



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik IX, številka 1, februar 2017

Poslanstvo revije

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

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

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

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

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik IX, številka 1, februar 2017

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Fleks

Uredniški odbor

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Jure Kovač

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

dr. Nenad Savič

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:

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

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

5 Primerjalna analiza organizacijske kulture dveh kapitalsko povezanih podjetij

Maja Slatenšek, Sandra Penger

21 Merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih združbah: primer dobrodelne združbe

Vesna Šmerc, Darja Peljhan

31 Izboljšanje produktivnosti delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov z uporabo holističnih modelov merjenja učinkovitosti - OEE in OLE

Rok Črešnar, Zlatko Nedelko

39 Žensko podjetništvo in pozitivna psihologija na primeru slovenskega podjetja, Posestva Šalehar

Petra Šalehar

Razmišljanje

48 Teorija in modeli organizacije

Rudi Rozman

Intervju

59 Pogovor z dr. Vojkom Tomanom, direktorjem Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino

Informacije

64 Vabilo na 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji z naslovom »OBVLADOVANJE TVEGANJ«

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Navodila avtorjem

Uvodnik

Tokratna številka revije *Izzivi managementu* ponovno prinaša zelo zanimive in aktualne prispevke s področja managementa v našem prostoru. V pričujoči številki so zbrani prispevki s področja organizacijske kulture, merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih združbah, merjenja produktivnosti delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov, obravnavamo pa tudi konstrukt ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala ter vas seznanjamo z razumevanjem teorije, še posebej teorije organizacije. V rubriki *Intervju* predstavljamo Urad Republike Slovenije (RS) za intelektualno lastnino. V uredniškem odboru smo prepričani, da prispevki te številke ponujajo pomembne informacije in napotke v pomoč tako raziskovalcem in pedagogom kot managerjem pri njihovem vsakdanjem delu kot pri načrtovanju prihodnjih usmeritev. Rubriko *«Strokovno-raziskovalni prispevki»* pričenjamo s predstavitev prvega prispevka avtoric mag. Maje Slatenšek in prof. dr. Sandre Penger z naslovom *»Primerjalna analiza organizacijske kulture dveh kapitalsko povezanih podjetij«*. Prispevek preučuje vpliv organizacijske kulture na primeru dveh podjetij, ki sta kapitalsko povezani. Avtorici ugotavljata, da preučevanje organizacijske kulture vse bolj pridobiva na pomenu, pri tem pa poudarita, da ne obstaja dobra ali slaba kultura, temveč le primerna in neprimerna, odvisno od tega, koliko smo pripravljeni vložiti vanjo. Drugi prispevek avtoric Vesne Šmerc in prof. dr. Darje Peljhan z naslovom *»Merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih združbah: primer dobrodnele združbe«* obravnava merjenje učinkovitosti in uspešnosti na celovit ter uravnotežen način. Prispevek poudari, kako pomembno je razumeti, kaj meriti in katere kazalnike pri tem uporabiti. Avtorici v prispevku predlagata nabor kazalnikov za primer nedobičkovne združbe, s čimer dodajata pomembno vrednost, saj je to področje v literaturi še vedno premalo raziskano. Naslednji prispevek z naslovom *»Izboljšanje produktivnosti delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov z uporabo holističnih modelov merjenja učinkovitosti - OEE in OLE«*

avtorjev Roka Črešnarja in doc. dr. Zlatka Nedelka obravnava produktivnost na primeru proizvodnih podjetij. Avtorja se še posebej osredotočita na dve metodi merjenja proizvodno-tehnološke in delovne učinkovitosti. Ugotavljata, da imajo že najmanjše spremembe v organizaciji procesov, pomembne implikacije pri produktivnosti procesov, zato je potrebno spremembe v poslovnih procesih stalno meriti z dovolj celovitimi modeli. Menita, da lahko le na ta način ugotovimo, kako spremembe v poslovnih procesih vplivajo na produktivnost. Zadnji prispevek v rubriki *«Strokovno-raziskovalni prispevki»* avtorice Petre Šalehar z naslovom *«Žensko podjetništvo in pozitivna psihologija na primeru slovenskega podjetja, Posestva Šalehar»* obravnava povezavo med konstruktom pozitivnega psihološkega kapitala in ženskega podjetništva. Avtorica ugotavlja, da ženske podjetnice prek načina vodenja spodbujajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, s tem uresničujejo zastavljene cilje, to pa podjetju v času hitrih sprememb pomaga pri ohranjanju konkurenčnosti. Rubrika *"Razmišljanja"* prinaša zanimiv ter poučen prispevek avtorja prof. dr. Rudija Rozmana z naslovom *"Teorija in modeli organizacije"*. Avtor ugotavlja, da je zlasti v neznanstvenih krogih razširjeno mnenje, da je teorija nasprotje prakse, pri čemer se ji pripisujejo lastnosti kot so nerazumljivost in neuporabnost, celo suhoparnost. K takemu mnenju prispevajo tudi znanstveniki, ki preučevane pojave pogosto neustrezno obravnavajo ter pišejo o ugotovitvah suhoparno in nerazumljivo, ne da bi upoštevali morebitne slušatelje ali bralce. Namen prispevka je zato predstaviti bistvo teorije, še posebej teorijo organizacije, za boljše razumevanje in razvijanje le-te. Rubrika *"Intervju"* prinaša vpogled v poslovanje in dobre prakse uspešnih slovenskih podjetij in drugih združb. V tej številki predstavljamo Urad RS za intelektualno lastnino. O ključnih poudarkih iz njihovega delovanja je spregovoril dr. Vojko Toman, direktor Urada RS za intelektualno lastnino. V rubriki *"Novosti s področja strokovne literature"* je na kratko predstavljena monografija *»Advanced management*

and leadership practice«, ki je prva znanstvena monografija slovenskih avtorjev v angleškem jeziku na temo naprednega managementa in vodenja. Monografija vključuje izsledke najnovejših raziskav, izvedenih v programski skupini prof. dr. Vlada Dimovskega, z diseminacijo rezultatov za poslovno prakso. Monografija je rezultat odličnega sodelovanja z vodilnimi gospodarstveniki v Sloveniji in mednarodnem okolju.

Uredniški odbor želi vsem bralcem obilo dobrih idej za prakso, ki se jim bodo utrnile ob prebiranju

prispevkov, hkrati pa naj vas vse povabimo k sodelovanju pri ustvarjanju vsebin revije Izzivi managementu. Prav je, da bi vsi, ki se ukvarjamo s področjem managementa naše znanje in izkušnje delili v čim večjem obsegu, s tem pa poskrbeli za ustrezen dialog med teorijo in prakso. To naj bo naše poslanstvo, zato lepo povabljeni.

Lidija Breznik, glavna urednica

Primerjalna analiza organizacijske kulture dveh kapitalsko povezanih podjetij

Maja Slatenšek¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: maja@paktmedia.com

²e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek združuje pomembne teme v organizacijski kulturi: (1) ponovno zanimanje za ocenjevanje vpliva organizacijske kulture, ki temelji na primerjalni analizi; (2) multimetodološko oceno organizacijske kulture; in (3) uporabo primerjalne analize organizacijske kulture na primeru dveh družb z istim lastništvom. Uporabili smo strukturiran anketni vprašalnik, ki temelji na orodju za ocenjevanje organizacijske kulture Camerona in Quinna (OCAI), ter anketirali zaposlene in vodilne delavce v dveh zasebnih organizacijah v Sloveniji. Ugotovitve so pokazale, da obstaja povezava med organizacijsko kulturo in poslovanjem obeh organizacij, pa tudi, da ni razlik v tipu organizacijske kulture med obema organizacijama, zajetima v tej študiji.

Ključne besede: organizacijska kultura, primerjalna analiza, multimetodološki raziskovalni pristop, Cameron & Quinn, OCAI;

1 Uvod

Proučevanje pojava **organizacijske kulture** ni novo. Organizacijo kot družbeni sistem v vseh njenih razsežnostih so proučevali in jo še proučujejo znanstveniki s področja organizacijske psihologije in sociologije. Vzrokov večjega zanimanja za organizacijsko kulturo je več, trije najpomembnejši, ki jih navaja Rozman (2000), pa so (1) objava nekaterih del s področja poslovne organiziranosti, kot je uspešnica Petersa in Watermana iz leta 1982, v kateri sta uspešnost podjetij povezala z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju, (2) veliko primerjalnih analiz na področju organizacijskega raziskovanja, s katerimi so številni znanstveniki poskušali odkriti vzroke za nezadržan vzpon japonskega gospodarstva, ter (3) intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot posameznika, ko so menedžerji ugotovili, da svojih podrejenih ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi, zato so iskali odgovore, kako pritegniti zaposlene, da se bodo identificirali s cilji podjetja in tako dosegli boljše rezultate.

Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta **tipologij**, ki so jih razvili posamezni avtorji. Tipologija kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti nam s

pomočjo tipa modela poskuša prikazati stvarnost (Rozman, 2000). Organizacijska kultura je abstrakten pojem. Prednost takšnih tipologij je, da nam omogočijo veliko različnih možnosti interpretacije organizacijske kulture, ki jo proučujemo. Slabost in nevarnost takšnih tipologij pa je, da so preveč abstraktne in ne odsevajo ustrezno dejanskega stanja pojava, ki ga proučujemo. Tako so lahko tipologije uporabne, če poskušamo primerjati več organizacij med sabo, in popolnoma neuporabne, če poskušamo razumeti točno določeno organizacijo (Schein, 2004).

Delovno okolje je eno izmed najpomembnejših življenjskih okolij, kjer na varnost in zdravje medsebojno delujejo različni komplementarni dejavniki, denimo organiziranost dela, delovne razmere, medsebojni človeški odnosi, dejavniki delovnega okolja, tehnologija in podobno. Glede na to, da delavci vsaj tretjino svojega življenja preživijo na delu, je ustrezna kakovost delovnega okolja razlog za sistematično **analizo organizacijske kulture**. Skrb in odgovornost za varnost in kulturo varnosti na delovnem mestu v katerikoli organizaciji zahtevata vodstvene delavce, ki skrbijo za ozaveščenost in izobrazbo vseh zaposlenih, tako na individualni kot na kolektivni ravni (Šumanski, Kolenc & Markič, 2008). Vendar vodje težko motivirajo svoje time za

doseganje najboljših rezultatov, če nimajo ustreznega znanja, kako to doseči (Jain & Jain, 2013).

Namen prispevka je predstaviti pomen organizacijske kulture in njeno povezavo s poslovanji podjetij. Teoretični del prispevka tako pomeni podlago za praktični del, v katerem na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij analiziramo njuno organizacijsko kulturo in z njo potrjujemo ali ovržemo prepričanje vodstva, da je organizacijska kultura v obeh podjetjih praktično enaka.

Članek temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ki je sestavljen iz kvantitativnega in kvalitativnega dela. Za analizo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih smo izbrali model konkurenčne vrednosti avtorjev Camerona in Quinna, dodatno smo izvedli še krajšo analizo organizacijske kulture po tipologiji Goffeeja in Jonesa.

V prispevku posebej osvetljujemo problematiko skozi tezo prispevka, ki pravi, da je organizacijska kultura živa, se razvija skupaj z zaposlenimi in vodstvom, analiza organizacijske kulture pa omogoči, da jo spoznamo, in pripomore k sprejetju potrebnih odločitev za njeno morebitno spreminjanje ter tako poveča učinkovitost uresničevanja ciljev podjetja.

2 Organizacijska kultura

2.1 Opredelitev organizacijske kulture in temeljni elementi

Organizacijska kultura. Ne moremo je videti, ne moremo se je dotakniti, ne moremo je vonjati, okusiti ali slišati, a je tam. Prežema vse vidike življenja organizacije in ima velik vpliv na organizacijski uspeh ali propad. Če jo upravljamo učinkovito, je lahko za organizacijo pomembno ekonomsko sredstvo. V nasprotnem primeru, če je njeno upravljanje neučinkovito ali če jo pustimo, da propada, lahko povzroči težave v poslovanju in vodi celo v propad organizacije (Flamholtz & Randle, 2011).

Koncept organizacijske kulture se je prvič pojavil v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja in je kmalu postal eden izmed najbolj vplivnih, a tudi najbolj spornih konceptov v raziskovanju in praksi upravljanja podjetij. Organizacijsko kulturo so strokovnjaki opredeljevali zelo različno in obstaja pomanjkanje soglasja k splošni opredelitvi koncepta (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Razumeti kulturni koncept

organizacije pomeni razumeti odzive, interpretacije in akcije posameznih članov organizacije kot tudi razumeti akcije, misli in občutke, ki nastanejo v skupini (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Rozman (2000) **organizacijsko kulturo** opredeljuje kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določajo način vedenja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja. Organizacijska kultura ima po Robbinsu v organizaciji več funkcij. Povzemamo jih v Sliki 1 (Jain & Jain, 2013).

Schein (2004) organizacijsko kulturo opredeljuje kot vzorec osnovnih predpostavk, ki se jih je neka skupina naučila skozi reševanje zunanjih problemov in notranjih integracij. Te predpostavke si skupina deli, jih sprejema kot veljavne in jih predstavi novim članom kot pravilen način zaznavanja, mišljenja in občutenja pri reševanju problemov (Schein, 2004). V vsaki organizaciji bomo opazili, da se ti sistemi ali vzorci vrednosti ne prestopajo (Jain & Jain, 2013). Tako organizacija počasi doseže svoje cilje in rešuje probleme, v podporo pa so ji njena zgodovina, miti, ki se kažejo skozi tradicijo, ceremonije in obrede ter jo združujejo v celoto in se zaradi tega razlikuje od drugih organizacij (Grundey, 2008). Z drugimi besedami, organizacijska kultura določa socialno, družbeno identiteto v vsaki organizaciji (Ghorbanhosseini, 2013).

2.2 Organizacijska kultura in organizacijska klima

Zanimanje za koncept organizacijske klime kot pomembnega področja za organizacijske raziskave je starejše od zanimanja za raziskovanje organizacijske kulture za približno dvajset let. O konceptu organizacijske klime v organizacijski znanosti se je začelo govoriti že v zgodnjih šestdesetih letih, organizacijska kultura pa je v ospredje prodrla šele v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Kummerow & Kirby, 2014).

Organizacijsko klimo opredelimo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov, kar prikazujemo tudi s Sliko 2. S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej. Vzporedno ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko

Slika 1: Funkcije organizacijske kulture po Robbinsu



Vir: A. K. Jain & S. Jain, *Understanding Organizational Culture and Leadership – Enhance Efficiency and Productivity*, 2013, str. 48.

klimo. Dejansko je klima tisto, na kar se odzivamo, je celoten kontekst delovnega vrveža (Mihalič, 2007).

Dobro je razjasniti tudi pojem dobre in slabe kulture in klime, ki ju pogosto zasledimo zlasti v teoriji. Dejstvo je namreč, da dobra in slaba kultura in klima v praksi ne obstojita, temveč lahko govorimo le o bolj ali manj ustreznih ali neustreznih kulturah in klimah. Vzrok je v tem, da določena kultura in klima, ki se v

posamezni organizaciji izkažeta za pozitivni, lahko v drugi organizaciji pod drugačnimi pogoji učinkujeta negativno. V splošnem zato ne moremo govoriti o dobri in slabi kulturi in klimi, saj sta relativni glede na specifične potrebe, zahteve in možnosti. Vedno pa stremimo po razvoju tako imenovane nove kulture in klime, s čimer razumemo stanje, ki spodbuja odličnost (Mihalič, 2007). Organizacijska klima

Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: R. Mihalič, *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, 2007, str. 7.

torej pokaže »način, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje«, organizacijska kultura pa se nanaša na »način, kako stvari potekajo v organizaciji« (Rusu & Avasilcai, 2014).

2.3 Ravni organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko analiziramo glede na različne ravni, pri čemer z izrazom raven pomenimo, koliko je fenomen kulture opazovalcu viden. Ravni se gibajo od oprijemljivih, odkritih, ki jih opazovalec lahko vidi in občuti, do globoko zakoreninjenih, nezaznavnih, osnovnih predpostavk, ki jih lahko opredelimo kot bistvo organizacijske kulture (Schein, 2004). S Sliko 3 je prikazana opredelitev organizacijske kulture po Scheinu (2004) v treh ravneh, in sicer artefakti (vidni, a težko razločljivi), vrednote in prepričanja (strategije, cilji, filozofije, ki jih pripadniki zagovarjajo) ter temeljne predpostavke (nezavedne, samoumevne, prepričanja, dojetanja, misli in občutki pripadnikov; končni vir vrednot in ukrepanja).

3 Tipologije organizacijske kulture

Od začetka so na organizacijsko kulturo gledali z zadržki zgolj kot na orodje za izboljšanje organizacij, in ne kot na konkurenčno prednost. V osemdesetih

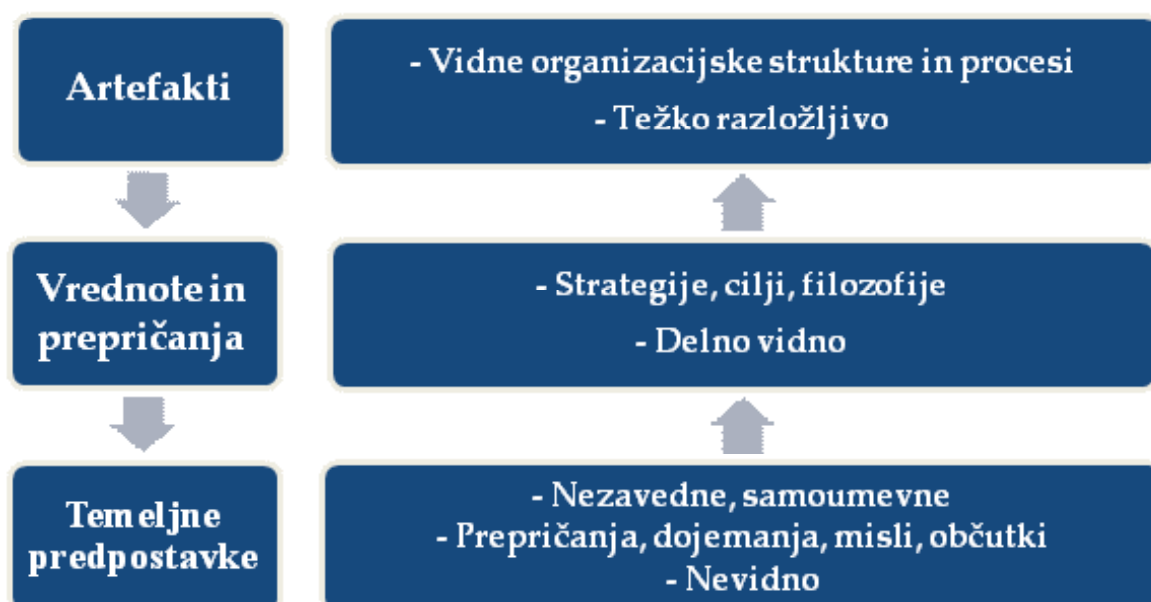
letih prejšnjega stoletja je že veljala kot del vodstvenih strategij in ena izmed spremenljivk za doseganje konkurenčnih prednosti, kar je vodilo v nove modele in organizacijske teorije, v devetdesetih pa so bile tipologije organizacijske kulture že vključene v analize strategij organizacij (Do Carmo Silva & Gomes, 2015).

Ključne tipologije in modeli organizacijske kulture, ki jih moramo poznati, če želimo raziskovati, analizirati in uvajati morebitne spremembe v organizacijski kulturi v podjetju, so (1) Hofstedejev model organizacijske kulture, (2) Ansoffova tipologija organizacijske kulture, (3) Handyjeva tipologija organizacijske kulture, (4) Dealova in Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture, (5) Cameronova in Quinnova tipologija organizacijske kulture ter (6) Goffeejeva in Jonesova tipologija organizacijske kulture. Primerjalna analiza organizacijske kulture na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij temelji na zadnjih dveh, zato ju za potrebe prispevka v nadaljevanju podrobneje predstavljamo.

3.1 Cameronova in Quinnova tipologija organizacijske kulture

Medtem ko je v literaturi mogoče najti več pojmovanj organizacijske kulture, so Brian T. Gregory, Stanley G. Harris, Achilles A. Armenakis in Christopher L. Shook (2009) sprejeli model konkurenčnih vrednosti, saj je najbrž najbolj priljubljen pristop k ocenjevanju organizacijske kulture, kjer je poudarek na

Slika 3: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 2004, str. 26.

povezovanju kulture z organizacijsko učinkovitostjo. Pojavljalo se je vprašanje, katera so glavna merila, ki določajo, ali je organizacija učinkovita ali ne. John Campbell je s svojimi kolegi leta 1974 določil seznam 39 takšnih kazalnikov. Upoštevati vse je preveč, da bi bilo razumljivo in uporabno v organizaciji (Cameron & Quinn, 2006, str. 34), zato sta, da bi bolje razumela dimenzionalnost organizacijske učinkovitosti, Quinn in Rohrbaugh leta 1983 izvedla statistično analizo teh meril. Rezultat je bil model konkurenčnih vrednosti, ki ga je pozneje sprejel Quinn s svojimi sodelavci (Spreitzer, Cameron, Freeman) leta 1991, kot multidimenzionalni model za ocenjevanje organizacijske kulture in učinkovitosti med skupnimi dimenzijami (Gregory et al., 2009).

Model konkurenčnih vrednosti, ki ga prikazujemo s Sliko 4, konceptualizira razlike med organizacijskimi kulturami znotraj dveh dimenzij: **dimenzije strukture**, kjer je poudarek na fleksibilnosti in diskretnosti na eni strani ter stabilnosti in kontroli na drugi strani, ter **dimenzije fokusa**, kjer je poudarek na usmerjenosti navznoter ali navzven (Cameron & Quinn, 2006).

Model vsebuje štiri kvadrante, kjer vsak predstavlja določen niz kazalnikov organizacijske učinkovitosti ter prikazuje, kaj člani cenijo v organizaciji, kaj je zanje dobro, pravilno in primerno.

Opredeľujejo temeljne vrednote v organizaciji (Cameron & Quinn, 2006).

3.1.1 Kultura hierarhije

Poudarek na usmerjenosti navznoter in kontrolo določa **kulturo hierarhije**. Bistvo te kulture je enotnost in sodelovanje, s poudarkom na notranji učinkovitosti. Stroge smernice urejajo pravila vedenja, člani takšne organizacije pa cenijo varnost svojega delovnega mesta v nekoliko togem delovnem okolju (Gregory et al., 2009).

