strategic Alignment: An Empirical Study. *Computer and Information Science*, 4(3), 76–87.

Kearns, G. S. (2006). The effect of top management support of SISP on strategic IS management: insights from the US electric power industry. *Omega*, 34(3), 236–253.

Keen, P. G. W. (1993). Information technology and the management difference: A fusion map. *IBM Systems Journal*, 32(1), 17–39.

Kovačič, A. (2004). Management in informatika – kako odpraviti prepad? (pp. 3–15). Portorož: Slovenian society Informatika.

Kovačič, A., & Bosilj–Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri* (1st ed.). Ljubljana: GV založba.

Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja* (1st ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Krotov, V. (2015). Bridging the CIO–CEO gap: It takes two to tango. *Business Horizons*, 58(3), 275–283. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.001>

Lee, D. M. S., Trauth, E. M., & Farwell, D. (1995). Critical skills and knowledge requirements of IS professionals: A joint academic/industry investigation. *MIS Quarterly*, 19(3), 313–340.

Lee, S., & Fang, X. (2008). Perception Gaps about Skills Requirement for Entry–Level IS Professionals between Recruiters and Students: An Exploratory Study. *Information Resources Management Journal*, 21(3), 39–63.

Lin, T.-C., Ku, Y.-C., & Huang, Y.-S. (2014). Exploring top managers' innovative IT (IIT) championing behavior: Integrating the personal and technical contexts. *Information & Management*, 51(1), 1–12. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2013.09.002>

Litecky, C. R., Arnett, K. P., & Prabhakar, B. (2004). The paradox of soft skills versus technical skills in is hiring. *Journal of Computer Information Systems*, 45(1), 69–76.

Luftman, J. N. (2000). Assessing Business–IT Alignment Maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(14), 1–50.

Luftman, J. N. (2005). Key issues for IT executives 2004. *MIS Quarterly*, 4(2), 269–285.

- Luo, J., Fan, M., & Zhang, H. (2012). Information technology and organizational capabilities: A longitudinal study of the apparel industry. *Decision Support Systems*, 53(1), 186–194. doi:10.1016/j.dss.2012.01.003
- Malena, C. (1995). Relations between northern and southern non-governmental development organizations. *Canadian Journal of Development Studies*, 16(1), 7–30.
- Manfreda, A., & Indihar Štemberger, M. (2014). Factors causing the relationship gap between top management and IS personnel. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 107–121.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391–410.
- Martin, V. A., Hatzakis, T., Lycett, M., & Macredie, R. (2004). Building the Business/IT Relationship through Knowledge Management. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 6(2), 27–47.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487–505.
- Misic, M. M., & Graf, D. K. (2004). Systems analyst activities and skills in the new millennium. *Journal of Systems and Software*, 71(1–2), 31–36.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135–152.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430–445.
- Newman, M., & Zhao, Y. (2008). The process of enterprise resource planning implementation and business process re-engineering: tales from two Chinese small and medium-sized enterprises. *Information Systems Journal*, 18(4), 405–426.
- Nord, J. H., Nord, D. G., Cormack, S., & Cater-Steel, A. (2007). An investigation of the effect of Information Technology (IT) culture on the relationship between IT and business professionals. *International Journal of Management & Enterprise Development*, 4(3), 265–292.
- Papp, R. (1999). Business-IT alignment: productivity paradox payoff? *Industrial Management & Data Systems*, 99(8), 367–373.
- Parolia, N., Goodman, S., Li, Y., & Jiang, J. J. (2007). Mediators between coordination and IS project performance. *Information & Management*, 44(7), 635–645.

- Peppard, J. (2001). Bridging the gap between the IS organization and the rest of the business: plotting a route. *Information Systems Journal*, 11(3), 249–270.
- Peppard, J., & Ward, J. (1999). ‘Mind the Gap’: diagnosing the relationship between the IT organisation and the rest of the business. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(1), 29–60.
- Ragu–Nathan, B. S., Apigian, C. H., Ragu–Nathan, T. S., & Tu, Q. (2004). A path analytic study of the effect of top management support for information systems performance. *Omega*, 32(6), 459–471.
- Raju, J. (2014). Knowledge and skills for the digital era academic library. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(2), 163–170. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2014.02.007>
- Ranganathan, C., & Kannabiran, G. (2004). Effective management of information systems function: an exploratory study of Indian organizations. *International Journal of Information Management*, 24(3), 247–266.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935–943. doi:10.1016/j.jbusres.2003.10.007
- Sledgianowski, D., Luftman, J. N., & Reilly, R. R. (2006). Development and validation of an instrument to measure maturity of IT business strategic alignment mechanisms. *Innovative Technologies for Information Resources Management*, 19(3), 18–33.
- Teng, B. S. (2003). Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net. *Journal of General Management*, 29(2), 1–22.
- Teo, T. S. H., & Ang, J. S. K. (2001). An examination of major IS planning problems. *International Journal of Information Management*, 21(6), 457–470.
- Tian, J., Wang, K., Chen, Y., & Johansson, B. (2010). From IT deployment capabilities to competitive advantage: An exploratory study in China. *Information Systems Frontiers*, 12(3), 239–255.
- Todd, P. A., McKeen, J. D., & Gallupe, R. B. (1995). The evolution of IS job skills: A content analysis of IS job. *MIS Quarterly*, 19(1), 1–28.
- Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). An expanded model of business–to–business partnership formation and success. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 149–164.
- Vitalari, N. P. (1985). Knowledge as a Basis for Expertise in Systems Analysis: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, 9(3), 221–241.
- Wade, M., R. , & Parent, M. (2001). Relationships between job skills and performance: A study of webmasters. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 71–96.

Wang, Y., Shi, S., Nevo, S., Li, S., & Chen, Y. (2015). The interaction effect of IT assets and IT management on firm performance: A systems perspective. *International Journal of Information Management*, 35(5), 580–593. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.06.006>

Ward, J., & Peppard, J. (1996). Reconciling the IT/business relationship: a troubled marriage in need of guidance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 5(1), 37–65.

Ward, M. A., & Mitchell, S. (2004). A comparison of the strategic priorities of public and private sector information resource management executives. *Government Information Quarterly*, 21(3), 284–304.

Yen, D. C., Chen, H.–G., Lee, S., & Koh, S. (2003). Differences in perception of IS knowledge and skills between academia and industry: findings from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 23(6), 507–522.

Young, R., & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity? *International Journal of Project Management*, 26(7), 713–725.

Zeng, B., & Yen, B. P. C. (2017). Rethinking the role of partnerships in global supply chains: A risk-based perspective. *International Journal of Production Economics*, 185, 52–62. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.004>