3.1.2 Kultura trga

Značilnost **kulture trga** je usmerjenost navzven in kontrola. Doseganje ciljev je pomembna vrednota v tej kulturi, saj pomenijo cilji nekakšen nadzor nad delom članov organizacije, medtem ko se vedenje članov spodbuja navzven k zunanjemu okolju. Cenijo se produktivnost, dosežki in konkurenca po nekih že uveljavljenih merilih (Gregory et al., 2009).

3.1.3 Kultura klana

Visoka fleksibilnost in usmerjenost navznoter določata **kulturo klana**. Pripadnost skupini je zelo pomembna vrednota in člani organizacije s

Slika 4: Matrika modela konkurenčnih vrednosti



Vir: K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 2006, str. 35.

takšno kulturo držijo skupaj kot družina. Odločitve sprejemajo skupaj in podpora med člani organizacije je cenjena. Vodstvo podpira takšne vrednote skozi podporo timskega dela, mentorstvo in porazdelitev moči (Gregory et al., 2009).

3.1.4 Kultura adhokracije

Poudarek kulture adhokracije je na usmerjenosti navzven in fleksibilnosti. V **kulturi adhokracije** podpirajo spremembe in prilagoditve v upanju na rast organizacije. Vodstvo podpira podjetniška vlaganja in spodbuja ustvarjalnost svojih članov, saj se zaveda, da lahko tako pridobi nove vire za organizacijo (Gregory et al., 2009).

3.2 Goffeejeva in Jonesova tipologija organizacijske kulture

Model organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa imenujejo tudi »Double S Cube«. Pozitivna ali negativna oblika družabnosti in solidarnosti tvorita tridimenzionalni model, ki ga prikazujemo s Sliko 5 (Grudzinskiy & Petrova, 2015).

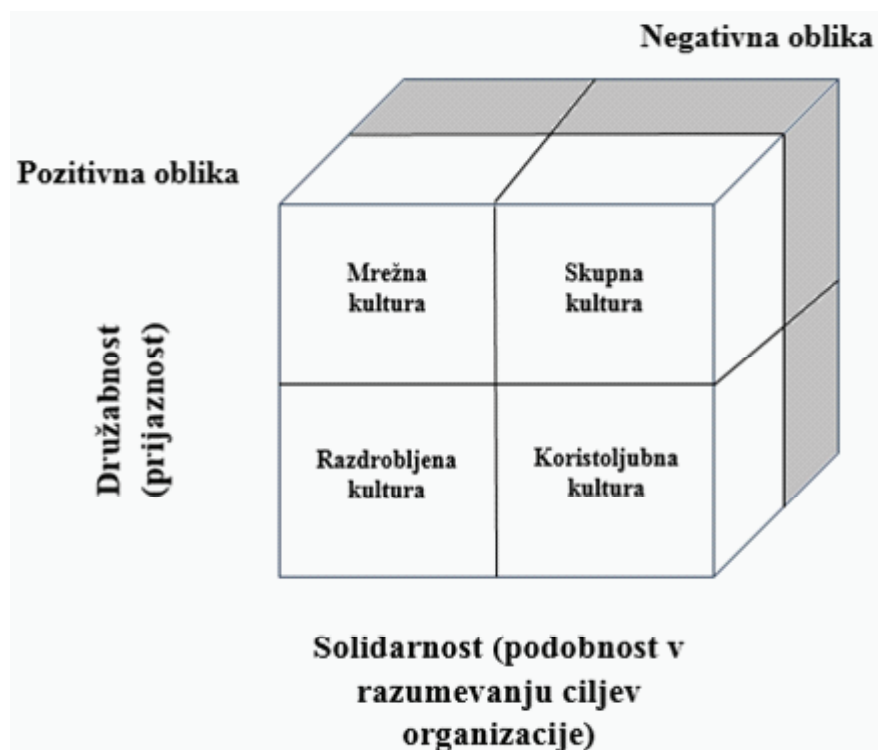
Družabnost nastane sama po sebi. Je mera čustvenih, neinstrumentalnih vezi, kjer člani organizacije na druge člane ne gledajo kot na

sredstvo za doseganje lastnih ciljev, temveč se imajo za prijatelje, ki si delijo ideje, vedenje, zanimanja in vrednote. Visoka družabnost pa ima tudi slabe strani. Preveliko prijateljstvo lahko tolerira morebitno slabo opravljanje delovnih nalog članov organizacije. **Solidarnost** je, v nasprotju z družabnostjo, bolj povezana z miselnostjo, in ne toliko s čustvi. Njene povezave temeljijo na osnovnih nalogah, skupnih interesih ali ciljih, ki si jih vsi delijo in na podlagi katerih pridobijo vsi člani organizacije. Solidarnost generira visoko stopnjo strateške usmerjenosti, hitrega odzivanja na konkurenčne grožnje, nestrpnosti in neusmiljenosti do slabe izvedbe (Goffee & Jones, 1996).

3.2.1 Mrežna kultura

Značilnost **mrežne kulture** je visoka družabnost in nizka solidarnost. Ritualni v takšni organizaciji so zunanjim opazovalcem najbolj opazni, to so pogovarjanje med člani na hodniku, obiski v pisarnah samo z namenom, da se pozdravijo. Zaradi nizke ravni solidarnosti imajo menedžerji velikokrat težave pri vzpostavljanju medsebojnega sodelovanja med različnimi oddelki. Majhna privrženost skupnim poslovnim ciljem v mrežni kulturi pomeni

Slika 5: Tridimenzionalni model organizacijske kulture »Double S Cube«



Vir: A. O. Grudzinskiy & O. V. Petrova, *Comparative Method of Diagnostics of Organizational Culture of Innovative University*, 2015, str. 225.

nasprotovanje merjenju izvedenih nalog, postopkom, pravilom in sistemu (Goffee & Jones, 1996).

3.2.2 Koristoljubna kultura

Za **koristoljubno kulturo** je značilna visoka solidarnost in nizka družabnost. Skoraj vsa komunikacija v tej kulturi je poslovne narave, saj interesi posameznika sovpadajo z interesi organizacije, ki so jasno določeni. Takšne organizacije imajo sposobnost hitro odgovoriti na priložnosti ali nevarnosti na trgu. V koristoljubni kulturi se ne tolerira slabo opravljanje delovnih nalog. Kdor ne dosega standardov, je odpuščen ali pa mu določijo natančna navodila, kako se izboljšati, in časovni termin (Goffee & Jones, 1996).

3.2.3 Razdrobljena kultura

V **razdrobljeni kulturi** sta družabnost in solidarnost nizki. Člani takšni organizaciji izkazujejo majhno pripadnost. Pomanjkanje čustvene medsebojne povezanosti se kaže tudi pri vedenju na delu. Člani delajo v zaprtih pisarnah ali doma in gredo v pisarno samo, ko je to nujno potrebno. Svoje delo in projekte skrivajo pred drugimi, informacije delijo samo, če to kdo od njih izrecno zahteva (Goffee & Jones, 1996).

3.2.4 Skupna kultura

V **skupni kulturi** odsevata visoka družabnost in visoka solidarnost. Razvije se lahko v katerikoli stopnji življenjskega cikla organizacije, običajno pa njene lastnosti pripisujemo majhnim, hitro rastočim in podjetnim novim organizacijam, katerih ustanovitelji so dobri prijatelji, ki so začeli delati v majhnih prostorih, začetki pa so zahtevali veliko delovnih ur. Številni menedžerji jo glede na značilnosti skupne kulture vidijo kot idealno. A ni nujno tako. Visoka stopnja družabnosti in solidarnosti se največkrat pojavi okoli določenih ustanoviteljev ali vodij, katerih odhod lahko zamaje temelje v organizaciji (Goffee & Jones, 1996).

4 Raziskava

4.1 Multimetodološki raziskovalni pristop

Primerjalna analiza organizacijske kulture na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij je temeljila na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ki je sestavljen iz kvantitativnega in

kvalitativnega dela. Za analizo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih smo izbrali model konkurenčne vrednosti avtorjev Camerona in Quinna, dodatno pa smo izvedli še krajšo analizo organizacijske kulture po tipologiji Goffeeja in Jonesa, za kar smo uporabili spletni vprašalnik, katerega prednost je anketiranje brez neposrednega stika, omogoča razmeroma hitro zbiranje odgovorov na postavljena vprašanja, izničen pa je tudi vpliv anketarja in posledične pristranskosti odgovorov. Velika pomanjkljivost spletnih vprašalnikov pa je nemotiviranost respondentov, da začnejo odgovarjati in da izpolnijo celotni vprašalnik. Poleg tega ne vemo, ali je respondent pravilno razumel vprašanje in sledil navodilom (Unisvet, 2011). S kratkim, vnaprej pripravljenim intervjujem smo vodstvu obeh podjetij predstavili rezultate, pridobljene z analizo odgovorov, ter prednosti in slabosti tipa organizacijske kulture, ki prevladuje v obeh podjetjih.

4.2 Zasnova raziskave in vzorec

Raziskavo smo izvedli na podlagi primerjave dveh kapitalsko povezanih podjetij, Pakt Media¹ in Art Rebela 9. Ukvarjata se z dejavnostjo produkcije TV-oglasov, videofilmov in filmov ter postprodukcije in barvnih korekcij. V času od konca raziskave do danes se je podjetje Pakt Media preimenovalo v Kinomotel (v nadaljevanju uporabljamo novo ime), njihova dejavnost pa je ostala nespremenjena. So ena izmed vodilnih produkcijskih hiš v Sloveniji, ki slovi po kakovostni produkciji in kot dober poslovni partner, h kateremu se marketinške agencije rade vračajo, saj je delo vedno profesionalno in kakovostno opravljeno.

Art Rebel 9 se ukvarja z zasnovo in izvedbo animirane računalniške 2D- in 3D-grafike na področjih računalniških iger, aplikacij, multimedije, spletnih aplikacij, videoprodukcije in postprodukcije, filmske produkcije in postprodukcije ter arhitekturne in industrijske vizualizacije. Zaradi novih poslovnih priložnosti so podjetje prestrukturirali in iz enega velikega tima sestavili dva. Novi oddelek je razvojnoraziskovalni, z osnovno dejavnostjo raziskav in razvoja s področja novih medijev, dejavnost pa so poimenovali »doživetja in komunikacija«.

Z raziskavo smo želeli potrditi ali ovreči temeljno tezo, ki pravi, da je preveč posplošeno sklepati, da

¹ Podjetje Pakt Media, d. o. o., je v letu 2016 izvedlo organizacijske spremembe, povezane z izstopom enega od lastnikov družbe, in posledično od 29. 6. 2016 uporablja novo ime Kinomotel, d. o. o.

je organizacijska kultura v podjetjih enaka, ker je lastništvo isto, in da je organizacijska kultura živa, se razvija skupaj z zaposlenimi in vodstvom. Z namenom utemeljitve teze smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je zelena organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je organizacijska kultura v izbranih podjetjih, upošteva, da je lastništvo isto, se je posledično razvila enaka organizacijska kultura?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je organizacijska kultura skladna s pričanjem vodstva?

S pomočjo raziskave smo analizirali organizacijsko kulturo v dveh kapitalno povezanih podjetjih. Podatke smo pridobili tako od zaposlenih kot tudi od vodstvenih delavcev. Kljub dolgem vprašalniku je bil odziv dober. Odgovore so posredovali vsi zaposleni in vodstvo obeh podjetij, pri čemer so bili samo trije vprašalniki delno izpolnjeni, zato smo jih izločili iz raziskave. Za potrebe raziskave smo tako analizirali 22 izpolnjenih vprašalnikov. Največ anketirancev v obeh podjetjih sodi v drugi starostni razred (od 31 do 45 let), in sicer v Kinomotelu 71,4 % vseh anketirancev, v Art Rebelu 9 pa 75 %. Najmanj je anketirancev, mlajših od 30 let ter starejših od 46 let. V Kinomotelu sta ta dva deleža enaka in znašata 14,3 %, v Art Rebelu 9 pa je mlajših od 30 let 8,3 %, starejših od 46 let pa 16,7 %. Starostna sestava zaposlenih v obeh podjetjih je torej podobna, prevladujejo zaposleni, stari od 31 do 45 let.

4.3 Merski instrument

Orodje za ocenjevanje organizacijske kulture (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, v nadaljevanju OCAI) je orodje, ki sta ga vpeljala Cameron in Quinn, kjer s pomočjo vprašalnika, sestavljenega iz šestih sklopov, enostavno analiziramo obstoječo organizacijsko kulturo v organizaciji ter kakšno si člani organizacije želijo v prihodnosti (Cameron & Quinn, 2006).

V Tabeli 1 predstavljamo šest dimenzij, ki so temelj raziskovalnega orodja OCAI.

Anketiranci najprej v prvem sklopu vprašalnika ocenjujejo trenutno stanje, nato pa v drugem sklopu še zeleno stanje v organizaciji. Na podlagi rezultatov določimo organizacijsko kulturo, ki prevladuje v organizaciji, in sicer A – kultura klana, B – kultura adhokracije, C – kultura trga ali D – kultura hierarhije

(Cameron & Quinn, 2006). Podatke smo pridobili tako od zaposlenih kot tudi od vodstvenih delavcev obeh podjetij. Kljub dolgem vprašalniku je bil odziv dober. S pomočjo intervjuja smo po izvedeni analizi vodstvu predstavili rezultate in povprašali, kako jih komentirajo.

Tabela 1: Vprašalnik za ocenitev organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu

Dimenzija:	Opis:
Glavne značilnosti organizacije	Glavne značilnosti organizacije ali kakšna je organizacija kot celota.
Stil vodenja	Stil vodenja in pristop, ki prežemata organizacijo.
Ravnanje z zaposlenimi	Ravnanje z zaposlenimi ali stil, ki karakterizira, kako se v organizaciji ravna z zaposlenimi in kakšno je delovno okolje.
Lepilo organizacije	Lepilo oziroma vezi v organizaciji, mehanizmi, ki držijo organizacijo skupaj.
Strateški poudarki	Strateški poudarki, ki opredeljujejo, katera področja so glavna pri uresničevanju strategij organizacije.
Kriteriji uspeha podjetja	Kriteriji uspeha podjetja, ki opredeljujejo, kaj se šteje za zmago ter kaj se nagraduje in praznuje.

Vir: K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 2006, str. 151.

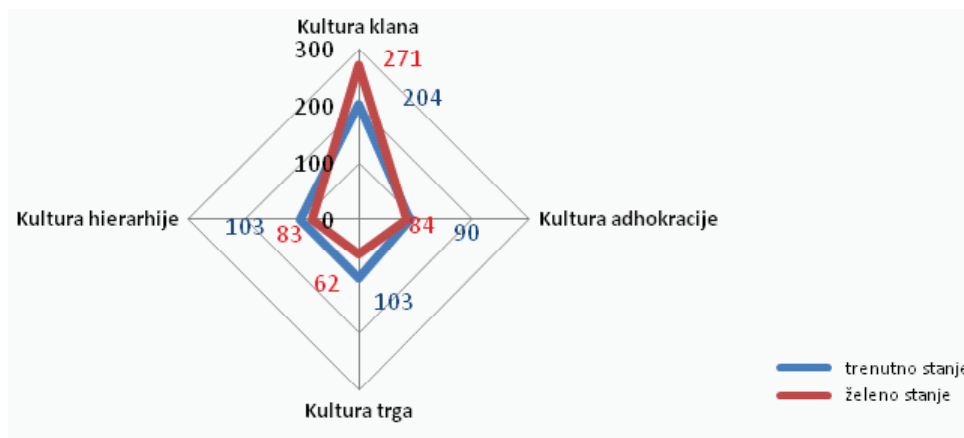
5 Rezultati

5.1 Rezultati za podjetje Kinotel

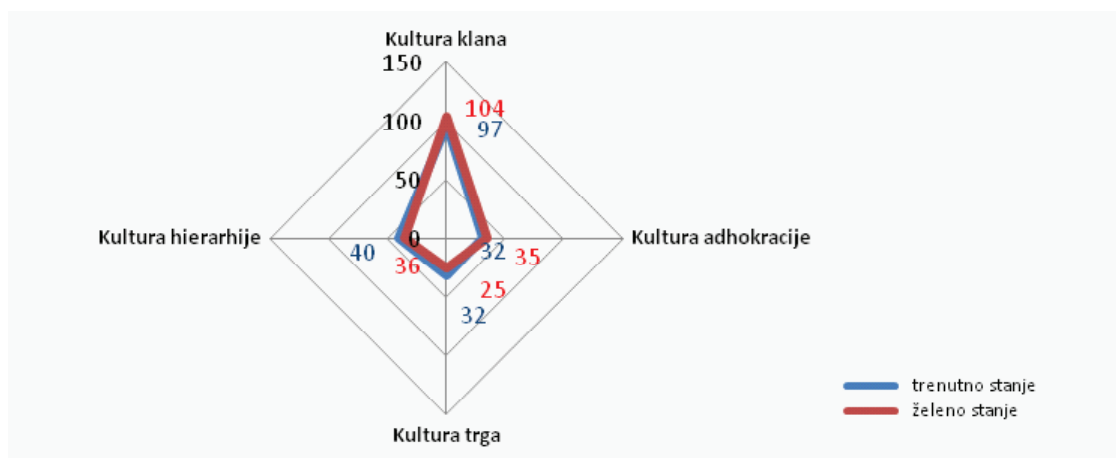
Analiza podatkov trenutnega in zelenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna v podjetju Kinotel je pokazala, da v podjetju prevladuje kultura klana, kar je razvidno tudi s Slike 6 in 7, kjer smo rezultate grafično prikazali, posebej za zaposlene in posebej za vodstvo.

Značilnosti kulture klana so prijazno delovno okolje, kjer se člani organizacije dosti družijo in sodelujejo. Počutijo se kot razširjena družina. Vodje delujejo kot mentorji, včasih tudi kot starševske figure. Organizacijo povezuje zvestoba ali tradicija, predanost zaposlenih organizaciji pa je visoka. Organizacija daje poudarek dolgoročnim koristim razvijanja človeških virov, zelo sta pomembni medsebojna povezanost in morala. Organizacija

Slika 6: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Kinomotel, zaposleni



Slika 7: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Kinomotel, vodstvo



veliko pozornosti posveča kupcem in skrbi za zaposlene, kar opredeljuje kot uspeh. Temeljne vrednote so poudarek na timskem delu, sodelovanju in doseganju soglasja pri odločitvah (Cameron & Quinn, 2006). Zaposleni v Kinomotelu si v prihodnosti želijo še bolj izrazito kulturo klana, vodstvo pa je s trenutnim stanjem zadovoljno, saj večjih razlik med trenutnim in želenim stanjem ni opaziti.

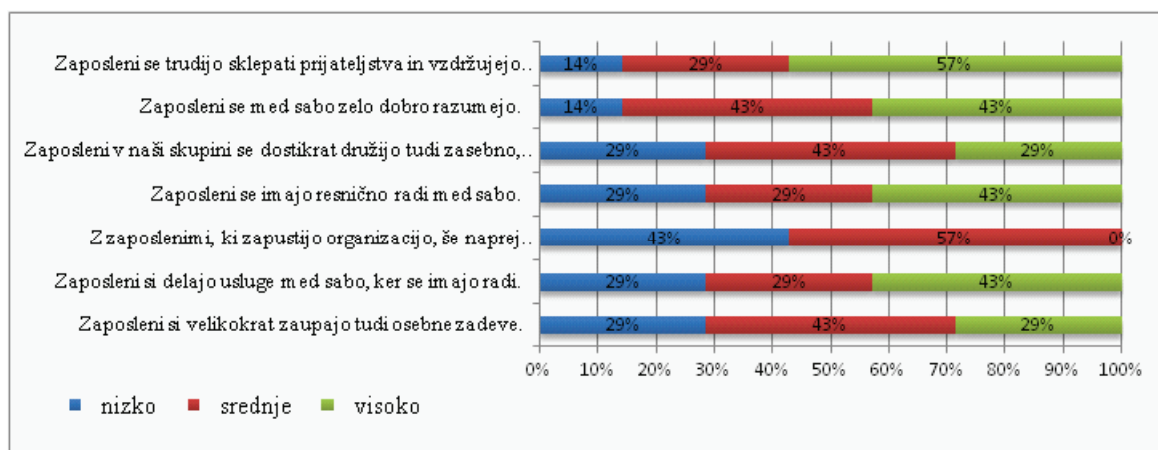
V podjetju se kažeta tudi kulturi trga in hierarhije. Zaposleni želijo, da bi bili v prihodnosti ti dve kulturi manj izraziti. Želja zaposlenih je torej še manj tekmovalnosti, ne želijo si zahtevnega vodstva in poudarka na zmagi za vsako ceno, kar so značilnosti kulture trga, ter si želijo manj pravil in postopkov, kar je značilnost kulture hierarhije (Cameron & Quinn, 2006). Vodstvo ne izkazuje

potrebe po spremembah obstoječe organizacijske kulture.

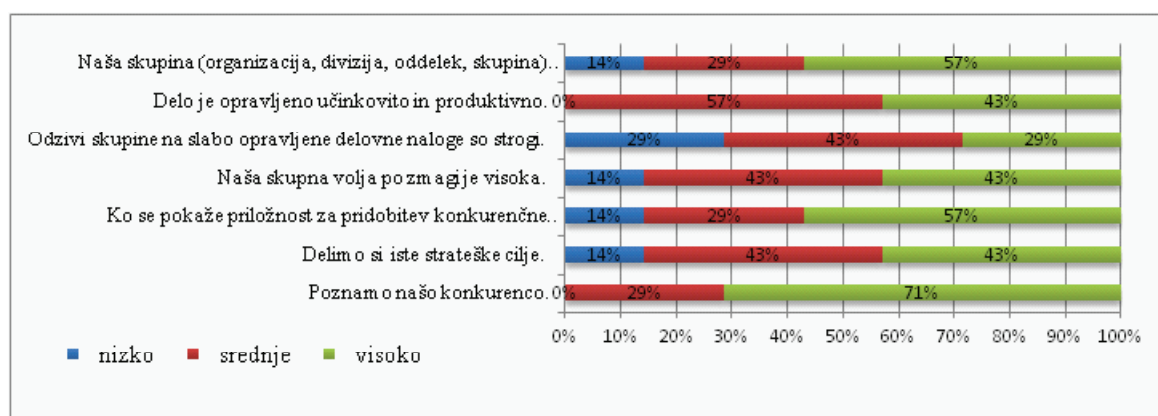
Slika 8 prikazuje frekvenčne porazdelitve odgovorov za dimenzijo družabnosti po tipologiji Goffeeja in Jonesa za podjetje Kinomotel.

V Kinomotelu so dimenzijo družabnosti ocenili kot dokaj visoko. Zaposleni se trudijo sklepati prijateljstva in med sabo vzdržujejo močne vezi. Raven družabnosti po tej trditvi je 57 % zaposlenih ocenilo kot visoko, 43 % zaposlenih je trditev, da se med sabo dobro razumejo, ocenilo z oceno srednje, 43 % pa z oceno visoko. Lahko bi rekli, da se zaposleni v večini primerov med sabo dobro razumejo, a kot najbrž v vsaki organizaciji tudi tukaj med njimi občasno prihaja do nestrinjanj. Druženje zaposlenih zunaj delovnega časa je ocenjeno kot srednje s kar 43 %, 29 % jih je to trditev ocenilo z oceno visoko, a enak odstotek tudi kot nizko. Zaposleni se torej

Slika 8: Grafični prikaz dimenzije družabnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Kinomotel



Slika 9: Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Kinomotel



zunaj delovnega časa srečujejo, a samo občasno in morda samo nekateri med njimi.

S trditvijo, da se imajo resnično radi med sabo, se strinja 43 % zaposlenih, enake ocene je prejela tudi trditev, da si delajo usluge med sabo, ker se imajo resnično radi. Vzdrževanje stikov z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, ni na visoki ravni. To raven z oceno srednje ocenjuje 57 %, a kar 43 % jih je podalo oceno nizko. Ocene visoko ni, iz česar lahko sklepamo, da se stiki vzdržujejo ali samo občasno ali pa samo z nekaterimi od nekdanjih članov kolektiva. Zaupanje osebnih zadev med zaposlenimi obstaja, kar 43 % jih je to trditev ocenilo z oceno srednje, 29 % pa z oceno visoko.

Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji Goffeeja in Jonesa za Kinomotel je podan s Sliko 9.

Na prvi pogled lahko s slike razberemo, da v Kinomotelu obstaja, tako kot družabnost, dokaj visoka solidarnost. Razumejo in delijo si enake poslovne cilje, saj jih je kar 57 % to trditev ocenilo

z oceno visoko. Delo je opravljeno učinkovito in produktivno, nihče namreč te trditve ni ocenil z oceno nizko. Odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge niso najbolj strogi, 43 % zaposlenih je podalo oceno srednje, 29 % pa oceno visoko, ravno toliko pa tudi oceno nizko. Skupna volja po zmagi je visoka, 43 % jih je podalo oceno srednje, enak odstotek pa tudi oceno visoko, in ko se pokaže priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti, jo takoj izkoristijo. Kar 57 % zaposlenih je to trditev ocenilo z oceno visoko. Prav tako se strinjajo, da si delijo iste strateške cilje in da poznajo svojo konkurenco, tukaj ocene nizko ni.

V Kinomotelu prevladujeta dokaj visoka družabnost in solidarnost. Pri ocenjevanju družabnosti imajo vse trditve tudi ocene nizke ravni, kar pomeni, da bi se raven družabnosti lahko v prihodnosti še povečala. Solidarnost je na višji ravni, a tudi tukaj še obstaja možnost povečanja. Visoka družabnost in solidarnost kažeta na prisotnost skupne kulture, ki je značilna za majhna, hitro

rastoča podjetja, kjer so ustanovitelji dobri prijatelji in so za zagon v podjetje vložili veliko dela, njihovi lastniški deleži pa so enaki.

5.2 Rezultati za podjetje Art Rebel 9

Analiza podatkov trenutnega in želenega stanja v podjetju Art Rebel 9 je pokazala, da tudi v tem podjetju, tako kot v Kinomotelu, prevladuje kultura klana. S Sliko 10 smo grafično prikazali rezultate za zaposlene, s Sliko 11 pa za vodstvo.

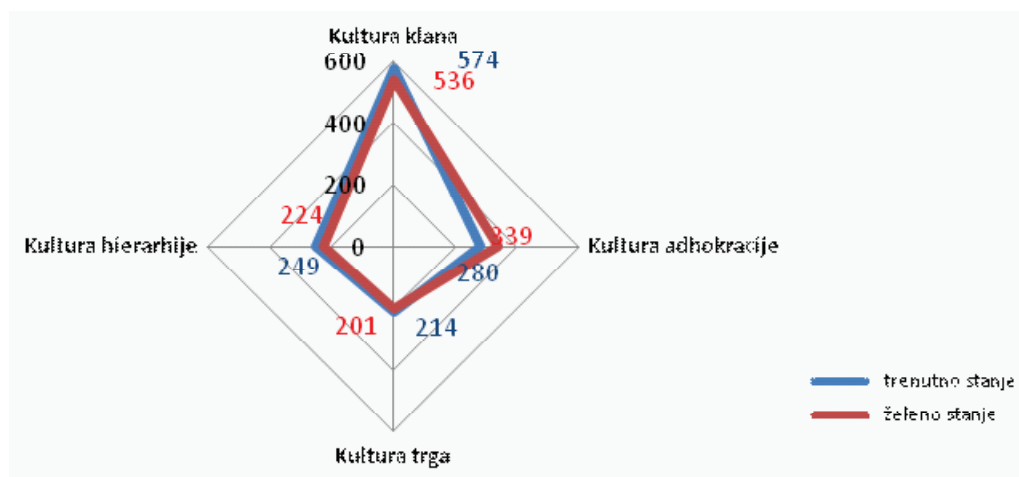
Pri analizi podatkov, pridobljenih od zaposlenih, opazimo, da je dokaj izrazita tudi kultura adhokracije, malo manj pa kulturi trga in hierarhije. Medtem ko si vodstvo v Art Rebelu 9 želi manj izrazito kulturo adhokracije, so želje zaposlenih ravno nasprotno. Zaposleni si želijo bolj dinamičnega in ustvarjalnega

delovnega okolja ter več tveganja, vendar kljub temu v podjetju prevladuje kultura klana.

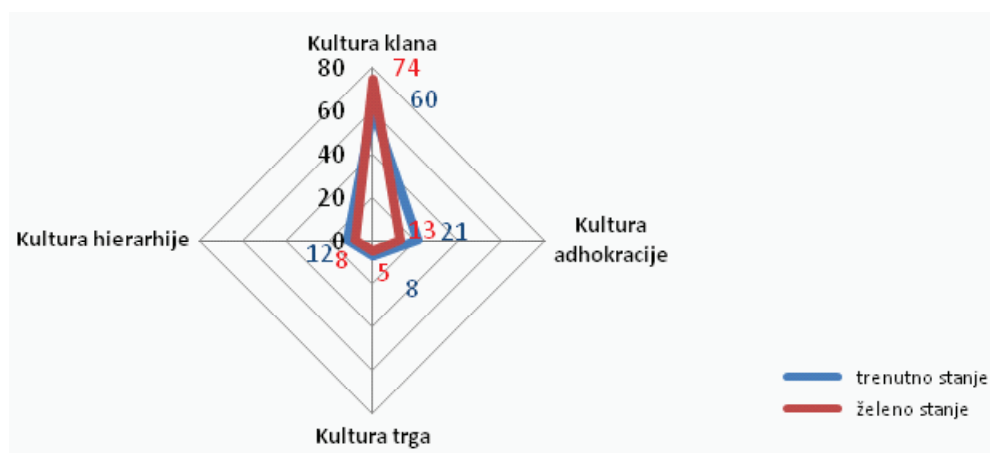
S Sliko 12 smo prikazali frekvenčne porazdelitve odgovorov za dimenzijo družabnosti po tipologiji Goffeeja in Jonesa za podjetje Art Rebel 9.

Na prvi pogled razberemo, da v podjetju Art Rebel 9 prevladuje srednja ali visoka raven družabnosti. Ocen nizko skorajda ni. Nihče ne ocenjuje nizke ravni družabnosti pri trditvi, da se zaposleni trudijo sklepati prijateljstva, da vzdržujejo močne vezi in da se med sabo zelo dobro razumejo. Trditev, da se dostikrat družijo tudi zasebno, zunaj delovnega časa, je kot srednje ocenilo kar 73 % zaposlenih, 40 % jih ocenjuje, da se imajo resnično radi med sabo, saj so podali oceno visoko, 60 % pa oceno srednje. Vzdrževanje stikov z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, obstaja, 67 % jih je to

Slika 10: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, zaposleni



Slika 11: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, vodstvo



dimenzijo ocenilo z ravnijo srednje, 33 % z ravnijo nizko, ocene visoko pa ni podal nihče. Najbrž tudi v Art Rebelu 9 stike vzdržujejo samo občasno ali samo z nekaterimi nekdanjimi člani kolektiva. Zaposleni si delajo usluge med sabo, ker se imajo radi, tej trditvi jih je 40 % namenilo oceno visoko, 53 % pa oceno srednje. Na visoki ravni je tudi zaupanje osebnih zadev, saj pri tej trditvi nihče ni podal ocene nizko.

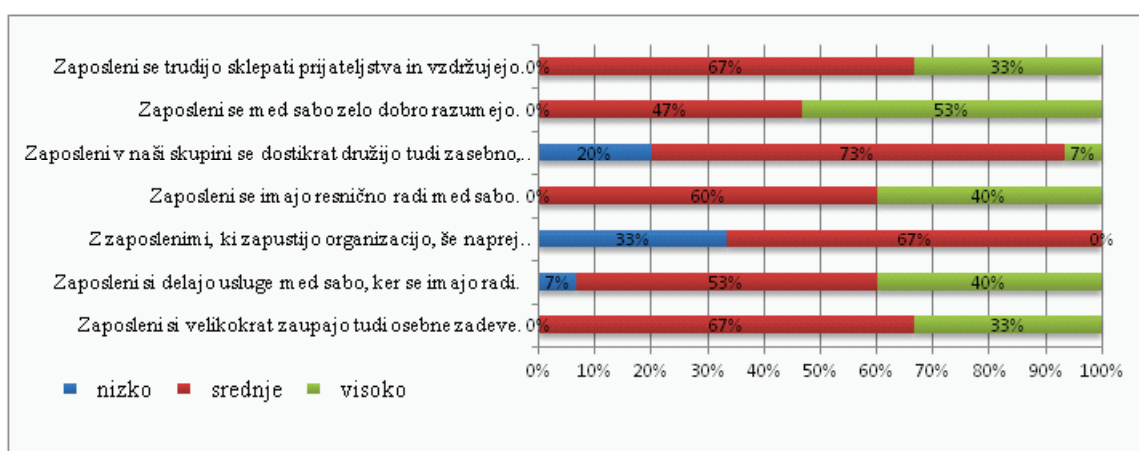
Tako kot za dimenzijo družabnosti lahko iz grafičnega prikaza dimenzije solidarnosti za Art Rebel 9, ki je podana s Sliko 13, razberemo, da v Art Rebelu 9 prevladuje dokaj visoka solidarnost.

Nihče ni podal ocene nizke solidarnosti za trditve, da razumejo in si delijo enake poslovne cilje, da je delo opravljeno učinkovito in produktivno ter da poznajo svojo konkurenco. Daleč največjo oceno nizke ravni je dobila trditev, da so odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge strogi, a večina vseeno meni, da ta trditev drži. Oceno visoko je

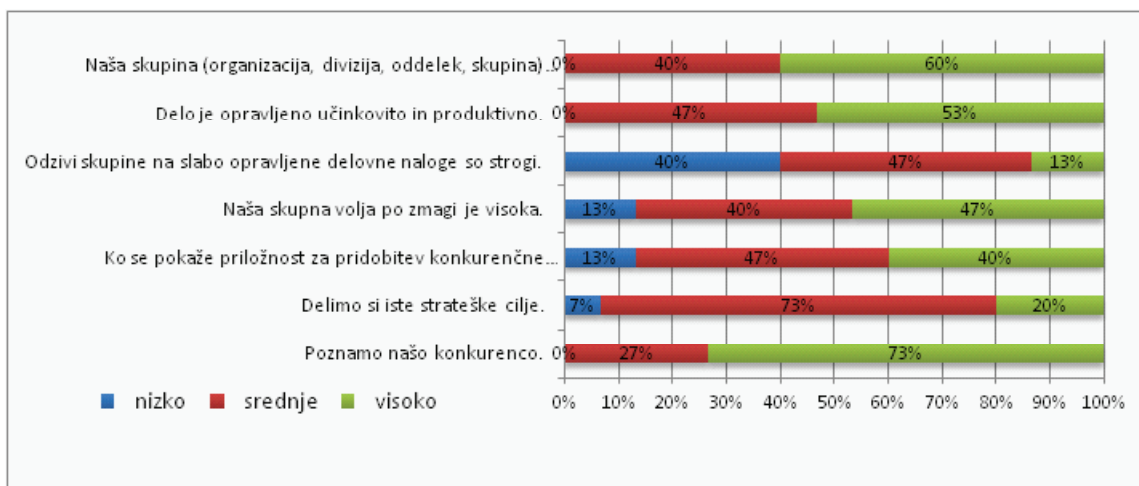
47 % zaposlenih podalo trditvi, da obstaja visoka skupna volja po zmagi, 40 % pa, da takoj izkoristijo konkurenčne prednosti, ko se pokaže priložnost. Delijo si iste strateške cilje, 73 % zaposlenih je to trditev ocenilo z oceno srednje.

Art Rebel 9 kaže še bolj izrazito skupno kulturo kot Kinomotel, saj je skupna ocena ravni družabnosti in solidarnosti precej višja. Z nizko ravnijo skorajda ni podanih ocen. Art Rebel 9 sta skupaj ustanovila dva partnerja, ki se jima je pozneje pridružil še tretji. Skupaj so ustanovili podjetje Kinomotel kot izločitev ene od dejavnosti iz Art Rebelu 9, zato rezultati, ki kažejo na skupno kulturo v obeh podjetjih, niso presenetljivi. Višja raven družabnosti in solidarnosti v Art Rebelu 9 je razumljiva, saj podjetje deluje dalj časa kot Kinomotel, večina zaposlenih je v podjetju že od samega začetka in v tem času so razvili visoko pripadnost podjetju. Kinomotel je ustanovljen pozneje, a kljub temu je večina zaposlenih v podjetju

Slika 12: Grafični prikaz dimenzije družabnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Art Rebel 9



Slika 13: Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Art Rebel 9



od samega nastanka in tudi tukaj so razvili visoko pripadnost podjetju. Zaposleni sklepajo prijateljstva in vzdržujejo močne vezi med sabo, dobro se razumejo, med seboj si pomagajo, si zaupajo tudi osebne zadeve in se občasno srečujejo tudi zunaj delovnega časa.

V obeh podjetjih dajejo velik poudarek učinkovitemu in produktivnemu opravljanju delovnih nalog, delijo si enake poslovne in strateške cilje in dobro poznajo svojo konkurenco. Negativni vidiki se kažejo pri ocenitvi odzivov skupine na slabo opravljene delovne naloge, kar je ena od slabosti skupne kulture, saj prijatelje težko grajaš ali jih celo odpustiš zaradi nedoseganja zelene stopnje opravljanja delovnih nalog.

6 Diskusija in priporočila

Odgovori in priporočila temeljijo na opravljeni raziskavi organizacijske kulture v Kinomotelu in Art Rebelu 9. Analiza temelji na podlagi tipologije Camerona in Quinna, opravljena je s pomočjo vprašalnika OCAI, s katerim smo analizirali trenutno stanje organizacijske kulture in ugotovili, kakšno je želeno stanje v prihodnosti, ter kratke raziskave ravni družabnosti in solidarnosti na podlagi tipologije Goffeeja in Jonesa.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Trenutna organizacijska kultura v obeh podjetjih je, po tipologiji Camerona in Quinna, kultura klana. Zanj sta značilni visoka fleksibilnost in usmerjenost navznoter, kar pomeni, da se zaposleni počutijo kot del razširjene družine, zvestoba organizaciji je visoka, delovno okolje je prijazno, člani se medsebojno družijo in vodstvo večinoma deluje v vlogi mentorjev, včasih tudi kot starševskih figur. Delno so prisotne tudi preostale tri vrste kultur. V Kinomotelu so zastopane v skoraj enakem obsegu, medtem ko se v Art Rebelu 9 poleg kulture klana dobro kaže tudi kultura adhokracije. Za zadnjo sta značilni fleksibilnost in usmerjenost navzven, kar pomeni, da se podpirajo spremembe in prilagoditve v upanju na rast organizacije, spodbuja se ustvarjalnost članov, vpliv vodstva pa temelji bolj na njihovi strokovnosti kot pa na formalnem položaju. Sledita kulturi hierarhije in trga.

Po tipologiji Goffeeja in Jonesa v obeh podjetjih prevladuje skupna kultura. Kažeta se visoka družabnost in visoka solidarnost, s tem, da sta obe ravni v Art Rebelu 9 bolj izraziti kot v Kinomotelu.

Zaposleni se med sabo dobro razumejo, so povezani, spletajo močne vezi tudi zunaj organizacije in delovnega časa in do podjetja čutijo močno pripadnost. Poštenost in pravičnost sta cenjeni, dobro poznajo svoje cilje in konkurenco, a kaže se slaba stran te kulture, in sicer, da odzivi skupine na nedoseganje postavljenih delovnih nalog niso najbolj strogi.

Slaba stran skupne kulture, da ni strogih odzivov na slabo opravljene delovne naloge, ni zanemarljiva. Trenutno morda ne povzroča velikih težav, a skozi čas lahko povzroči veliko nejevolje pri zaposlenih in nemotiviranost, posledično pa lahko najbolj obremenjeni zaposleni organizacijo celo zapustijo. Vodstvu svetujemo, da tega problema ne spregleda, temveč začne aktivno iskati rešitve, da se položaj izboljša.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je želena organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Iz analize je razvidno, da je tudi v prihodnosti v obeh podjetjih želena organizacijska kultura kultura klana. V Kinomotelu si želijo kulturo klana še bolj izrazito ter manj izrazito kulturo hierarhije in trga, medtem ko so podatki za želeno stanje kulture adhokracije enaki kot za trenutno stanje. Vodstvo je s trenutnim stanjem zadovoljno, večjih odstopanj ni. V Art Rebelu 9 pa zaposleni kažejo željo po bolj izraziti kulturi adhokracije, pri vodstvu pa je ravno nasprotno, a prevladujoča kultura ostaja kultura klana.

Art Rebel 9 se s svojim raziskovalno-razvojnimi oddelkom usmerja k bolj inovativnim projektom, ki zahtevajo samostojnost, kreativnost in določeno odgovornost zaposlenih. Nova usmeritev se kaže tudi pri organizacijski kulturi, saj je vpliv kulture adhokracije trenutno precejšen, v prihodnosti pa se še poveča. Vodstvu priporočamo, naj še naprej izvaja ustrezne spodbude zaposlenim, naj okrepi kulturo adhokracije, ki bi lahko v petih letih v tem oddelku prevzela prevladujočo vlogo. Trenutno namreč v celotnem podjetju prevladuje kultura klana, za projekte, ki zahtevajo inovativnost, tveganje in kreativnost, pa je bolj ustrezna kultura adhokracije.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je organizacijska kultura v izbranih podjetjih, upošteva, da je lastništvo isto, se je posledično razvila enaka organizacijska kultura?

Za podjetja, v katerih prevladuje kultura klana oziroma skupna kultura, je značilno, da so ustanovitelji dobri prijatelji, ki imajo enake deleže v podjetju. Tudi v primeru Kinomotele in Art Rebela 9 je tako. Lastniki predstavljajo tudi vodstvo obeh

podjetij in glede na opravljeno teoretično raziskavo organizacijske kulture lahko sklepamo, da je vodstvo v veliki meri pripomoglo k temu, da se je v obeh podjetjih razvila enaka organizacijska kultura.

Podjetje Kinomotel je v preteklem letu izvedlo organizacijske spremembe, eden od lastnikov je izstopil, kar lahko vpliva na razvoj organizacijske kulture v prihodnosti. Zanimivo bi bilo čez nekaj let znova opraviti analizo organizacijske kulture ter primerjati rezultate obeh analiz.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je organizacijska kultura skladna s prepričanjem vodstva?

Povod za raziskavo in primerjavo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih je bila izjava enega od lastnikov, da je organizacijska kultura enaka. Želeli smo preveriti, ali je res tako, in s pomočjo analize rezultatov smo ugotovili, da izjava drži, kar smo pojasnili v odgovoru na tretje raziskovalno vprašanje. Dalje smo preverjali, ali je organizacijska kultura v podjetjih skladna s prepričanjem vodstva. Odgovor na to raziskovalno vprašanje smo dobili s pomočjo intervjuja, ki je bil izveden z vodstvom obeh podjetij. V nadaljevanju povzemamo pogovor z obema direktorjema.

V Kinomotelu so takšen rezultat pričakovali. Delo v produkciji je stresno in nepredvidljivo in če tim ne bi držal skupaj in si pomagal, tega dela ne bi mogli opravljati. Produkcija je skupek nepredvidljivih dejavnikov, veliko je sprememb ali potrditev v zadnjem trenutku, kar pomeni, da morajo biti zaposleni dobri organizatorji, delo je stresno in včasih se zdi, kot da si tim bere misli. Tim je skupaj že od začetka podjetja, zaposleni se razumejo in držijo skupaj. V Kinomotelu zaposlujejo ljudi, ki mislijo enako, in skozi leta se je izkazalo, da tisti, ki se niso bili sposobni prilagoditi timskega delu, ki niso zmogli vztrajati, niso obstali.

V Art Rebelu 9 je analiza pokazala podoben rezultat kot v Kinomotelu, tudi v tem podjetju prevladuje kultura klana, kaže pa se tudi dokaj močna kultura adhokracije. Zaposleni si torej želijo bolj dinamičnega in ustvarjalnega delovnega okolja in več tveganja. Vodstvo je takšen rezultat pričakovalo. Je posledica vsakdanjega dela na področju postprodukcije TV-oglasov, ki je dokaj nekreativno, neinovativno, zato si zaposleni želijo sprememb, kreativnosti, lastnega dela, brez velikega nadzora. Delno na to vplivata tudi usmeritev podjetja v nove medije in ustanovitev novega razvojnoraziskovalnega oddelka, z novimi projekti, ki so vezani na najsodobnejše multimedijske tehnologije. Z nekaterimi zaposlenimi že poskušajo

izpeljati nekakšen poskus, dobili so polna pooblastila, so samostojni in kreativni, a sodelujejo s preostalim timom, ki je nepogrešljiv, da se projekti izpeljejo do konca. Kot najbrž v vseh drugih podjetjih se tudi v Art Rebelu 9 kaže različnost v timu, nekateri zaposleni so izključno izvajalci in jih kreativnost in samostojnost ne zanimata, obstoj podjetja pa je odvisen od obeh profilov zaposlenih.

Pri raziskavi smo se soočili z različnimi omejitvami. Vsebinske omejitve se nanašajo na teoretični del. V literaturi je zaslediti veliko različnih tipologij organizacijske kulture, zaradi omejitve dolžine raziskave smo se osredotočili na šest tipologij bolj znanih avtorjev. Število zaposlenih v obeh podjetjih je majhno, zato ni bilo potrebe po časovni omejitvi obdobja, v katerem je potekalo anketiranje. Vsi zaposleni so podali svoje odgovore. Metodološke omejitve raziskave se nanašajo na spletni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz velikega števila vprašanj. Izpolnjevanje vprašalnika je trajalo 20 minut, kar je dolgo in lahko posledično pomeni zmanjšanje koncentracije in verodostojnega odgovaranja vprašanih. Dobra stran spletnega vprašalnika je bila, da je anketirani dobil obvestilo, če je kakšnemu vprašanju dodelil premalo točk. Tako nepravilno izpolnjenih vprašalnikov ni bilo. Kljub označenim različnim sklopom vprašalnika in pojasnilom, da se vprašanja najprej nanašajo na trenutno stanje organizacijske kulture v podjetju, nato pa še na zeleno, so nekateri zaposleni pomislili, da se vprašanja ponavljajo.

Na podlagi opravljene analize se odpirajo nove možnosti raziskovanja organizacijske kulture, še posebej zaradi organizacijskih sprememb in izstopa enega od lastnikov iz Kinomotela ter zaradi nove usmeritve Art Rebelu 9 v nove medije in inovativne projekte. Zanimivo bi bilo čez približno pet let znova opraviti analizo organizacijske kulture in primerjati rezultate s sedanjimi, kar je tudi naše priporočilo vodstvu.

7 Sklep

Pojem organizacijske kulture je zelo kompleksen in akademiki in raziskovalci se ne morejo poenotiti v eni sami opredelitvi. Njeno proučevanje vse bolj pridobiva pomen, saj se je skozi čas ter različne analize in raziskave pokazalo, da njen vpliv na organizacijo ni zanemarljiv. Hočemo ali nočemo, organizacijska kultura prežema celotno organizacijo in vpliva na odnose med člani, na njihov odnos do dela, na povezanost z organizacijo. Vpliva na

vodstvo, ki s svojim načinom vodenja usmerja, kako se bo kultura razvijala, in posledično vpliva na uspešnost celotne organizacije. Dobre ali slabe kulture ni, je le primerna ali neprimerna, odvisno od tega, koliko se vložijo vanjo. Vlaganje v organizacijsko kulturo je pomembno, kajti ni dovolj imeti samo dober izdelek ali storitev, da si uspešen, pomembni so ljudje, ki se za ta izdelek ali storitev trudijo, ki v svoje delo vnašajo vso svojo energijo ter čutijo globoko pripadnost in odgovornost do organizacije. Proučevanje organizacijske kulture lahko tako organizaciji samo pomaga, da postane še boljša.

Viri in literatura

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104–118.
- Do Carmo Silva, M., & Gomes, C. F. S. (2015). Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies. *Procedia Computer Science*, 55(2015), 678–687.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford: Stanford Business Books.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019–1025.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133–148.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679.
- Grudzinskiy, A. O., & Petrova, O. V. (2015). Comparative Method of Diagnostics of Organizational Culture of Innovative University. *Asian Social Science*, 11(3), str. 224–230.
- Grundey, D. (2008). Cross-Cultural Dimensions: Organizational Culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in Business and Economics*, 7(3), 47–65.
- Jain, A. K., & Jain, S. (2013). Understanding Organizational Culture and Leadership – Enhance Efficiency and Productivity. *Pranjana*, 16(2), 43–53.
- Kummerow, E., & Kirby, N. (2014). *Organisational Culture: Concept, Context, and Measurement*. New Jersey: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljanje organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124(2014), 51–58.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Šumanski, M. M., Kolenc, I., & Markič, M. (2008). Organizacijska kultura kao djelotvorno sredstvo za upravljanje sigurnošću i zdravljem na radu. *Sigurnost*, 50(4), 365–376.
- Unisvet – Odprti kurikulum (2011). *Anketno raziskovanje in analiza podatkov z excelovimi vrtilnimi tabelami*. Ljubljana: GZS Center za poslovno usposabljanje.

Mag. Maja Slatenšek, znanstvena magistra ekonomije s področja poslovedenja in organizacije, je vodja administracije v podjetju Kinomotel d.o.o. od samega nastanka podjetja leta 2004 do danes. Pokriva vsa področja administracije, od financ do HRM, tako rekoč desna roka direktorja. Septembra 2016 je uspešno zagovarjala znanstveno magistrsko nalogo na podiplomskem študiju Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, za katero je prejela odlično oceno in posebej pohvalo komisije za odlično predstavitev. Mag. Majo Slatenšek odlikuje raziskovalna natančnost, analitičnost, sistematičnost in visoka stopnja samostojnosti ter njeno bogato znanje iz poslovne prakse. V poslovni praksi v letu 2017 razvija in nadaljuje nov projekt sodelovanja z enim od bivših lastnikov podjetja Kinomotel.

Izr. prof. dr. Sandra Penger je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učeče se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 150 magistrskih delih ter 1 doktorskemu delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v SSCI revijah. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade za raziskovanja. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso.

Merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih združbah: primer dobrodelne združbe

Vesna Šmerc¹, Darja Peljhan²

¹e-pošta: vesna.smerc@drustvo-vzd.si

²e-pošta: darja.peljhan@ef.uni-lj.si

Povzetek

V članku obravnavamo merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih (neprofitnih) združbah (NDZ) na celovit in uravnotežen način, z uporabo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Cilji, ki jih zasledujejo NDZ, so pogosto kompleksni in mnogovrstni, zato je uspešnost NDZ težko meriti in primerjati. Izziv za management je razumeti, kaj meriti in kateri kazalniki so pomembni za NDZ in področje, na katerem delujejo. Namen članka je izboljšati kakovost merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja NDZ ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju v NDZ. Cilj je proučiti, kako lahko dobrodelne združbe kot primer NDZ spremljajo in obvladujejo uspešnost poslovanja ter na tej podlagi predlagati nabor kazalnikov za izbrano dobrodelno združbo. Predlagani sistem je osnova za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja izbrane združbe in posledično boljšemu izpolnjevanju njenega poslanstva. Uporabnost študije je tudi širša, saj je obravnavano področje v literaturi relativno malo zastopano, zato bodo izsledki študije koristni tudi pri izboljševanju poslovanja drugih vrst NDZ.

Ključne besede: uspešnost poslovanja, učinkovitost poslovanja, merjenje učinkovitosti in uspešnosti, nedobičkovna (neprofitna) združba, dobrodelna združba

1 Uvod

Z izzivi merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja se ukvarja veliko ljudi, tako na akademski kot tudi praktični ravni. To ne velja le za dobičkovne (profitne) združbe (DZ), katerih cilj je doseganje dobička, ampak tudi za nedobičkovne (neprofitne; v nadaljevanju NDZ), katerih cilj je zadovoljstvo uporabnikov in drugih deležnikov, kriterij za merjenje uspešnosti pa je vezan na uresničevanje njihovega

poslanstva. Za merjenje in presojanje uspešnosti se že dolgo uporabljajo finančni kazalniki. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se pojavile prve kritike glede učinkovitosti njihove uporabe, ker temeljijo na preteklih podatkih in ne dajejo možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb v poslovanju (Bourne et al., 2000; Kennerley & Neely, 2002). Avtorji (npr. Kaplan, 1983; Maskell, 1991) so začeli poudarjati, da so za boljše merjenje uspešnosti potrebni tudi nefinančni kazalniki. Ti izhajajo iz strategije in vsebujejo bistvene pokazatelje uspešnosti ter odpravljajo nekatere pomanjkljivosti finančnih kazalnikov. Epstein in McFarlan (2011a) poudarjata, da tudi v NDZ narašča pomen merjenja uspešnosti poslovanja s pomočjo nefinančnih kazalnikov. Z razvojem različnih pristopov za merjenje uspešnosti poslovanja, ki uravnoteženo vključujejo tako finančne kot nefinančne kazalnike, lahko združbe ocenjujejo kako uspešno izpolnjujejo cilje. Pri tem je pomembno omeniti, da se kriteriji uspešnosti kažejo

1 Učinkovitost (angl. efficiency; pomeni delati stvari pravilno) je prvi pogoj za visoko uspešnost (angl. effectiveness; pomeni delati prave stvari), vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Možno je namreč zelo učinkovito uresničevati napačne stvari. Nedvomno pa učinkovito uresničevanje postavljenih ciljev vodi do visoke uspešnosti poslovanja. Povečanje učinkovitosti namreč znižuje stroške poslovanja, kar pri nespremenjenih drugih okoliščinah vodi k večji uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2002). Zato v članku tudi kadar govorimo le o uspešnosti poslovanja NDZ mislimo na učinkovitost in uspešnost poslovanja (angl. performance).

v planiranju kot načela, po katerih se NDZ odloča, v izvajanju in kontroliranju pa kot mere uspešnosti, ki merijo doseženi uspeh. V dogovorjenem planu deležniki vidijo pričakovane koristi, v kontroli (npr. v poslovnem poročilu) pa jim NDZ sporočamo dejansko ustvarjene koristi.

Cilji, ki jih zasledujejo NDZ, so pogosto kompleksni, mnogovrstni, zato je uspešnost NDZ težko meriti in primerjati (Epstein & McFarlan, 2011b). Izziv je razumeti, kaj meriti in kateri kazalniki so pomembni za NDZ in področje, na katerem delujejo. Namen članka je izboljšati kakovost merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja NDZ ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju v NDZ. Cilj članka je proučiti, kako lahko dobrodelne združbe kot primer NDZ spremljajo in obvladujejo uspešnost poslovanja ter na tej podlagi predlagati nabor kazalnikov za izbrano dobrodelno združbo. Rezultati študije so pomembni, ker gre za slabo raziskano področje, ki se sicer sooča z veliko izzivi in o tem obstaja premalo napisanih del. Praktični prispevek članka je v tem, da ponudi izhodišča za učinkovitejše in bolj uspešno delovanje ter posledično povečanje zadovoljstva uporabnikov storitev izbrane združbe.

2 Merjenje uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih združbah

Uspešnosti NDZ ni mogoče meriti skozi dobiček. Kriterij za merjenje uspešnosti NDZ je vezan na uresničevanje poslanstva, ki praviloma pomeni doseganje zadovoljstva uporabnikov oziroma zadovoljitev določenih potreb določene skupine ljudi. Najpogostejši razlog za merjenje uspešnosti poslovanja NDZ je zahteva zunanjih udeležencev, kot so nedržavni financerji, donatorji, prostovoljci, zaposleni, uporabniki, upravičenci (koristniki) (Zimmermann & Stevens, 2006) in tudi država.

Merjenje uspešnosti poslovanja v NDZ se osredotoča na ustvarjanje vrednosti za deležnike podjetja, še posebej za lastnike (Nicholls, 2009), kar pa ne velja za NDZ, kjer financerji običajno nimajo lastniških interesov. Tudi če ti obstajajo, velja omejitev delitve dobička, ki ga financerjem ni možno razdeliti v kakršnikoli ustvarjeni denarni vrednosti, niti sorazmerno glede na vrednost njihove donacije. Namesto tega je njihova nagrada, da NDZ ponujajo storitve, ki zadovoljujejo uporabnike in družbo. S poročanjem kazalnikov uspešnosti zunanjim uporabnikom, združbe upravičijo svoj obstoj,

pokažejo družbeno odgovornost in upravičijo sloves vrednega prejemnika donacij in dotacij v prihodnosti (Connolly & Hyndman, 2004). Merjenje uspešnosti poslovanja vpliva tudi na ozaveščanje celotne NDZ, da si vsi notranji udeleženci prizadevajo za isto poslanstvo. Poleg tega se lahko merjenje uspešnosti uporablja tudi kot vpliv na odnos javnosti do problematike, v smislu destigmatizacije določene skupine ljudi. Poročanje rezultatov merjenja uspešnosti zunanjim udeležencem lahko služi kot učinkovito marketinško orodje (Sawhill & Williamson, 2001).

Določanje in izračun finančnih kazalnikov, s katerimi merimo učinkovitost in uspešnost, je le prvi korak pri ocenjevanju finančnega stanja vsake združbe. Da je kazalnik smiseln in pomenljiv, mora biti primerljiv s podobnimi združbami. Tradicionalni kazalniki niso primerni za uporabo v NDZ, ker njihov cilj ni doseganje dobička. Namesto prihodkov od prodaje proizvodov ali storitev, so jim glavni viri prihodki od prostovoljnih prispevkov posameznikov ter donacij (Greenlee et al., 2011). NDZ spremljajo rast prihodkov in gibanje denarnih tokov. Porabo virov je treba skrbno preučevati, predvsem zaradi zagotavljanja preživetja združbe na dolgi rok. V nadaljevanju navajamo najprimernejše in najpogostejše finančne kazalnike, ki jih NDZ lahko uporabljajo za merjenje in ocenjevanje finančne uspešnosti poslovanja (Epstein & McFarlan, 2011a, 2011b).

Za spremljanje učinkovitosti zbiranja sredstev je najprimernejši kazalnik stroškov zbiranja sredstev (angl. *fund-raising expense* - FX). Gre za kazalnik, ki se izračuna kot razmerje med stroški zbiranja sredstev in celotnimi stroški združbe ter kaže delež v celotnih stroških, ki so nastali za pridobivanje virov financiranja (Greenlee et al., 2011). Kazalnik FX je treba ocenjevati v povezavi s kazalnikom učinkovitosti zbiranja sredstev v dobrodelne namene (angl. *fund-raising efficiency* - FE). FE se izračuna kot razmerje med celotnimi zbranimi sredstvi in celotnimi stroški za zbiranje teh sredstev. Večja oziroma naraščajoča vrednost kazalnika pomeni večjo ali izboljšano učinkovitost zbiranja sredstev. Združbe z nizkim FX ter visokim FE imajo razmeroma nižje stroške zbiranja sredstev in realizirajo relativno več prispevkov, kar pa pomeni, da ostane na voljo več virov za izvajanje programov in storitev (Greenlee et al., 2011). Pomembna kazalnika, s katerima ocenjujemo učinkovitost zbiranja sredstev, sta še kazalnik zbranih sredstev na enega donatorja in kazalnik, ki prikazuje razmerje med številom zaprosenih donatorjev in tistimi, ki

so dejansko prispevali finančne vire (Epstein & McFarlan, 2011b).

S kazalniki učinkovitosti programa analiziramo, kako so združbe uspešne pri izvajanju programov. Kazalnik odhodkov programa (angl. *program service expense* - PX) predstavlja delež celotnih odhodkov programa v vseh odhodkih združbe. Gre za pomemben kazalnik, saj pove, kolikšna je podpora programu oz. v kolikšni meri NDZ izpolnjuje svoje poslanstvo. Višja oziroma naraščajoča vrednost kazalnika pove, da je več energije (in s tem odhodkov) usmerjene v storitve programa (Greenlee et al., 2011). Naslednji je kazalnik odhodkov administracije (angl. *management expense* - MX), ki meri učinkovitost vodstva. Gre za delež odhodkov administracije programa v vseh odhodkih združbe. Manjša vrednost kazalnika kaže na večjo učinkovitost in s tem možnost, da namenijo več virov za zagotavljanje storitev programa (Greenlee et al., 2011).

Kazalniki likvidnosti in solventnosti so namenjeni oceni finančne sposobnosti skozi čas za primerjavo z drugimi podobnimi združbami. Kazalnik dni vezave likvidnih sredstev (angl. *liquid funds* - LF) pove preostalo število dni, preden bo združba počrpala vsa likvidna sredstva, ob predpostavki, da ni deležna nobenih dodatnih gotovinskih prilivov. Večja oziroma naraščajoča vrednost je sprejemljivejša, ker kaže na večjo kratkoročno finančno stabilnost (Greenlee et al., 2011). Kazalnik se izračuna kot:

$$LF = \frac{((\text{povpr. (DS + TH + kratk. AČR)}) * 365)}{(CS - A)}$$

LF = Kazalnik dni vezave likvidnih sredstev (liquid funds),
DS = denarna sredstva TK = terjatve do kupcev,
CS = celotni stroški A = amortizacija

Kazalnik dni vezave obveznosti do dobaviteljev (angl. *accounts payable aging* - APA) meri plačilno disciplino združbe. Kazalnik pove, koliko časa potrebuje združba, da poravnava svoje obveznosti do dobaviteljev. Visoke ali naraščajoče vrednosti lahko nakazujejo na sedanje ali morebitne prihodnje težave z likvidnostjo. Spet po drugi strani pa lahko zelo nizke vrednosti nakazujejo na slabo obvladovanje denarnih sredstev (Greenlee et al., 2011).

$$APA = \frac{((\text{povpr. (OD + PČR)}) * 365)}{(CS - A)}$$

APA = Kazalnik dni vezave obveznosti do dobaviteljev,
OD = obveznosti do dobaviteljev,
CS = celotni stroški, A = amortizacija

Kazalnik deleža prispevkov in dotacij (angl. *contributions and grants* - CNG) v celotnih prihodkih se izračuna kot razmerje med seštevkom prostovoljnih prispevkov in dotacij ter celotnimi prihodki. Kaže na raven odvisnosti prihodkov združbe od zunanjih financierjev. Višja ali naraščajoča vrednost kaže na višjo odvisnost prihodkov od prostovoljnih prispevkov ali donatorjev, ki so lahko zelo nepredvidljivi (Greenlee et al., 2011). Naslednji je kazalnik deleža dolga v vseh sredstvih (angl. *debt* - DEB). Visoka ali naraščajoča vrednost lahko kaže na likvidnostne težave v prihodnosti ali zmanjšano kreditno sposobnost (Greenlee et al., 2011).

Kazalnik ekonomičnosti (angl. *savings* - SAV) predstavlja razmerje med prihodki in odhodki ter kaže, kolikšna je sposobnost oz. pripravljenost združbe, da prispeva k svojemu skladu (angl. *fund balance*). Vrednosti večje od 1 kažejo na prihranke (v PO je povečanje sklada primerljivo s pozitivnim poslovnim izidom), medtem ko vrednosti manjše od 1 kažejo na zmanjšanje v skladu (v PO primerljivo z negativnim poslovnim izidom). Pri razlagi tega kazalnika je potrebna previdnost, saj lahko visoka ali naraščajoča vrednost kazalnika nakazuje na pretirane prihranke, ki so lahko v nasprotju s poslanstvom združbe, katere cilj je opravljanje storitev programa in ne povečevanje prihodkov (Greenlee et al., 2011). Kazalnik dobičkovnosti prihodkov kaže delež poslovnega izida (gre za presežek prihodkov nad odhodki) v prihodkih.

Nefinančni kazalniki povedo veliko o vsebini delovanja združbe, vendar jih je težko meriti in so pogosto manj natančni od finančnih kazalnikov (Epstein & McFarlan, 2011b). Z razvojem različnih pristopov za merjenje uspešnosti poslovanja, ki uravnoteženo vključujejo tako finančne kot nefinančne kazalnike, lahko združbe ocenjujejo uspešnost izpolnjevanja strateških, taktičnih in operativnih ciljev. Med pristopi merjenja uspešnosti poslovanja so za NDZ prirejeni tudi tisti, ki se uporabljajo v DZ (Moxham & Boaden, 2007). To sta na primer prizma uspešnosti (angl. *the performance prism*) (Neely et al., 2002) in uravnoteženi izkaz poslovanja (angl. *balanced scorecard* - BSC) (Kaplan & Norton, 2001). BSC je zasnovan na spremljanju poslovanja združbe s štirih vidikov, in sicer s finančnega vidika, vidika strank, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Kaplan in Norton (2001) navajata, da morajo NDZ za omogočanje izpolnitve svojega poslanstva ustvarjati vrednost s čim nižjimi stroški ter dosledno poglobljati in vzdrževati podporo financierjev. Alternativa BSC sta lahko uravnoteženi izkaz poslovanja javnega sektorja (angl. *Public Sector*

Scorecard - PSS) (Moullin, 2002) in uravnoreženi izkaz poslovanja javne vrednosti (angl. *Public Value Scorecard* - PVS) (Moore, 2003).

Izzivi NDZ izhajajo predvsem iz tega, da se merjenje uspešnosti v NDZ prevečkrat dojema kot dodatna obveznost in ne kot vsakodnevna aktivnost. V praksi to pomeni, da vodstvo v združbah sicer podpira merjenje uspešnosti, zaposleni pa ne, ker to zahteva veliko njihove energije in časa. Ovira je tudi strošek zbiranja podatkov in analiz. Mnoge združbe nimajo strokovnega znanja na tem področju in bi za to morale zaposliti svetovalce (Cnaan & Kang, 2010). Dodatna ovira pri merjenju uspešnosti je tudi nedorečenost kako in kaj meriti, pomanjkanje vizije, ciljev, poslanstva ali opredelitve aktivnosti za doseganje poslanstva. Glede na navedene izzive se združbe nagibajo k uporabi tistih ukrepov, ki jih je lažje uporabiti, namesto ustrežnejših ukrepov za merjenje uspešnosti, s čimer se zmanjša smiselnost poročanja informacij o uspešnosti (Lee & Fisher, 2007).

3 Primer dobrodnele združbe: predlog nabora kazalnikov

Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (v nadaljevanju Društvo prostovoljcev VZD) s sedežem v Mirnu je po ZDru-1 prostovoljno, samostojno in nepridobitno združenje fizičnih oseb. Društvo ima od leta 2006 status humanitarne združbe. Delajo z različnimi skupinami ljudi, tako z otroki, mladimi, pari in družinami kot z brezdomci ter posamezniki z raznovrstnimi stiskami. Društvo prostovoljcev VZD ima tudi status prostovoljske združbe, ker po ZHO ustreza kriteriju prostovoljnosti, saj prostovoljci predstavljajo večji del osebja in so pomemben dejavnik pri izvajanju programov. V obdobju dvajsetletnega delovanja se je v Društvu prostovoljcev VZD razvilo več različnih programov, ki se med seboj nadgrajujejo ter dopolnjujejo, in ki vključujejo vse generacije in družbene sloje. Glavni programi so: Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo (v nadaljevanju CPB), program namestitve brezdomcev, Šola prostovoljstva ter Družinski center Mirenski Grad (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2013; več o programih glej v Šmerc, 2015). Ker Društvo prostovoljcev VZD pokriva več področij, se bomo v nadaljevanju osredotočili na delovanje izpostave v Ljubljani, kjer se izvaja največji program in sicer Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo. V podporo

programu za brezdomce delujeta Dnevni center (DC) za brezdomce, Zavetišče za brezdomce VZD ter program 'Resettlement' (namestitev in ponovno vključevanje brezdomnih v družbo). Društvo prostovoljcev VZD zbira sredstva za svoje delovanje iz naslova materialnih pravic dejavnosti Društva, z darili in volili, prispevki donatorjev in sponzorjev, iz javnih sredstev in drugih virov. Opravlja tudi pridobitno dejavnost, ki je povezana z namenom in cilji Društva prostovoljcev VZD, kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2010).

V nadaljevanju na podlagi teoretičnih izhodišč razvijemo predlog sistema kazalnikov, ki vsebuje tako finančne kot tudi nefinančne kazalnike, temelji pa na BSC in PSS (glej Sliko 1). Za vse štiri vidike (vidik uporabnikov storitev, vidik operativne odličnosti, finančni vidik ter vidik inovativnosti in učenja) opredelimo strateške cilje ter kazalnike. Za Društvo prostovoljcev VZD je najpomembnejše izvajanje poslanstva, to je pripraviti nov prostor za ustvarjanje doma, vrednot in dostojanstvo človeka in zajeti celosten pogled na ljudi vseh skupin, odgovoriti na njihovo stisko in prebuditi neizkoriščeno moč za delovanje in pričevanje, zato bo imel vidik uporabnika najvišjo prioriteto. Za zagotavljanje kakovostnih storitev je potrebna operativna odličnost, ki se nanaša predvsem na kazalnike učinkovitosti. Poleg tega je treba zagotoviti finančne vire (finančni vidik) ter angažirane, usposobljene in motivirane izvajalce storitev (kar poimenujemo z vidikom inovativnosti in učenja). Slika 1 predlaga tudi vzročno posledično povezanost posameznih vidikov: stabilno finančno stanje ter usposobljeni zaposleni vplivajo na doseganje ustrezne ravni operativne odličnosti, s čimer lahko povečamo zadovoljstvo uporabnikov in dosežemo poslanstvo.

Slika 1: Predlog sistema merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja za Društvo prostovoljcev VZD



V nadaljevanju predstavljamo strateške cilje in z njimi povezane kazalnike za vsakega od štirih vidikov poslovanja.

3.1. Vidik uporabnika storitev

Z vidika delovanja v javnem interesu Društvo prostovoljcev VZD usmerja svoje delovanje k vsem ranljivim skupinam v družbi, in sicer v Ljubljani k brezdomcem in otrokom na URI Soča ter delu s prostovoljci. V nadaljevanju se osredotočamo na dve

skupini uporabnikov, to so brezdomci in prostovoljci. Poslanstvo z vidika uporabnika je zagotavljanje njihovega zadovoljstva, jim nuditi različne storitve in jih z osebnim pristopom spodbujati tudi za aktivno vključenost v programe, glede na psihosocialne zmožnosti posameznika in vrsto programa. Temeljno vprašanje Društva z vidika uporabnikov je: Kako uporabniki vidijo delovanje Društva prostovoljcev VZD in kako jim zagotoviti največjo dodano vrednost? Društvo mora aktivnosti za zadovoljstvo uporabnikov izvajati tako, da jim zagotovi hitro,

Tabela 1: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika brezdomca

Strateški cilji	Predlog kazalnikov
Povečati zadovoljstvo uporabnikov	<ul style="list-style-type: none"> povprečna ocena zadovoljstva brezdomcev pri anketah;
Povečati zaupanje med uporabnikom in zaposlenimi/prostovoljci – soustvarjanje, spodbujanje k odgovornim medsebojnim odnosom	<ul style="list-style-type: none"> število (%) uporabnikov, ki sodelujejo v ponujenih programih; število (%) in angažiranost uporabnikov, ki pomagajo pri pripravi praznovanj, srečanj; število (%) uporabnikov, ki se udeležijo okroglih miz – Dnevi za brezdomce;
Vračati dostojanstvo in spoštovati človekovo osebnost	<ul style="list-style-type: none"> število (%) uporabnikov tuširanja, pripomočkov za osebno higieno, storitev pranja in razdeljevanja oblek; število (%) izrečenih sankcij v obdobju glede na število uporabnikov;
Omogočiti ležišče večjemu številu brezdomcev	<ul style="list-style-type: none"> število (%) novih ustreznih namestitev brezdomnim v določenem obdobju; število (%) povečanja postelj;
Kvalitetno in aktivno reševati psihosocialne problematike, svetovati uporabnikom, spodbujati k reševanju socialne problematike in k spremembi načina življenja, ki brezdomnim pomaga do postopnega pridobivanja lastne vrednosti	<ul style="list-style-type: none"> število (%) vključenih uporabnikov v različne programe zdravljenja izven združbe; število (%) uspešno rehabilitiranih uporabnikov, ki se je ponovno uveljavilo v njihovih skupnostih; število (%) uporabnikov, ki so si ustvarili kvalitetno in zdravo življenje, ki poročajo o velikem napredku v kakovosti življenja;
Povečati vključitev v socialno rehabilitacijo, ki omogoča pridobitev delovnih navad, učenje novih socialnih veščin	<ul style="list-style-type: none"> število (%) uporabnikov vključenih v delo v DC, skrb za čistočo v zavetišču; število (%) uporabnikov vključenih v dopoldansko socialno rehabilitacijo v DC; število (%) uporabnikov vključenih v program 'Resettlement' na terenu; število (%) uporabnikov na vsakotedenskih pogovorih in individualnih spremljanjih; zavzetost uporabnika pri delu in ob njem stopnja pridobivanja novih znanj in občutka za skupnost;
Zagotoviti kvalitetno preživljanje časa uporabnika, razvijati kulturno in družabno življenje ter s tem preprečevati socialno izključenost	<ul style="list-style-type: none"> število (%) uporabnikov na delavnicah (ustvarjalne, pogovorne); število (%) uporabnikov, ki spremljajo informativne oddaje in se udeležujejo filmskih večerov; število (%) uporabnikov vključenih v aktivnosti lokalne skupnosti (turnirji v nogometu, družabnih igrah, kulturne prireditve večeri, pikniki, silvestrovanje, udeležba na različnih drugih skupnih družabnih srečanjih); število (%) dnevno navezanih stikov z uporabniki in število kratkih pogovorov med izvajanjem aktivnosti v DC;
Preprečevati in lajšati brezdomstva z informiranjem ter strokovnim vodenjem uporabnikov (z materialno in psihosocialno pomočjo)	<ul style="list-style-type: none"> število (%) osebnih kratkih pogovorov o uporabnikovi problematiki; število (%) uporabnikov individualnega spremljanja; število (%) koristnikov zagovorništva ipd.; število (%) udeleženih uporabnikov na sestankih določenega programa;
Poskrbeti za finančno samostojnost in naučiti odgovornega ravnanja z denarjem	<ul style="list-style-type: none"> število (%) uporabnikov, ki sklenejo z Društvom prostovoljcev VZD dogovor o opravljanju prostovoljskega dela.

prijazno, strokovno in učinkovito reševanje socialnih, psihosocialnih ali ostalih zadev. Zato je pomembno učinkovito komuniciranje z njimi in prejemanje povratnih informacij. Zadovoljstvo uporabnikov merijo s spletnimi anketami. Z anketami Društvo pridobi povratno informacijo, ki omogoča izboljšanje dela in prilagajanje potrebam uporabnikov. O njenih rezultatih seznanijo vse zaposlene in prostovoljce. V nadaljevanju v Tabeli 1 prikazujemo strateške

cilje in predlog kazalnikov za spremljanje njihovega uresničevanja z vidika brezdomca, v Tabeli 2 pa z vidika prostovoljca. Pri tem naj opozorimo, da naj vodstvo združbe v dejanski sistem merjenja uspešnosti vključi le tiste kazalnike, ki jih bo resnično uporabljalo za odločanje o poslovanju. Prevelik nabor kazalnikov lahko doseže ravno nasprotni učinek in s tem kazalniki postanejo sami sebi namen.

Tabela 2: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika prostovoljca

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Povečati zadovoljstvo prostovoljcev	<ul style="list-style-type: none"> • povprečna ocena zadovoljstva prostovoljcev pri anketah; • število (%) fluktuacije prostovoljcev na letni/mesečni ravni;
Pritegniti čim večje število posameznikov za vključitev v različne, zanje primerne programe	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) novih prostovoljcev in skupno število na letni ravni;
Pridobiti nova znanja, sposobnosti in veščine, pomagati pri dvigu samozavesti posameznika	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) prostovoljcev, ki jim prostovoljno delo pomaga pri krepitvi samozavesti in delovanju v njihovih skupnostih; • število (%) prostovoljcev, ki poročajo o velikem napredku v kakovosti življenja;
Povečati zaupanje in uspešno sodelovanje prostovoljcev z zaposlenimi in brezdomci	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) prostovoljcev, ki sodelujejo v ponujenih programih – dan prostovoljcev, duhovne vaje, piknik, uvodna usposabljanja, usposabljanja za individualno spremljanje ipd..

Tabela 3: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika operativne odličnosti

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Doseči odlično kakovost izvajanja programov in nujenja kvalitetnih storitev	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) opravljenih storitev v programih za brezdomce in povprečen čas izvedbe določene storitve; • število (%) usposabljanj za prostovoljce v okviru programa Šola prostovoljstva; • število (%) prostovoljcev na uporabnika;
Povečati zadovoljstvo zaposlenih z notranjim informacijskim sistemom	<ul style="list-style-type: none"> • povprečen čas izvedbe določenega postopka v poslovnem procesu; • poenoteni postopki (optimizacija postopkov, pregledna in smiselno urejena skupna baza podatkov);
Povečati ustreznost in kakovost notranjih operativnih procesov – učinkovito vodenje evidenc	<ul style="list-style-type: none"> • rast števila (%) dokumentiranih aktivnosti; • število (%) strateških prednostnih nalog usklajenih s poslanstvom; • rast števila (%) uresničenih aktivnosti; • število (%) pozitivnih mnenj notranje revizije;
Povečati aktivno in kvalitetno sodelovanje z združbami	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) uspešnih sodelovanj z različnimi institucijami;
Povečati uspešnost promocije delovanja Društva prostovoljcev VZD	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) povabil vladnih združb k posvetom ter k sodelovanju na prireditvah v določenem obdobju; • število (%) objav dogodkov, člankov v javnih občilih in na spletni strani Društva prostovoljcev VZD (ažurnost objav); • število (%) novih prostovoljcev, na podlagi priporočil in prepoznavnosti delovanja; • število (%) obiskov spletnih strani Društva prostovoljcev VZD;
Povečati hitrost prehajanja in ažurnost informacij med zaposlenimi in prostovoljci pri delu	<ul style="list-style-type: none"> • redni tedenski timski sestanki zaposlenih in mesečni splošni sestanki zaposlenih in prostovoljcev; • učinkovitost obveščanja preko mail liste in oglasne table v DC;
Nadgraditi in širiti programe	<ul style="list-style-type: none"> • širitev 'Resettlementa' z aktivnim sodelovanjem brezdomcem; • širitev Zavetišča za brezdomce VZD; • širitev Dnevnega centra za brezdomce z zavetiščem za brezdomke.

Društvo skrbi za svoje člane, ki so hkrati prostovoljci. Prostovoljci so poleg zaposlenih zelo pomembni pri izvajanju dejavnosti Društva. Cilj Društva je pritegniti čim večje število posameznikov za vključitev v različne, zanje primerne programe, za preživljanje zdravega in kvalitetnega prostega časa. Društvo prostovoljcev VZD njihovo zadovoljstvo meri na podlagi opravljenih spletnih anket, ki vsebujejo vprašanja o obdobju opravljanja prostovoljnega dela, počutju pri opravljanju posamezne aktivnosti ter spodbudo k posredovanju predlogov za izboljšanje dela ter podajanja kritik. Za prostovoljce Društvo prostovoljcev VZD izvaja program Šola prostovoljstva, ki je namenjen izobraževanju in izvajanju treningov za prostovoljce, s katerimi se rešuje njihove osebne stiske in težave ter jih hkrati usposablja za zahtevno delo z različnimi skupinami ljudi.

V DC je struktura prostovoljskega dela zaradi boljše organizacije dela zastavljena kot delovni tim, ki je dolžan izvesti dnevno nalogo in ki je sestavljen iz dnevnega vodje, tutorja in prostovoljcev. Tutor in/ali dnevni vodja je lahko prostovoljec, ki pozna delovanje združbe in ki je najmanj eno leto (velja za tutorja), ali najmanj pol leta (kar velja za dnevnega vodjo), vestno opravljal dela prostovoljca v programih. Naloga tutorja je, da uvaja nove prostovoljce v delo, naloga dnevnega vodja pa je vodenje delovnega tima in odgovornost za dnevno izvedbo delovnih nalog v času odprtega DC. Naloga dnevnega vodje je še skrb za izvedbo refleksije z delovnim timom po opravljenem delu. Usposabljanja za tutorje, dnevne vodje in nove prostovoljce potekajo po enkrat na leto, kjer se ponovno obnovi oz. novim prostovoljcem

predstavi poslanstvo, delovanje Društva in osmisli pravila. Tabela 2 prikazuje strateške cilje in kazalnike z vidika prostovoljca (osredotočenost na člane).

3.2 Vidik operativne odličnosti

Društvo prostovoljcev VZD mora preko operativne odličnosti zagotoviti kakovostno opravljene storitve, za kar je potrebna učinkovitost procesov in zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih. Tabela 3 prikazuje strateške cilje in kazalnike z vidika operativne odličnosti.

3.3 Finančni vidik

Društvo prostovoljcev VZD mora biti tudi s finančnega vidika uspešno, sicer lahko preneha izvajati svoje aktivnosti. Tabela 4 prikazuje strateške cilje in z njimi povezane kazalnike s finančnega vidika. Posamezne kazalnike smo opredelili v točki 2.

3.4 Vidik inovativnosti in učenja

Društvo prostovoljcev VZD trenutno zaposluje 10 ljudi. Delujejo kot mlad tim, saj je povprečna starost zaposlenih 32,4 let. Vloga zaposlenih je, da izvajajo programe, pripravljajo poročila za notranje in zunanje udeležence, so mentorji in organizatorji dela prostovoljcev in promovirajo Društvo navzven. Ocenjuje, vodi in zaposluje jih predsednik Društva, ki pa v Društvu ni zaposlen. V DC je zelo pomembno delovanje prostovoljcev, čez dan se jih zvrsti tudi do 10. Njihova vloga je pomoč pri izvajanju programov,

Tabela 4: Strateški cilji in predlagani kazalniki s finančnega vidika

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Povečati prihodke	<ul style="list-style-type: none"> stopnja rasti prihodkov; stopnja rasti prihodkov iz pridobitne dejavnosti;
Povečati učinkovitost zbiranja sredstev, pridobiti nove vire financiranja	<ul style="list-style-type: none"> kazalnik stroškov zbiranja sredstev (FX); kazalnik učinkovitosti zbiranja sredstev (FE); število (%) novih virov financiranja v določenem obdobju; zmanjšanje odvisnosti od donatorjev;
Povečati ekonomičnost	<ul style="list-style-type: none"> stopnja rasti stroškov energije, ogrevanja, komunalnih storitev, ipd.; kazalnik ekonomičnosti (SAV);
Povečati dobičkovnost prihodkov	<ul style="list-style-type: none"> dobičkovnost prihodkov;
Povečati likvidnost in solventnost	<ul style="list-style-type: none"> kazalnik dni vezave likvidnih sredstev (LF); kazalnik dni vezave obveznosti do dobavitelja (APA); kazalnik deleža prispevkov in dotacij (CNG); kazalnik deleža dolga v vseh sredstvih (DEB);
Povečati učinkovitost programov in administrativno učinkovitost	<ul style="list-style-type: none"> kazalnik stroškov programa (PX); kazalnik administrativnih stroškov (MX).

opravljanje različnih pomožnih del in nalog pri organiziranju dogodkov. Sodelovanje je časovno omejeno in je učinkovito, če so naloge vnaprej opredeljene in če je vzpostavljen mentorski odnos med zaposlenimi in njimi. Strukturo zaposlenih in prostovoljcev na dan 31.12.2015 prikazuje Tabela 5.

Tabela 5: Struktura zaposlenih in prostovoljcev v Dnevnom centru za brezdomce

Leto	Št. zaposlenih	Št. prostovoljcev
2012	4	106
2013	5	112
2014	5	110
2015	6	90

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2015.

Rešitev za nemoteno delo Društvo vidi v strokovnih delavcih, ki bodo usposabljali aktivne prostovoljce in skrbeli za njihovo znanje in osebno rast. Strokovni delavci imajo tako redna interna izobraževanja za nudenje psihosocialne in terapevtske pomoči tako brezdomcem kot tudi prostovoljcem. Društvo se zaveda, da so zanesljivi, inovativni in učeči ljudje eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno poslovanje. Velik poudarek dajejo iskrenim

odnosom in povezovanju med zaposlenimi ter prostovoljci, in sicer skozi različne dogodke tekom leta, kot so interna izobraževanja, skupna srečanja, aktivnosti, izleti, pikniki. S pristnim odnosom in skupnim delom, lahko tudi brezdomnim omogočajo ponovno možnost razvijanja zdravih medsebojnih odnosov in pridobivanje zdrave socialne mreže (npr. lasten dom, življenje v skupnosti itd.). S tega vidika je cilj Društva nenehno se izboljševati in biti učeča se združba. Za to je pomembno zadovoljstvo, motivacija osebja, ker se tako povečuje pripadnost zaposlenih in prostovoljcev. Za nemoteno in uspešno doseganje ciljev poslovanja je še pomembno ozaveščanje zaposlenih o pomenu merjenja uspešnosti ter zmogljiv informacijski sistem, ki to omogoča. Tabela 6 prikazuje predlagan nabor kazalnikov za spremljanje vidika inovativnosti in učenja.

4 Sklep

Nedobičkovne združbe se vedno bolj zavedajo pomena merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Z osredotočenostjo na finančne in nefinančne kazalnike lahko združba preverja, če preko zastavljenih ciljev izpolnjuje svoje poslanstvo

Tabela 6: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika inovativnosti in učenja

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Povečati zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost zaposlenih oziroma prostovoljcev – ohranjanje osebja	• število (%) udeležbe na internih izobraževanjih in skupnih druženjih zaposlenih;
	• rezultati anket o zadovoljstvu prostovoljcev;
	• odsotnost z dela zaposlenih (vidik zaposlenih) oziroma prostovoljne ure (vidik prostovoljcev);
	• stopnja fluktuacije zaposlenih oziroma prostovoljcev;
Izobraževati in usposabljati zaposlene oziroma prostovoljce z možnostjo zaposlitve	• povprečno število dni usposabljanj na zaposlenega (internih in eksternih);
	• število usposabljanj za prostovoljce na leto;
	• rast števila zaposlenih;
	• rast števila prostovoljcev;
Ozaveščati zaposlene oziroma prostovoljce o pomenu merjenja uspešnosti	• število (%) opominov zaradi nedoslednega vodenja evidenc v določenem obdobju (na tedenskem timske sestanke, splošnem mesečnem sestanku, ob delu);
Povečati zmogljivost informacijskega sistema in posodobljati opremo za lažje izvajanje storitev	• delež vlaganj v informacijsko tehnologijo in ostalo potrebno opremo za učinkovitejše opravljanje storitev, v primerjavi z ostalimi investicijskimi vlaganji;
Povečati uspešno in učinkovito sodelovanje zaposlenih oziroma prostovoljcev – produktivnost osebja s prijetno delovno kulturo	• število (%) udeležbe mladih in angažiranih zaposlenih v timske delu;
	• realizacija (vestno izpolnjevanje) na sestankih zadanih ciljev (tedenskih timskih – zaposleni in mesečnih splošnih – zaposleni in prostovoljci);
	• sprotna evalvacija dela ter pregled zastavljenega dela (efektivni čas, ki ga zaposleni potrebuje pri reševanju določene naloge).

in kako učinkovita je pri zbiranju sredstev, ki so potrebna za doseganje poslanstva. Merjenje uspešnosti poslovanja NDZ je pomembno z vidika zaupanja javnosti, s ciljem dokazati vrednost združbe financierjem ter uporabnikom storitev. Prav tako je pomembno z vidika samozavesti združbe, s ciljem izboljšati učinkovitost skozi notranje poročanje, z učenjem preko vrednotenja programov ali storitev in s primerjanjem z drugimi združbami.

Na primeru dobrodelne združbe smo prikazali primer uravnoteženega poročanja o uspešnosti poslovanja s kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov za doseganje strateških ciljev združbe. Predlagani celoviti sistem kazalnikov v osnovi sledi pristopu uravnoteženega izkaza poslovanja, kjer je najpomembnejše izvajanje poslanstva združbe. Ker Društvo prostovoljcev VZD pokriva več področij delovanja, smo se pri vidiku uporabnika, vidiku operativne odličnosti ter vidiku inovativnosti in učenja osredotočili le na delovanje izpostave v Ljubljani, kjer se izvaja največji program, in sicer Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo (CPB). V podporo programu za brezdomce delujeta Dnevni center za brezdomce (DC), Zavetišče za brezdomce VZD ter program 'Resettlement'. Finančni vidik pa zajema delovanje celotnega Društva. Za vse štiri vidike smo opredelili strateške cilje, kot kriterij za doseganje vsakega posameznega cilja pa postavili enega ali več kazalnikov. Predlagani sistem bo Društvu prostovoljcev VZD koristil pri nadaljnjem poslovanju kot osnova za premik k uspešnejšemu poslovanju in posledično boljšemu izpolnjevanju poslanstva. Uporabnost študije je tudi širša, saj je obravnavano področje v delih slovenskih avtorjev še zelo malo zastopano, zato bodo izsledki študije koristni tudi pri izboljševanju poslovanja drugih vrst NDZ.

Viri in literatura

- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Nelly, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Cnaan, R.A., & Kang, C. (2010). Toward valuation in social work and social services. *Research on Social Work Practice*, 21(4), 388-396.
- Connolly, C., & Hyndman, N. (2004). Performance reporting: a comparative study of British and Irish charities. *British Accounting Review*, 36(2), 127-154.
- Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2010). *Statut Društva prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
- Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013). *Podatki o programu s potrebnimi strokovnimi elementi za presojo ustreznosti strokovnega ocenjevanja* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
- Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2015). *Interna evidenca zaposlenih in prostovoljcev v Dnevnom centru za brezdomce v letih od 2012 do 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
- Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011a). Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical differences. *Strategic finance*, 92(9), 28-35.
- Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011b). Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofit's Performance. *Strategic finance*, 93(4), 27-34.
- Greenlee, J. S., Randolph, D. W., & Richtermeyer, S. B. (2011). Better analytical reviews of charitable organizations. *The CPA Journal*, 81(7), 32-36.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research. *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija in praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Lee, J., & Fisher, G. (2007). The perceived usefulness and use of performance information in the Australian public sector. *Accounting, Accountability & Performance*, 13(1), 42-73.
- Maskell, B. H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies*. USA: Maple-Vail Book Manufacturing Group.
- Moore, M. (2003). The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations' by Robert Kaplan – Working Paper no. 18. Boston, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Kennedy School of Government, Harvard University.

- Moullin, M. (2002). *Using the public sector scorecard in health and social care*. Sheffield UK: Sheffield Hallam University.
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we? Blended value accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6/7), 755-769.
- Sawhill, J. C., & Williamsson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 384-385.
- Šmerc, V. (2015). *Posebnosti obvladovanja uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah na primeru dobrodelne organizacije (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664-692). Radovljica: Didakta.
- Zimmerman, J. A. M., & Stevens, B. W. (2006). The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(3), 315-327.

Vesna Šmerc, mag. poslovnih ved, se je izobraževala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer računovodstvo in revizija. Kot študentka si je nabirala izkušnje v finančnem računovodstvu Danfoss Trata d.o.o., v računovodskem servisu ter na področju prostovoljstva. Od leta 2013 je zaposlena v Društvu prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, kjer v enoti Dnevnega centra za brezdomce v Ljubljani pokriva področje donacij, promocije, vodi blagajno ter interne projekte in sodeluje s strokovnimi delavci pri delu z brezdomci. Svoje znanje nadgrajuje in izpopolnjuje predvsem na področju socialne ekonomije (voluntarizem, tržna in netržna orientiranost).

Izr. prof. dr. Darja Peljhan je izredna profesorica za področje ekonomike poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je članica Katedre za management in organizacijo ter pridružena članica Katedre za računovodstvo in revizijo. Je članica Senata Ekonomske fakultete. Je nosilka predmetov Uvod v poslovanje/ Introduction to Business in Analiza poslovanja, sodeluje pa tudi pri predmetih Obvladovanje stroškov in Računovodstvo za managerje/Accounting for managers. Raziskuje področje managerskih sistemov nadzora ter obvladovanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Deluje kot glavna urednica mednarodne revije Journal of Business Case Studies ter članica uredniškega odbora mednarodnih revij Economic and Business Review in Management and Business Administration Central Europe.

Izboljšanje produktivnosti delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov z uporabo holističnih modelov merjenja učinkovitosti - OEE in OLE

Rok Črešnar¹, Zlatko Nedelko²

¹e-pošta: rok.cresnar@student.um.si

²e-pošta: zlatko.nedelko@um.si

Povzetek

Težnja po izboljšanju produktivnosti je stalno prisotna tematika v proizvodnih podjetjih, pri čemer velja, da sta učinkovitost in produktivnost neločljivo povezani. Proizvodna podjetja se pogosto osredotočajo na preučevanje proizvodno-tehnoloških in delovnih procesov, za kar je potrebno celovito razumevanje poslovnih procesov, ker so še posebej pomembni pri managementu operacij. Proizvodno-tehnološki procesi zajemajo širok spekter tehnologij, orodij in operacij. Za merjenje njihove učinkovitosti lahko proizvodna podjetja uporabljajo metodo celotne učinkovitosti opreme. Delovni procesi so nekoliko kompleksnejši in zajemajo oblikovanje dela, izvedbo dela, merjenje dela, specializacijo in tudi neposredno motivacijo zaposlenih. V tem okviru lahko za merjenje učinkovitosti dela uporabimo metodo merjenja celotne učinkovitosti ljudi in dela. Temeljni namen prispevka je na temelju izbranih teoretičnih konceptom in na temelju praktičnih primerov proizvodnih podjetij prikazati uporabnost izbranih metod celovitega merjenja učinkovitosti proizvodno-tehnoloških in delovnih procesov. Ugotavljamo, da imajo že najmanjše spremembe v organizaciji procesov, pomembne implikacije pri produktivnosti procesov.

Ključne besede: produktivnost proizvodne tehnologije, produktivnost dela, poslovni procesi, OEE, OLE, učinkovitost;

1 Uvod

V sodobnih podjetjih se pogosto izpostavlja procesno usmerjen pogled na organizacijo, ki predstavlja alternativo in rešitev nefleksibilni funkcionalno in produktno usmerjeni organizaciji (Vanhaverbeke & Torremans, 1999). V managementski literaturi se pojavlja niz opredelitev poslovnih procesov, ki le-te obravnavajo v širšem in ožjem pomenu. V širšem pomenu je lahko poslovni proces spreminjanje inputov v outpute po logičnem zaporedju (Chang, 2006, pp. 2-3). To je lahko smiselna organizacija proizvodnih dejavnikov v delovne aktivnosti z namenom doseči specifičen rezultat. V ožjem pomenu poslovni proces razumemo, kot natančno definicijo vseh aktivnosti v poslovnem procesu (Pall, 1987). Poslovni procesi imajo določene smiselne

zaporedne stopnje. Aktivnosti poslovnih procesov se izvajajo v času in prostoru, kar zahteva specifično določen začetek in konec procesa, kot tudi določeno strukturo, da se poslovni proces lahko izvede (Potočan, 2015, pp. 26-26).

V managementu operacij se jasno pokaže večja osredotočenost avtorjev na delovne, tehnološke in proizvodno-tehnološke procese (Krajewski & Ritzman, 1996; Daft, 2000; Ried & Sanders, 2002; Potočan, 2015). Na temelju lastnega delovanja v praksi podjetij in raziskovanja pritrjujemo, da tako lažje razumemo prioritete proizvodnih podjetij, saj le-ta v večini primerov posvečajo največ pozornosti delu in tehnologiji. Tudi praktično je mogoče pripraviti boljše predloge za povečanje učinkovitosti in produktivnosti podjetja, če celoviteje spoznamo procese.

V nekaterih primerih pa je potrebno poslovne procese spremeniti za zagotovitev optimalnega delovanja. Lahko jih prenovimo, kar se začne pri temeljih in je primerno zgolj, kadar je proces zapleten in obsežen (Potočan & Nedelko, 2015, p. 80). Po drugi strani pa jih lahko preoblikujemo, kar pomeni kontinuirano izboljševanje rezultatov s posameznimi majhnimi koraki proti cilju (Slack et al., 2013, pp. 581-582). V okviru prenove poslovnih procesov predstavlja pomembno področje tudi ugotavljanje učinkovitosti delovanja in posledično produktivnosti procesov.

Produktivnost je konceptualno zelo široka in precej razširjena tematika v managementski literaturi. Za specifične raziskave so potrebne omejitve in primerna izbira literature (Syverson, 2011). Splošno gledano lahko produktivnost najenostavneje opredelimo kot razmerje med inputi in outputi, vendar za tem stoji kontinuirano izboljševanje in premiki v razumevanju procesov (Phusavat, 2013, p. 25). Pri izboljševanju produktivnosti pa si lahko pomagamo z različnimi tehnikami. Kumar in Suresh (2008, p. 175) ugotavljata, da ti pristopi lahko temeljijo na tehnologiji, materialih, nalogah, procesu, izdelku in zaposlenih.

Produktivnost procesov lahko za naše potrebe razumemo kot celotno input-output razmerje vseh posameznih delov procesa ali podprocesov v danem poslovnem procesu. Hallak in Sivadasan (2013) trdita, da na ravni podjetja procesna produktivnost prikaže razmerje med povečanjem tržnega deleža in zmanjševanjem variabilnih stroškov.

V praksi delovanja organizacij pogosto prihaja do enačenja oz. nedoslednega ločevanja med tehnično produktivnostjo in produktivnostjo posameznika oz. delovne sile. Produktivnost posameznika pokaže, koliko posameznikov trud in napor prinese k celotni produktivnosti in uspešnosti organizacije (Ruch, 1994, p. 108).

Na temelju predstavljenih izhodišč prispevek prikaže, kako spremljati oz. ugotavljati produktivnost delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov skozi prizmo ugotavljanja njihove učinkovitosti. Ideja povezave med konceptoma temelji na boljši časovni učinkovitosti poslovnega procesa, kar posledično privede do boljšega input- output razmerja ali boljše produktivnosti (Kumar & Suresh, 2008; Syverson, 2011). V prispevku predstavljamo dve metodi, ki dovolj celovito prikažeta merjenje celotne učinkovitosti proizvodno-tehnološke opreme in celotne učinkovitosti dela. Pojma lahko razložimo kot interpretacijo pojmov iz ang. prevodov kritic (OEE in OLE). Tako metoda celotne učinkovitosti

proizvodne opreme – OEE (ang. Overall Equipment Effectiveness), kot metoda celotne učinkovitost dela – OLE (ang. Overall Labour Effectiveness ali Overall People Effectiveness), sta sestavljeni iz indikatorjev kakovosti, uspešnosti izvedbe in razpoložljivosti. Pri tem velja, da indikatorje za potrebe raziskave prilagajamo. Pri merjenju učinkovitosti dela in delovnih procesov znanstveniki in raziskovalci uporabljajo različne prilagodljive metode. Metodo OLE uporabljajo bolj kot kazalnik učinkovitosti v širših modelih. Tukaj vidimo odprto priložnost v raziskovanju, saj na temo ni objavljenih zanesljivih študij. Metodi služita kot pomembno sredstvo za izboljšanje produktivnosti obeh omenjenih vrst procesov in posledično učinkovitosti ter ju je mogoče implementirati v obstoječi poslovni sistem.

Sestavek predstavlja pomemben prispevek k obstoječi literaturi na področju izboljševanja delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov v proizvodnih organizacijah, pri čemer ločuje med tehnološkimi in delovnimi procesi, kar omogoča celovitejše spoznanje produktivnosti oz. učinkovitosti procesov. Predstavlja možnost uporabe dveh metod za izboljšanje produktivnosti ter posledično učinkovitosti. Prispevek temelji na primerih proizvodnih organizacij, kar predstavlja pomembno izhodišče za izboljšanje produktivnosti in učinkovitosti delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov. Rezultati uporabe omenjenih metod tako ponujajo vpogled v posamezna področja učinkovitosti in produktivnosti, ki predstavljajo ključno izhodišče za izboljšanje delovanja na različnih področjih.

V prispevku najprej opredelimo delovne in tehnološke procese ter njihovo produktivnost. Nadalje sledi prikaz uporabe izbranih metod za merjenje učinkovitosti omenjenih procesov na zgledih proizvodnih podjetij. Razpravo sklenemo s priporočili glede uporabe omenjenih metod za izboljšanje produktivnosti delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov v organizacijah.

2 Delovni procesi in njihova produktivnost

Delovni procesi so izvedbeni procesi, sestavljeni iz aktivnosti, kot so oblikovanje dela, merjenje dela, razporejanje dela, izvedbe dela, itd. (Krajewski & Ritzman, 1996; Ried & Sanders, 2002; Potočan & Nedelko, 2015). Oblikovanje dela zajema različne aktivnosti. Določiti je potrebno količino in kakovost

dela za doseg ciljnega rezultata ter delo natančno definirati in razporediti. Delovne procese je potrebno učinkovito upravljati, ter vanje vključiti strokovnjake iz različnih področij. Ta področja zajemajo ekonomijo, pravo, kadrovanje, tehnologijo, itd. Za vodenje zaposlenih lahko uporabimo klasične ali moderne oblike vodenja, odvisno od potreb in oblike organizacije (Potočan, 2015, pp. 125-126). Aktivnosti pri oblikovanju dela pa so lahko tudi nekoliko bolj specifične, pri čemer npr. Krajewski in Ritzman (1996, p. 237) izpostavita prepoznavanje stopnje specializacije in stopnje prilagodljivosti dela. Takšno oblikovanje dela naj bi imelo pozitivne posledice, kot so večja učinkovitost, boljša produktivnost, izboljšana kakovost izdelkov, ter večje zadovoljstvo zaposlenih.

Naslednji smiselni korak v okviru oblikovanja dela je merjenje dela. Namen le tega je ugotoviti trajanje dela. Ugotoviti je potrebno normiran ali standardni čas dela, ki ga delavec ob uporabi primernih orodij in normalnem tempu porabi za nalogo. Ta isti čas določa tudi zmogljivost procesa in pomaga pri planiranju (Ried & Sanders, 2002, pp. 328-329).

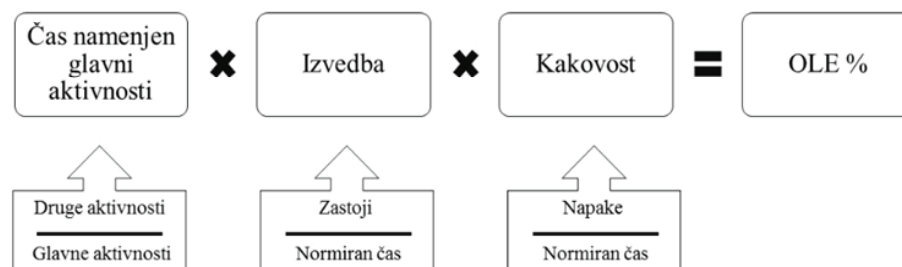
Produktivnost dela izraža delno produktivnost, pri kateri se merijo medsebojni vplivi mnogih dejavnikov (OECD, 2001, p. 14). V managementu operacij se pojavljajo različna delovna mesta. Najprej je potrebno določiti in sestaviti načrt ter metodo, s katero je delo mogoče meriti. Nato je potrebno določiti prioritete, ki so lahko ozka grla v procesu, ali izpostaviti dele procesa, kjer se pojavljajo zastoji. Pomembno je, da se najprej lotimo merjenja produktivnosti tistih del oz. aktivnosti, ki so najpomembnejša (Slack et al., 2013, pp. 279-280). Produktivnost dela lahko neposredno povečamo z bogatenjem človeškega kapitala. Raziskovalki Koch in McGrath (1996) pravita, da investicije v razvoj in v planiranje pomembno dvignejo človeški kapital.

Produktivnost dela je boljša v podjetjih, ki formalno planirajo število zaposlenih in zahteve za izvajanje nalog.

Produktivnost dela je v veliki meri povezana z učinkovitostjo izvajanja oz. poteka delovnih procesov. Za merjenje učinkovitosti le teh obstaja veliko različnih celovitih in delnih konceptov. Zanimivi koncepti, kot je npr. neposredna analiza variance učinkovitosti dela, ali trendna multi-faktorska analiza učinkovitosti dela, niso vedno dovolj celoviti. Na podlagi vključenosti posameznih zanesljivih indikatorjev ugotavljamo, da je eden izmed najbolj celovitih modelov merjenja učinkovitosti dela, ki ga je mogoče aplicirati na skoraj vsa proizvodna podjetja, metoda merjenja celotne učinkovitosti ljudi in dela – OLE. Grant (2011, p. 24) opisuje metodo OLE, kot sredstvo za ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti delovnih procesov in enot, ter kot učinkovito metodo izboljšanja delovne produktivnosti. Podjetju omogoči zaznavanje prostih ali neizkoriščenih kapacitet dela, če pride do povečanja povpraševanja. Uporablja se kot sredstvo zagotavljanja informacij o časovnih izgubah, kontroli in o načinu dela.

Metoda OLE je sestavljena iz treh kazalnikov, katerih zmnožek daje rezultat celotne učinkovitosti izbranega delovnega procesa. Prvi kazalnik je odstotek časa, ki je potreben za opravljanje glavnih aktivnosti. Prikaže razmerje uporabljenega in izgubljenega časa, podatke za izračun pa pridobimo iz analize procesa. Pri kazalniku izvedbe izračunamo izkoriščenost normiranega časa, ali z drugimi besedami, koliko časa izgubimo zaradi zastojev. Izvedba pokaže produktivnost ljudi pri izvajanju glavnih nalog, podatke pa pridobimo iz analiziranja vsebin dela. Pri kakovosti, kot zadnjem kazalniku OLE, ugotovimo, koliko časa smo izgubili, ker je bilo potrebno popravljati druge izdelke. Torej nam pove, ali proizvajamo uporabne izdelke glede na standarde. Podatke pridobimo iz raziskav ali vprašalnikov. Slika

Slika 1: Skupna učinkovitost ljudi in dela



Vir: Prirejeno po Grant, 2011.

1 grafično prikaže strukturo metode OLE in pojasni kazalnike znotraj koncepta.

3 Proizvodno-tehnološki procesi in njihova produktivnost

V prispevku uporabljamo pojem proizvodno-tehnološki procesi, ki jih razumemo kot skupek proizvodnih tehnologij (primarno opreme), ki neposredno sodelujejo pri proizvodnji izdelka. To so večinoma stroji in oblikovalni ter kontrolni računalniški programi. Izvzemamo ostale tehnologije, kot so npr. komunikacijske, informacijske in ostale podporne tehnologije, ki skupaj opisujejo tehnološke procese. Podoben procesno usmerjen pogled na proizvodno tehnologijo, podpira tudi študija, ki pravi, da je proizvodno tehnologijo potrebno postaviti v pravilne okvirje in jo sistematično analizirati (Gregory, 1995). Raziskovalci s tehnološkimi procesi povezujejo tehnologijo, tehniko, mehaniko ter vsa orodja transformacije inputov in komunikacije (Perrow, 1967; Krajewski & Ritzman, 1996; Daft, 2000; Kumar & Suresh, 2008).

Prve študije tehnologije in tehnoloških procesov v proizvodnji so se začele v 1950-ih letih v Veliki Britaniji. Britanska industrijska sociologinja Joana Woodward je s svojo ekipo zbirala podatke, na podlagi katerih je razvila lestvico kompleksnosti tehnoloških procesov (glej v Woodward, 1965). Za razumevanje tehnoloških procesov potrebujemo definicijo tehnologije, ki pravi, da so to tehnike, orodja in stroji, ki nam pomagajo inpute spremeniti v outpute (Perrow, 1967; Schonberger, 2007). Tehnologijo lahko razumemo tudi kot ročni, miselni ali avtomatski proces, managerji pa imajo na voljo širok spekter tehnologij pri operacijah (Krajewski & Ritzman, 1996, p. 96). Tehnologija predstavlja celoten proizvodni proces, ki se začne s surovinami ali polizdelki in se z apliciranim delom spremeni v končni izdelek ali output (Daft, 2000, pp. 199-200).

Naslednji tip tehnologije je avtomatizacija, ki združuje računalniške, mehanične in elektronske sisteme. Ti sistemi pa so lahko programirani, prilagodljivi in fiksni (Kumar & Suresh, 2008, p. 231). Preboji v tehnologiji vplivajo na oblikovanje tehnoloških procesov. Podjetjem omogočajo hitrejšo proizvodnjo, kot tudi večjo kakovost izdelkov (Ried & Sanders, 2002, p. 63). Nove tehnologije še dodatno povečujejo produktivnost. Tako npr. informacijska tehnologija in avtomatizacija izboljšata komunikacijo, omogočata boljše ravnanje z materiali in boljšo

kakovost izdelkov (Kumar & Suresh, 2008, p. 173). Pomembno je, da se managerji lotijo tehnoloških izboljšav in sprememb tehnologije analitično, saj avtomatizacija pomembno vpliva tudi na zaposlene in vzdušje v organizaciji (Krajewski & Ritzman, 1996, p. 110).

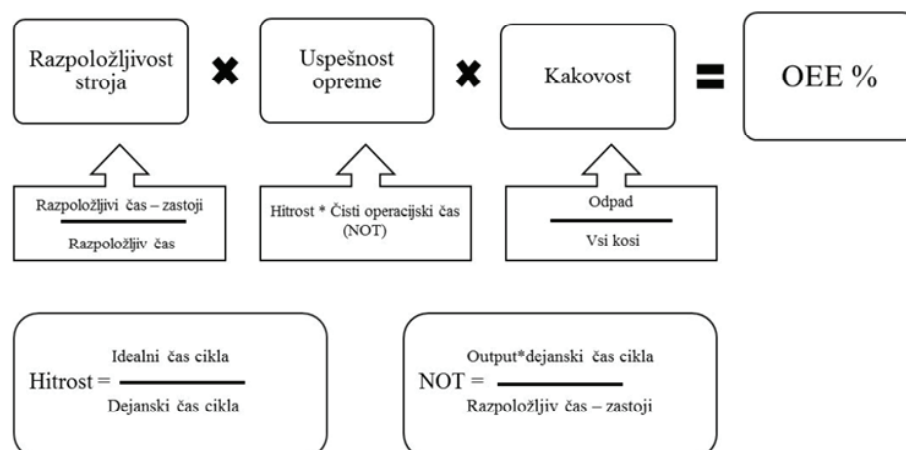
Nastanek novih proizvodnih tehnologij, kot so računalniško oblikovanje izdelkov, roboti, strojna orodja, ki predstavljajo ti. računalniško podprto integrirano proizvodnjo ali CIM (ang. Computer Integrated Manufacturing) (Meredith, 1987). Del CIM tehnologij je CAD (ang. Computer Aided Design), ki s pomočjo računalniških grafik omogoča oblikovanje izdelkov, pri čemer je le-te mogoče deliti kot elektronske datoteke (Ried & Sanders, 2002, pp. 63-64). Del CIM pa je tudi CAM (ang. Computer Aided Manufacturing) ali računalniško podprta proizvodnja, kjer so stroji nadzorovani z računalniki v procesih izdelave, sestave, proizvodnje, itd. (Chang & Wysk, 1997).

Nove tehnologije so pri vpeljavi v podjetje stroškovno zahtevne. Doprinos novih tehnologij je odvisen predvsem od povečanja obsega proizvodnje. Dejansko povečanje produktivnosti zaradi tehnologije pa je odvisno od proizvajalca tehnologije in sektorja (Syverson, 2011) ter same uvedbe v prakso delovanja organizacije.

V praksi se pogosto dogaja, da proizvodne tehnologije nimajo zadostnih predhodnih informacij za merjenje produktivnosti. Tako za merjenje najpogosteje izberemo metode celotne ali delne produktivnosti (Hulten, 1986; Chambers et al., 2015). Celotna produktivnost kot koncept, temelji na vseh inputih in se lahko uporabi pri proizvodnih podjetjih kot storitvenih podjetjih (Kumar & Suresh, 2008, p. 174). Vpliv posameznega inputa na produktivnost pa kaže delna produktivnost. Tako ugotavljamo, kako učinkovito je input uporabljen (Ried & Sanders, 2002, p. 34). K večji celotni produktivnosti proizvodno-tehnoloških procesov pripomore boljša učinkovitost proizvodne opreme, ki jo merimo po metodi OEE.

OEE je metoda ali orodje, ki meri učinkovitost proizvodnje, s tem ko meri učinkovitost posameznih strojev. Cilj koncepta je zagotovitev proizvodnje brez ne-planiranih zastojev. To vodi v hitrejšo proizvodnjo, večjo stroškovno učinkovitost in višjo produktivnost (Charaf & Ding, 2015). Novak in Žižmond (2011, p. 41) pravita, da »gre za metodološki koncept, ki omogoča v okviru managementa produktivnosti sprotne merjenje celovite učinkovitosti proizvodne linije.« OEE sestoji iz treh kazalnikov, ki so razpoložljivi stroja, stopnja uspešnosti opreme ali stroja ter kakovost. Zmnožek vseh treh faktorjev daje rezultat

Slika 2: Skupna učinkovitost opreme



Vir: Prirčeno po Grant, 2011

OEE. Pravilo palca pravi, da mora biti zmnožek večji ali enak 75%, da se lahko OEE smatra za zadovoljiv rezultat. Za izračun razpoložljivosti stroja izračunamo razmerje med planiranim časom dela in dejanskim časom dela. Pri izračunu stopnje uspešnosti opreme pomnožimo hitrost operacije s čistim operacijskim časom, (ang. Net Operating Time-NOT). Na koncu pri kakovosti izračunamo razmerje med izmetom in celotnim številom proizvedenih kosov (Grant, 2011; Novak & Žižmond, 2011; Charaf & Ding, 2015). Slika 2 grafično prikaže strukturo metode OEE in pojasni kazalnike znotraj koncepta.

4 Uporaba metod v praksi in smernice za izboljševanje produktivnosti

V praksi je v uporabi veliko metodologij za izračun produktivnosti in učinkovitosti. V našem prispevku smo se osredotočili na OEE in OLE modele, ki se nanašajo na učinkovitost dela in proizvodne tehnologije ter služijo kot sredstvo za ugotavljanje in izboljšanje produktivnosti.

Na temelju samostojnega raziskovalnega dela implementacije OEE v prakso lahko podamo zbrane ugotovitve. V podjetju, ki proizvaja ulitke za avtomobilsko industrijo, smo implementirali metodologijo OEE v orodjarno. V orodjarni lahko CNC stroji eno orodje izdelujejo tudi več mesecev, različno kompleksno, z različnimi zlitinami in na različnih strojih. Potrebno je bilo prilagoditi kazalnik uspešnosti opreme, saj hitrosti, čistega operacijskega časa in kakovosti zaradi kompleksnosti proizvodno-

tehnoloških procesov ni bilo mogoče določiti. S standardnimi meritvami bi procesi na posameznem stroju presegali 90% zmogljivosti, kar za OEE ni primerno. Kazalnik smo izračunali tako, da smo najprej, za že izdelana orodja, pridobili podatke o odstranjenem volumnu (cm^3) materiala iz kosovnic v programu CAD. Nato smo izračunali razmerje med odstranjenim materialom in celotnim časom proizvodnje prejšnjih standardnih orodij, za vsako operacijo posebej (vrtanje, struženje, rezkanje, itd). Izračunano razmerje smo uporabili kot kazalnik za sprotno merjenje učinkovitosti opreme pri enakih izdelkih, ki se proizvajajo v realnem času. Natančno smo lahko izračunali, koliko materiala je odstranjenega v sekundi pri posamezni operaciji. Kazalnik kakovosti smo v tem primeru prav tako prilagodili. Kakovost je bilo glede na razmerje med izmetom in dobrimi kosi nemogoče meriti. Kakovost posameznih delov orodja smo merili za vsak posamezen stroj, na katerem se je del proizvodjal z metodo SPC (ang. Statistical Process Control). Za nekakovosten del se je smatral vsak, kjer je SPC model kazal odstopanja od strankinih dovoljenih mej. Prilagoditev kazalnikov nam je omogočila implementacijo OEE v proces, ki sprva ni bil primeren za izbrano metodologijo. Implementacija in adaptacija OEE na takšen način nam je omogočila lažje nadziranje procesa. Posledično je bilo zaznati povečanje učinkovitosti delovanja strojev ker so bili odstranjeni zastoji, kar se je odražalo v povečanju produktivnosti.

Abdul Samat et al. (2011) so implementirali OEE na primeru proizvodnega podjetja. OEE jim je dovolj celovito pokazal pomanjkljivosti v tehnologiji, saj so

ugotovili, da je povprečna učinkovitost strojev zgolj 41.5 %, med tem ko je standard okrog 85 %. Pri drugi študiji je bila raziskava OEE opravljena v industriji pijač. Podatke vseh faktorjev OEE so zajemali na mesečni ravni, po osmih mesecih pa so končali z raziskavo. Povprečje razpoložljivosti je bilo 89,3 % (cilj 90 %) povprečje izvedbe 85,72 % (cilj 95 %) in povprečje kakovosti 96,21 % (cilj 99 %). Skupni OEE kazalnik je pokazal 73,69 % (cilj 85 %) (Tsarouhas, 2013).

Drugi primer samostojnega raziskovanja preoblikovanja delovnega in tehnološkega procesa smo izvedli v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo aluminijastih izdelkov. Z enostavnimi spremembami delovnega procesa, ki so finančno nezahtevne in enostavno izvedljive, smo izboljšali produktivnost delovnega procesa za okrog desetino po linearni napovedi. Spremembe procesa smo uvajali po naslednjih zaporednih korakih. Najprej smo analizirali proces s statistično analizo in tako ugotavljali odstopanja od povprečja ter odstopanja, glede na multiplo linearno regresijo. Na podlagi teh rezultatov smo lahko podali predloge za izboljšanje delovne in tehnološke produktivnosti, ki so neposredno vezani na ugotovljena odstopanja. Stroj ima slabšo produktivnost ko je hladen, zato je potrebno delo nadaljevati med malico, zaposlene pa za zamik malice primerno kompenzirati. Preoblikovanje tehnološkega procesa na podlagi povečane hitrosti podprocesa v transformacijskem procesu za 5 %, poveča produktivnost za okrog 3 % po linearni napovedi, brez tveganja in dodatnih stroškov.

Gledano iz vidika praktičnosti uporabe omenjenih metod lahko izpostavimo, da je pri uporabi obeh metod za ugotavljanje učinkovitosti potrebno slediti nekaterim splošnim indikatorjem. Podatke za izračun obeh ključnih indikatorjev je mogoče dovolj celovito zagotoviti z zelo splošnim zbiranjem. Zaradi prilagodljivosti metode lahko uporabimo podatke, ki jih pridobimo iz zapisov časov na strojih, ali pa jih pridobimo s sistemov za digitalno sledenje proizvodnje. V primeru, kadar organizacija ne zbira digitalnih podatkov, lahko za zbiranje podatkov pripravi obrazec, ki ga zaposleni ročno izpolni. Pri tem lahko zaposleni beležijo napake, zastoje in slabe kose. Za lažje zbiranje podatkov je najbolje, da je obrazec sestavljen kot časovnica.

Podjetja lahko tako z uporabo omenjenih metod pridobijo jasen in celovit vpogled v stanje posameznih področij v okviru delovnih in proizvodno-tehnoloških procesov, ki so del obeh metod. Podatki o odstopanjih od zelenega stanja pri

posameznem kriteriju oz. kazalniku predstavljajo ključno vlogo pri nadaljnjih korakih – torej v smeri izboljševanja učinkovitosti in produktivnosti. Pomembno vlogo pri implementaciji omenjenih metod v poslovni proces ima tudi tip organizacije, saj sta metodi v veliki meri prilagojeni proizvodnim organizacijam. Praktično najdemo diskrepance v izračunu kazalnika idealni čas cikla pri izračunu hitrosti. Menimo, da ga najlažje določimo tako, da proces merimo, kadar ni prisotnih motenj ali pa so te minimalne. Povprečna vrednost meritev s standardnim odklonom predstavlja idealni čas cikla.

Metodologija ni zanesljiva kadar merjeni procesi presegajo kapacitete 90 % zmogljivosti. V takšnem primeru lahko posamezne faktorje matematično prilagodimo tako, da uvedemo novo spremenljivko. Metodologijo je zaradi kompleksnosti težko uvajati na proizvodne linije kot celoto, zato smo primorani meriti vsak stroj, proces ali proizvodno tehnologijo posebej. Paziti je potrebno, da ne prihaja do manipulacije s podatki, ki se uporabljajo za izračun indikatorjev, sploh če se podatki zbirajo ročno.

5 Sklep

Proizvodna podjetja največ pozornosti namenjajo poslovnim procesom, ki so povezani z delom in tehnologijo. V prispevku predstavljamo dve metodi merjenja proizvodno-tehnološke in delovne učinkovitosti. Metodi sta enostavni za uporabo, hkrati pa dovolj celoviti, da prikažeta celovito sliko stanja v poslovnih procesih. Podatki se zagotavljajo iz sistemov sledenja proizvodnje. Kadar pa to ni mogoče, jih lahko pridobimo ročno. Koncept OEE je široko uporabljen v praksi, veliko je objavljene znanstvene literature in raziskav, ki kažejo učinkovitost modela. Obstajajo tudi prispevki glede implementacij modela, ki pa so različni glede na situacijo. Metoda OLE se uporablja kot sredstvo za izboljšanje produktivnosti dela. Znanstvene literature OLE ni veliko v uporabi, kljub temu pa sami ocenjujemo, da je dovolj celovita za prikaz širokega stanja v delovnih procesih. Spremembe v poslovnih procesih je potrebno stalno meriti z dovolj celovitimi modeli. Na ta način lahko jasno vidimo, kako spremembe v poslovnih procesih vplivajo na produktivnost.

Viri in literatura

Abdul Samat, H., Kamaruddin, S., & Abdul Aziz, I. (2011). Integration of overall equipment

- effectiveness (oe) and reliability method for measuring machine effectiveness. *2011*, 23(1).
- Chambers, R. G., Serra, T., & Stefanou, S. E. (2015). Using ex ante output elicitation to model state-contingent technologies. *Journal of Productivity Analysis*, 43(1), 75-83.
- Chang, J. F. (2006). *Business process management systems - strategy and implementation*. Boca Ration: Taylor&Francis Group.
- Chang, T. C., & Wysk, A. R. (1997). *Computer-aided manufacturing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Charaf, K., & Ding, H. (2015). Is overall equipment effectiveness (oe) universally applicable? The case of saint-gobain. *International Journal of Economics and Finance*, 7(2), 241-252.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Grant, C. (2011). *Managing productivity*. Manchester: Collinson Grant.
- Gregory, M. J. (1995). Technology management: A process approach. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 209(5), 347-356.
- Hallak, J. C., & Sivadasan, J. (2013). Product and process productivity: Implications for quality choice and conditional exporter premia. *Journal of International Economics*, 91(1), 53-67.
- Hulten, C. R. (1986). Productivity change, capacity utilization, and the sources of efficiency growth. *Journal of Econometrics*, 33(1-2), 31-50.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (1996). *Operations management strategy and analysis*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Kumar, A. S., & Suresh, N. (2008). *Operations management*. New Delhi: New age international.
- Meredith, R. J. (1987). The strategic advantages of the factory of the future. *California Management Review*, 29(3), 27-41.
- Novak, M., & Žižmond, E. (2011). *Mikroekonmski vidiki managementa produktivnosti: Tehnična in stroškovna učinkovitost*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- OECD. (2001). *Measuring productivity measurement of aggregate growth, oecd manual*. Paris: Organisation for economic co-operation and development.
- Pall, G. (1987). *Quality process management*. Englewood Hills, New Jersey: Prentice-Hall.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Phusavat, K. (2013). *Productivity management in an organization measurement and analysis*. Bangkok, Celje, Lublin: ToKnowPress.
- Potočan, V. (2015). Procesna obravnava ključnih dejavnikov proizvodnje. In V. Potočan & Z. Nedelko (Eds.), *Poslovni procesi v organizacijah* (pp. 117-128). Maribor: Samozaložba.
- Potočan, V., & Nedelko, Z. (Eds.). (2015). *Poslovni procesi v organizacijah*. Maribor: Samozaložba.
- Ried, D. R., & Sanders, N. R. (2002). *Operatians management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ruch, A. W. (1994). Measuring and managing individual productivity. In H. D. Harris (Ed.), *Organizational linkages: Understanding the productivity paradox*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Schonberger, R. J. (2007). Japanese production management: An evolution—with mixed success. *Journal of Operations Management*, 25(2), 403-419.
- Slack, N., Alistair, B. J., & Johnston, R. (2013). *Operations management*. Harlow: Pearson Education.
- Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-365.
- Tsarouhas, P. H. (2013). Evaluation of overall equipment effectiveness in the beverage industry: A case study. *International Journal of Production Research*, 51(2), 515-523.
- Vanhaverbeke, W., & Torremans, H. (1999). Organizational structure in process-based organizations. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 41-52.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. New York: Oxford University Press.

Rok Črešnar je zaposlen v podjetju Kerry Group na Irskem, kjer opravlja delo specialista za učenje informacijskih in ostalih tehnologij. Na prvi bolonjski stopnji je diplomiral iz poslovne ekonomije smeri splošni management. Trenutno je absolvent magistrskega študija ekonomskih in poslovnih ved, smeri management človeških virov na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Aktivno raziskuje in deluje tudi na področjih, ki zadevajo management proizvodnje in poslovnih procesov.

Doc. dr. Zlatko Nedelko je docent za področje managementa in organizacije na Katedri za Splošni management in organizacijo, na Ekonomsko-poslovni fakulteti, Univerze v Mariboru, Slovenija. Pri pedagoškem delu pokriva vsebine na področju managementa, vodenja podjetij in poslovne etike. Izvedel je številna gostujoča predavanja na univerzah v tujini ter bil gostujoči profesor na Vilnius Gediminas Technical Univesity, Litva. Bil je tudi gostujoči raziskovalec na Wirtschaftsuniversität Wien, Avstrija. Svoja dela objavlja v ugledih mednarodnih revijah. Vodil je tudi več projektov financiranih s strani Javnega sklada za razvoj kadrov RS in projektov financiranih s strani ARRS. Je član programske skupine - Podjetništvo za inovativno družbo – P5-0023.

Žensko podjetništvo in pozitivna psihologija na primeru slovenskega podjetja, Posestva Šalehar

Petra Šalehar

e-pošta: salehar.petra@gmail.com

Povzetek

Namen prispevka je s pomočjo teoretičnega proučevanja obstoječe literature povezati konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala in ženskega podjetništva, ter predstaviti rezultate raziskave in oblikovati priporočila za podjetje. S pomočjo aktualnih in ključnih znanstvenih prispevkov s tega področja v prispevku predstavim povezavo med konstruktoma: ženskim podjetništvom in pozitivnim psihološkim kapitalom. Osnovni cilj je raziskati področje med konstruktoma, ter prikazati povezavo med njima, in sicer na primeru slovenskega podjetja, Posestva Šalehar.

Ključne besede: žensko podjetništvo, pozitivni psihološki kapital, zgodovina ženskega podjetništva;

1 Uvod

Ženske so po naravi drugačne, zato je mogoče sklepati, da tudi delujejo in vodijo drugače kot njihovi moški kolegi. Za odprtje lastnega podjetja se odločajo na podlagi drugačnih motivacijskih razlogov kot njihovi moški kolegi. Zaradi različnosti med spoloma ter dojemanja družbe, dostopnosti do kapitala ter ostalih razlik ni zmotno predvidevati, da se razlikuje tudi način vodenja podjetja. Pogosto se ženskam pripisuje interaktivni način vodenja ter vodenje na podlagi pozitivnega psihološkega kapitala. V prispevku je **preučeno žensko podjetništvo in pozitivni psihološki kapital ter predstavljena povezava med konstruktoma preko vodenja**. Skozi raziskavo je bil cilj preučiti ali obstajajo elementi ženskega podjetništva v proučevanem podjetju ter **ali voditeljice vodijo na podlagi osnov pozitivnega psihološkega kapitala**. Po celem svetu se vedno več žensk odloča za ustanovitev lastnega podjetja. V splošnem je participacija žensk v podjetništvu precej manjša od moških v skoraj vseh svetovnih družbah. Odstotek žensk v Sloveniji, ki se odločajo za ustanovitev lastnega podjetja je manjši kot drugod po Evropi (Gupta, Goktan, & Gunay, 2014, str. 273). Področje ženskega podjetništva v povezavi s

pozitivnem psihološkem kapitalom je manj raziskana tema, še redkeje pa se raziskovalci osredotočajo na povezavo obeh pojmov preko vodenja. Pojem **pozitivni psihološki kapital** se nanaša na psihološke prednosti, kot so **upanje, življenjski optimizem, odpornost, spiritualnost in učinkovitost** (Riaz, Riaz, & Batool, 2014, str. 102).

2 Motivi podjetnic za ustanovitev podjetja

Motivi za ustanovitev podjetja se pri vsaki posameznici razlikujejo (Kamal, Wojuoud & Rana, 2009, str. 232). Soočajo se še z mnogimi ovirami med drugimi tudi z družinskimi obveznostmi. Kljub sodobnemu času se poleg gradnje uspešne kariere od žensk še vedno pričakuje, da bodo poskrbele za opravljanje levjega deleža gospodinjskih del. Mnoge izvor za ustanovitev lastnega podjetja najdejo v nezaposlenosti. Te motive imenujemo t.i. **faktorji prisile** (Bruni, et al., 2004, str. 261) Lastno podjetje jim pomeni pot k finančno neodvisnemu življenju. Nasprotno od le- teh so t.i. **faktorji privlačnosti**, ki se izražajo v razvitejših gospodarstvih preko različnih spodbud, ki so na voljo s strani države. Tako so na

Tabela 1: Razlika med značilnostmi podjetnic in podjetnikov

Značilnost	Podjetnica	Podjetnik
Položaj v družini	Prvorojenka	Prvorojenec
Položaj družine v družbi	Srednji razred	Družinski samostojni posel
Stopnja izobrazbe	Nižja izobrazba	Višja izobrazba
Starost ob ustanovitvi	35-45 let	25-35 let
Prvi pomemben posel	V srednjih tridesetih ustvari prvi pomembni posel	V zgodnjih tridesetih ustvari prvi pomemben posel
Zaposlitvene izkušnje	Izkušnje na ravni srednjega managementa, storitveni ali na administrativni ravni	Priznan specialist ali nekdo, ki je imel velike dosežke na tem področju
Energetska raven	Navdušenje in zmerna raven energije	Navdušenje in veliko energije
Začetni problem	Pomanjkanje izkušenj in pridobitev kredita	Pridobitev kapitala in trženje
Največji problemi trenutnega poslovanja	Pomanjkanje izkušenj s finančnim planiranjem in slab poroštveni položaj	V trenutnem poslovanju se sooča s slabim poroštvom in upravljanja denarnega toka
Značilnost poslov	Manjši in novejši posli	Ni podatka

Vir: Prirejeno po P. Lewis, *The Search for an Authentic Entrepreneurial Identity: Difference and Professionalism among Women Business Owners*. 2013, str. 96-97.; B. Antončič, et al., *Podjetništvo*, 2002, str. 96-98.

voljo različne možnosti v obliki financ. Motiv lahko izhaja tudi iz nezmožnosti napredovanja v podjetju v katerem delajo, t.i. **efekt steklenega stropa**. Zavedajo se, da so v podjetju dosegle najvišjo možno pozicijo. Za njih predstavljajo ponujene državne spodbude pomembne možnosti.

3 Razlika med podjetnicami in podjetniki

Identiteta podjetnic temelji na spolni percepciji okolja ter socio-psiholoških lastnostih, ki jim jih pripisujejo. Temeljijo na družbenih stereotipih. Obstajajo vzporednice med ženskimi in moškimi podjetniki. Kljub temu pa prihaja do razlikovanj pri poslovnih izkušnjah in motivih za ustanovitev podjetja, ter podpori okolice pri podjetniški poti. Kratek pregled razlik značilnosti podjetnic in podjetnikov je predstavljen v spodnji Tabeli 1.

Podjetnice pričnejo poslovanje z manjšimi ekipami, so manj izobražene ter imajo manj izkušenj. Pogosto poslušajo iz nujnosti in se pretežno odločajo za nizko tehnološke panoge, njihova podjetja rastejo hitro in lahko pričakujemo, da bodo žensko ustanovljena podjetja dosegala večjo realizacijo prodaje kot moška (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 37-38).

4 Žensko podjetništvo skozi zgodovino

V celotni zgodovini človeštva so ženske skozi obdobja opravljale vloge, ki so jim bile privzgojene (Kanjuo, 1996, str. 56). V Tabeli 2 je prikazan kratek razvoj ženskega podjetništva in ženskega dela od leta 1900 do sedanjega časa.

Ženske lastnosti slonijo na navadah iz pradavnine, oblikovanih v lovskih in nabiralnih skupnostih. V ponavljajočem procesu dela so pričele uživati (Kanjuo, 1996, str. 88). Te navade služijo ženski kot zgodovinska osnova za vrline potrebne v podjetništvu.

5 Ženske kot voditeljice

Medtem ko okolje postaja vedno bolj raznoliko, so se ženske prebile na področja, ki so po tradiciji moška. Za zadržanje managerske pozicije, morajo ženske najprej premagati status izločenosti, ter se nato pomeriti s strožjimi zahtevami kot njihovi moški kolegi. Ob dosegu vodilne pozicije se morajo bolj spretno izogniti splošnem nasprotovanju (Moore et al., 2011, str. 222). **Ženske uporabljajo interaktiven pristop k vodenju** (vsi so potrebni), spodbujajo kreativnost, iščejo ravnotežje v avtoritativnem ukazovanju, kontroli obnašanja in več skupnega jezika s komunikacijskim stilom (Moore et al., 2011, str. 222). Interaktivni stil vodenja ima pozitiven učinek na skupinske dosežke pri reševanju težav, ko se soočajo s kompleksnimi ali spornimi težavami

Tabela 2: Razvoj ženskega podjetništva od leta 1900 do 2016

Obdobje	Zgodovina
Od 1900 do 1929	Vladala je napredna, feministična, potrošniška klima, ki je bila spodbudna za podjetnice. Žensko podjetništvo je pozitivno sprejeto. Pojavila se je osredotočenost na nežnejši spol, kot njihov primarni trg.
Od 1930 do 1939	V času t.i. velike depresije se je splošno stališče v družbi povezano z ženskim podjetništvom spremenilo. Družba je postala bolj tradicionalno usmerjena. Predvsem v Združenih državah Amerike je prevladalo mnenje o nezaželenosti ženskega dela. Z delom naj bi odžirale delo moškimi.
Od 1940 do 1945	Med drugo svetovno vojno je mnogo žensk pričelo delati na moških delovnih mestih. S tem so zapolnile vrzel, ki je nastala zaradi odhoda moških v vojsko. Bolj patriotske ženske so v tem obdobju pričele s svojim podjetjem ter jih razvile v uspešna svetovno znana podjetja.
Od 1946 do 1950	S koncem druge svetovne vojne so bile ženske izrinjene iz medvojnih zaposlitev zaradi povratka vojakov iz bojišč. Mnoge med njimi so ustanovile svoja podjetja. Dodatno motivacijo so imele vojne vdove ali žene ranjencev, ter požele odobravanje družbe.
Od 1950 do 1960	Družba je ženskam sporočala, da je njihova primarna vloga skrb za dom in družino. V tem obdobju so pričele izkoriščati svoje gospodinjске veščine za izgradnjo svojega podjetja ter jih opredelile kot koncept dobrega materinstva. Kljub temu so naletele na težave pri financiranju, saj jim banke pogosto niso posojale denarja.
Od 1960 do 1979	Spreminjajoča se kultura je povzročila porast ločitev. Osnovo za odprtje podjetja so črpale iz svojih predhodnih pridobljenih znanj. V tem obdobju so bile obravnavane kot enakopravne podjetnikom. Bančne institucije so naletele na feministične težnje po zagotovitvi kapitala tudi podjetnicam.
Od 1980 do 1990	Družba in politika se prične zavedati, da so podjetnice ključna komponenta v nacionalni ekonomiji. Državni programi si prizadevajo zagotoviti sredstva za pričetek in rast podjetij. V Združenih državah Amerike so odpravili pogoj moškega sopodpisnika pri pridobivanju finančnega posojila. K razcvetu podjetnic v tem obdobju prispeva tudi razvoj tehnologije, dostopnost do spleta in računalnikov.
Od 2000 do 2016	Žensko podjetništvo je v porastu, kakor tudi število institucij, ki jih financira. V recesiji se podjetnice nagibajo k vitkejšim podjetjem ter k hišnim proizvodom.

Vir: Povzeto po National Women's History Museum, A Century of Entrepreneurial Women, 2015; T. Lamber, A history of women's jobs, 2014; A. Žižek et al., Ženske skozi zgodovino, 2004, str. 37.

(Moore et al., 2011, str. 224). Ko prevzamejo vodilni položaj, so pogosto ocenjene negativno, s strani obeh spolov. V kolikor prevzamejo tradicionalno ženske karakteristike (negovalne, nagnjene k skupini) so sprejete kot prijetne in posledično kot sposobne, drugače so sprejete kot ostre (Lewis, 2013, str. 254).

Razlike med moškim in žensko tvori več kot samo genski zapis, zato ženske (Lewis, 2013, str. 254, str. 255):

- vodijo preko izmenjave informacij, participacije in deljenja moči,
- zavračajo hierarhične odnose,
- dajejo prednost skupinskemu in bolj razumevajočemu pristopu,
- cenijo intuicijo in neodvisnost,
- bolj poudarjajo sodelovanje, mreženje in ideal samostojnosti.

Zastopniki razlik med moškim in ženskim trdijo, da se le te razvijejo že v otroštvu. Helgesova (Kanjuo, 1996, str. 47) trdi, da na tem temeljijo nadaljnje razlike v vodenju. Ženske pogosto uporabijo strukturo pajčevine, ki temelji na krožnem procesu ter vodijo iz centra. Tovrstno vodenje deluje

na podlagi intuicije, medtem ko moški vodijo preko hierarhične strukture.

6 Pozitivni psihološki kapital in vodenje

Pozitivna psihologija je preučevanje optimalnega delovanja človeka. Proučuje faktorje, ki dovoljujejo uspeh posameznikom in družbi (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi, & Haidt, 2007). Konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala zajema »kaj znaš« in »koga ter kaj poznaš«. Osredotočen je na »kdo si« ter »kaj lahko postaneš« (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006, str. 26). George (2005) pravi, da je v teh časih **potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednostmi in integriteto**. Znanje oblikuje identiteto vodje, ki je podkrepljena s strani vodstvenega ravnanja. Medtem, ko sta **karakter in znanje nujno potrebna, sama po sebi nista dovolj**. Vodja ne more biti učinkovit, dokler le tega ne uporabi v praksi. Tako je delovanje vodje neposredno

povezano z vplivom, ki ga ima na druge in z rezultati dela (Schoomaker, 2006, str. 1). **Kompetence vodje se razvijejo iz uravnotežene kombinacije institucionalnega študija, samorazvoja, treninga in profesionalnih izkušenj. Dosežki krepijo samozavest** zaposlenega za opravljanje specifičnih zadolžitvev, ki jih zahteva njihova zaposlitev. Kljub temu se morajo lotiti zahtevnih, toda dosegljivih nalog, ki prispevajo k razvoju posameznika (Luthans & Youssef, 2004, str. 154–155). V študiji Luthans in Youssef (Luthans & Youssef, 2004, 153) opredeljujeta štiri elemente pozitivnega psihološkega kapitala. **Med njih uvrščajo samozavest, upanje, prožnost ter optimizem.** Zaposleni in vodje v podjetju bi morali razviti posamezne elemente pozitivnega psihološkega kapitala.

7 Vodenje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala

Vodenje zahteva poznavanje taktik, tehničnih sistemov, organiziranja, managementa, teženj in potreb ljudi. Znanje oblikuje identiteto vodje, ki je podkrepljena s strani vodstvenega ravnanja. Karakter in znanje sta nujno potrebna, a sama po sebi nista dovolj. Vodja ne more biti učinkovit, dokler ne uporabi svojega znanja v praksi. Delovanje vodje je neposredno povezano z vplivom, ki ga ima na druge (Schoomaker, 2006, 1-1). V tabeli 3 je predstavljeno identificiranje ter razvijanje kompetenc vodenja.

Kompetence vodij se izboljšujejo skozi daljše časovno obdobje. Vodja osvoji osnove (vodi z zgledom in komunicira), ki jih neprestano nadgrajuje ter razširja in praktično (vodenje drugih, razširja vodenje) uporablja v vedno kompleksnejših situacijah. Iskati mora nove priložnosti za učenje,

spraševati, pridobivati nova znanja ter za kritiko svoje uspešnosti. Tovrsten življenjski pristop vodjem zagotavlja, da ostanejo in delujejo uspešno (Schoomaker, 2006, 2-7 in 2-8). Kompetence vodje se razvijejo iz uravnotežene kombinacije ustvarjanja in okolja, samorazvoja, treninga in širjenja profesionalnih izkušenj na druge vodje. Gradnja kompetenc sledi sistematičnemu postopnemu pristopu, izhajajoč iz obvladovanja individualnih kompetenc, ki jih uporabi in prilagodi situaciji (Schoomaker, 2006, str. 8).

8 Predstavitev podjetja

Prodajni program podjetja Vicos - zajema blagovni znamki - Posestvo Šalehar (zajema neživilske in živilske proizvode lastne proizvodnje) - ter Moja Koža (zajema uvoz moških kozmetičnih proizvodov). V nadaljevanju se bomo osredotočili na blagovno znamko Posestvo Šalehar. Nastala je iz želje po ponudbi pristnih naravnih proizvodov. Podjetje je bilo prvotno ustanovljeno kot popoldanski s.p. z namenom pridobitve dodatnega zaslужka, nato se je preoblikovalo v d.o.o.. Nekatere sestavine bodo pridobili na posestvu, ki je zaradi svoje osamljene lege več kot primerno tudi za gojenje eko, naravnih ali bio proizvodov. Posestvo zagotavlja dobro odskočno desko za nadaljnji razvoj njihove vizije, ki se glasi: »V 5 letih bomo postali eno izmed vodilnih podjetij v Sloveniji s proizvodnjo naravnih kozmetičnih izdelkov brez emulgatorjev«.

8.1 Kadrovska struktura in način vodenja

Na posestvu stalno aktivno delujeta dve osebi, ki skrbita za celoten proces (lastnica podjetja in

Tabela 3: Identificiranje kompetenc vodenja

	Vodenje drugih	Razširjeno vodenje	Vodenje z zgledom	Komunicira
Vodi	Zagotavlja cilj, namen in inspiracijo.	Gradi na zaupanju zunaj okvira avtoritete. Razume področje in omejitve, vpliva na pogajanja, gradi zavedanja, rešuje konflikte.	Kaže značaj. Vodi s samozavestjo v neugodnih pogojih. Izkazuje kompetence.	Aktivno posluša. Zagotavlja razumevanje.
Razvija	Ustvarja pozitivno okolje Ustvarja pogoje pozitivne klime. Gradi skupinsko delo in kohezijo. Kaže skrb za ljudi.	Samorazvoj Pripravljen je za pričakovane in nepričakovane izzive. Razširja znanje. Ohranja samozavedanje.	Razvija vodje Podpira profesionalni in osebni razvoj. Pomaga ljudem pri učenju. Svetuje, mentorira in inštruirira. Gradi znanje in procese znotraj skupine.	

Vir: Povzeto po: Schoomaker, 2006, str. 2 – 8.

namestnica) in v podjetju nista zaposleni. Občasno so v proces vključen tudi solastniki posesti, t.i. razširjena družina. Največkrat dvakrat letno pomagajo pri živilskem programu podjetja, odvisno od potreb podjetja. V procese se vpletajo tudi drugi ljudje, kot so prijatelji ali znanci lastnici, namestnici ali razširjeni družini. V nadaljevanju jih poimenujemo s pojmom »sodelujoči«. Navadno so zadolženi za pomoč pri neživilskem delu proizvodnje, predvsem ob povečanju naročil v prazničnem času. Ob povečanju obsega dela - se vodstvo preoblikuje. Nekateri osebe iz vrst sodelujočih prevzamejo vlogo t.i. občasne voditeljice. To so osebe, ki v podjetju pogosto pomagajo in dobro poznajo procese v podjetju.

V Posestvu Šalehar uporabljajo **interaktiven stil vodenja**, ki ga sproti prilagajajo različnim okoliščinam in potrebam. Konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala je vključen preko mehanizmov, s pomočjo katerih v podjetju vplivajo na sodelujoče. Vsaka sodelujoča je hkrati tudi voditeljica, katerih vodstveni stil izhaja iz karakteristik posameznice. Tovrsten nekonvencionalen pristop temelji na pajčevinastem nehierarhičnem vodenju. Vsaka voditeljica občasno prevzame vodstveno pozicijo in nastopi pred enako skupino sodelujočih. Katera bo prevzela vodstveno vlogo v določenem trenutku, je odvisno od delovnih nalog in potreb. V podjetju poskušajo narediti **korak naprej in skrbeti za zadovoljstvo posameznika** in njegovega uravnoteženega življenja. V kolikor posameznik tega nima, se njegova delovna vnema in produktivnost zmanjša. Oseba je izčrpana, nezadovoljstvo pa vpliva na vse sodelujoče.

9 Zasnova raziskovanja in metodologija

Cilj raziskave je bilo preveriti ali voditeljice v Posestvu Šalehar **izkazujejo značilnosti ženskega podjetništva ter ali vodijo preko elementov pozitivnega psihološkega kapitala**. S kvalitativno znanstveno – raziskovalnim pristopom je bilo analizirano stanje in na podlagi ugotovitev so pripravljena nadaljnja priporočila za podjetje. Žensko podjetništvo in pozitivni psihološki kapital sta bila ocenjevana na podlagi polstrukturiranega globinskega intervjuja in anketnega vprašalnika. Celotna raziskava je bila opravljena v obdobju enega meseca 2015. Okvir subjektivnega pogleda s strani voditeljic in sodelujočih je bil omiljen z metodo triangulacije. V prispevku se preverjajo tri hipoteze: **H1: V Posestvu Šalehar je prisoten element ženskega podjetništva, H2: V Posestvu Šalehar je prisoten pozitiven psihološki kapital, H3: V Posestvu Šalehar ženske vodijo preko pozitivnega psihološkega kapitala**. Z nekaterimi izstopajočimi sodelujočimi so se dodatno opravili poglobljeni globinski intervjuji.

10 Interpretacija rezultatov

Preko polstrukturiranega globinskega intervjuja je bilo ugotovljeno, da **voditeljice izražajo nekatere značilnosti ženskih podjetnic**, ki so prikazane v tabeli 4.

Ocena lastnosti ženskih podjetnic (z vidika sodelujočih): sodelujoči so zaznali, da jim voditeljice

Tabela 4: Značilnosti vodij ženskih podjetnic v podjetju

Značilnost	Podjetnica	Lastnica in pomočnice lastnice	Občasne voditeljice
Položaj v družini	Prvorojenka	DA	DA
Položaj družine v družbi	Srednji razred	DA	DA
Stopnja izobrazbe	Nižja izobrazba	DA	DA
Starost ob ustanovitvi	35-45 let	NE	DA
Prvi pomemben posel	V srednjih tridesetih ustvari prvi pomembni posel	NE	NE
Delovne izkušnje	Izkušnje na ravni srednjega managementa ali na administrativni ravni na tem področju	DA	DA
Energetska raven	Navdušenje in zmerna raven energije	DA	DA
Začetni problem	Pomanjkanje izkušenj in pridobitev kredita	DA	DA
Značilnost poslov	Manjši in novejši posli	DA	DA
Panoga in tip ustanovljenega podjetja	Storitve - izobraževanje, svetovanje ali odnosi z javnostmi	DA	DA

Tabela 5: Ugotavljanje splošnega počutja sodelujočih

Prožnost	Upanje
Sodelujoči - so jo deloma že izkazali v osnovnem vprašalniku o prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju. Ugotovljeno je bilo, da sodelujoči izkazujejo prožnost do stopnje, ko jim to še dovoljuje njihove obveznosti.	Stanje upanja pri sodelujočih se je ocenilo na podlagi psihološkega vprašalnika z dodanimi vprašanji o pozitivnem psihološkem kapitalu. Ugotovljeno je bilo nadpovprečno stanje upanja sodelujočih. Prav tako so sodelujoči izrazili pomen svojih preteklih izkušenj.
Samozavest	Optimizem
V povprečju se sodelujoči ocenjujejo kot samozavestne osebe. Trditvi »v primeru, da ima stranka težavo, samozavestno stopim v stik z njo, da rešiva problem« in »odločno grem naprej« so sodelujoči ocenili enakovredno, kar nakazuje na uspešno in samostojno reševanje morebitnih težav, ki se pojavijo z opravljanjem delovnih zadolžitev.	Preko njega se oblikuje pozitivna identiteta podjetja. Ne-optimistično vzdušje bi imelo negativen vpliv na produktivnost ter nesodelovanja sodelujočih. Ugotovljeno je bilo visoko stanje optimizma, saj se skoraj vse trditve nahajajo v zgornji polovici ocenjevalne lestvice. Preko anketnih vprašalnikov smo ugotovili tudi najmanj optimistični osebi, s katerimi je bil izveden nestrukturiran poglobljen intervju. Izvor nezadovoljstva je tičal v obsegu dela, ki sta ga sodelujoča morala opraviti. S tem se je pokazala povezava med optimizmom in samozavestjo.

pomagajo razvijati njihove sposobnosti. Zaznali so, da so voditeljicam pomembni neformalni stiki in medčloveška povezava, imajo z njimi pristne odnose, kar nakazuje na pajčevinasto, interaktivno vodenja. Kljub temu so mnenja, da voditeljice premalo poznajo sodelujoče, njihove strahove in želje. Ocena *pozitivnega psihološkega kapitala (z vidika voditeljic in sodelujočih)*: vodilne osebe so izrazile mnenje, da morajo v podjetju **čim boljše zagotavljati vodenje na osnovah pozitivnega psihološkega kapitala**. Strinjale so se, da morajo delovati kot ena oseba pri aktivnem udejanjanje vedrega vzdušja. Rezultati so pokazali, da presegajo povprečne vrednosti pozitivnega psihološkega kapitala voditeljic. Vprašalniki so bili posredovani tudi sodelujočim, kjer so ocenili vodenje voditeljic. V večji meri ne prihaja do večjih razhajanj med samoocenjujočim in zaznanim stanjem pozitivnega psihološkega kapitala voditeljic. Voditeljice so se ocenile precej drugače kot jih zaznavajo sodelujoči v podjetju in sicer pri trditvi »voditeljice pomagajo drugim sodelujočim razvijati njihove sposobnosti«. Sodelujoči so jih ocenili višje. Hkrati so sodelujoči ocenili lastnosti pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi. Precejšnja vrednost so pripisali trditvi »poznam svoje lastne vrednote«, ki kaže na to, da se sodelujoči smatrajo za strokovne. Najslabše so se ocenili pri trditvi »s podjetjem se poistovetim, da njihov interes za delo v podjetju ne izhaja iz zanimanja za naravne proizvode.

Ocena *dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala (z vidika sodelujočih)*; kot razvijanje sodelujočih imajo pomembno vlogo njihova samozavest, upanje, prožnost in optimizem. Preko vprašalnikov se je

želelo ugotoviti splošno počutje sodelujočih (Tabela 5).

V podjetju je raziskava pokazala prisotnost ženskega podjetništva, kot tudi pozitivnega psihološkega kapitala ter da voditeljice aktivno vodijo podjetje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala. Hkrati se je preko analize izkazalo, da nekateri **sodelujoči premalo poznajo voditeljice, zato je vez z njimi šibkejša.**

11 Priporočila vodstvu podjetja

Na podlagi izsledkov raziskave so vodstvu podjetja predlagani ukrepi. V bodoče bi morale v podjetju potekati več menjav vodij in sodelujočih ter skupine namensko premešati. Glavno vodilo vodstvu naj bo: dajte več, vložite več energije v sodelujoče in jih spoznajte. Smiselno je ugotoviti vrednote posameznika in njegov življenjski stil. Prav tako bi se voditeljice morale posvetovati z drugimi osebami na vodstvenih položajih, o lažjem vodenju sodelujočih. Izkazalo se je, da na tem področju ni narejeno dovolj. Priporočljivo bi bilo organiziranje neformalnih druženj, brez delovne povezave. Namen je vzpostavitev manjkajočih vezi med sodelujočimi. Preko tovrstnih aktivnosti bi nastali novi odnosi, ki bi vplivali na izgradnjo zaupanja. Priporočamo, da se voditeljice pričnejo posluževati preučevanja vodstvenih vojaških taktik, ki imajo bolj razdelane ravni vodenja, opolnomočenja in samostojnosti oseb, brez potrebnega hierarhičnega delegiranja. V tabeli

Tabela 6: Priporočila vodstvu podjetja

	Vodenje drugih	Razširjeno vodenje	Vodenje z zgledom	Komunikativnost
Vodi	Povečati pripadnost in zmanjšati tekmovalnost, graditi na zaupanju, reševanje nelagodnih občutkov ob delu, pomagati razvijati spretnosti, podpirati profesionalen in osebni razvoj.	Organiziranje neformalnih srečanj, spodbujati globlja razmerja, dajati zadolžitve sodelujočim z namenom povečanja občutka samozavesti, zmanjšati nerealne zahteve po času sodelujočih ter se zavedati njihovih obveznosti primarne zaposlitve.	Vzpostaviti komunikacijo z drugimi voditeljicami glede načina vodenja, povečati izobraževanje, skupinsko delo.	Graditi na zaupanju preko pogovorov, povečati pripadnost podjetju, posredovati jasna navodila.
	Ustvarja pozitivno okolje	Pripravlja sebe	Razvija vodje	
Razvija	Spodbujati sodelujoče k medsebojni pomoči, krepiti samozavest sodelujočih preko sprejemanja nenamernih napak s skrbjo za ljudi.	Dodatno izobraževanje o vodenju, vlaganje več energije za doseg življenjskega ravnovesja preko izmenjavanja mnenj in nasvetov o vodenju sodelujočih, povečanje odprtosti in dostopnosti, uporaba pozitivnega besedišča, vadba samega sebe, kako ostati dobre volje kljub preprekam.	Opolnomočenje potencialnih vodij iz vrst sodelujočih, z zaupanjem zadolžitve, ki bodo služile za razširjanje njihovih sposobnosti, vodilni morajo prositi za kritiko in ocenjevanje njihove uspešnosti, pristop jasnejšega posredovanja informacij, kaj se pričakuje od ostalih voditeljic, povečati nabor literature o vodenju v podjetju, izboljšanje komunikacije z drugimi voditeljicami.	

6 so podana priporočila voditeljicam podjetja za izboljšanje lastnosti ženskih podjetnic.

Priporočamo, da se skliče neformalen sestanek, na katerem bi se poudarilo posameznikove prednosti, ki jih doprineše za podjetje ter lastnosti, ki si jih posameznik želi izboljšati. Predlagamo naj voditeljice prejmejo zadolžitve, da se poskušajo urediti v gradnji zaupanja. Pri tem naj se posebna pozornost posveti tako negativnim kot pozitivnim vidikom, ter med sodelujočimi poskuša širiti zavest, da vsak negativen vidik v sebi nosi tudi priložnost za izboljšanje. Skupaj naj prepoznajo možne rešitve, ter s tem dosežejo višjo raven optimizma in pozitivnega vzdušja v posestvu.

12 Sklep

V prispevku smo izpolnili zastavljeni osnovni cilj ter potrdili temeljno tezo, ki pravi, da ženske podjetnice prek načina vodenja spodbujajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, s tem uresničujejo zastavljene cilje, kar podjetju v času hitrih sprememb zagotavlja konkurenčnost. Potrdili smo tudi vse hipoteze. Prva je, da je v Posestvu Šalehar prisoten element ženskega podjetništva, ter drugo hipotezo, ki pravi, da je v Posestvu Šalehar prisoten pozitiven psihološki kapital. Na podlagi preučevanja smo potrdili tudi tretjo hipotezo, ter ugotovili, da voditeljice vodijo preko pozitivnega psihološkega kapitala. Pri tem voditeljice vodijo poslovanje podjetja interaktivno

ter so nagnjene k podpiranju razvoja posameznika. **Ženske vodijo na podlagi svoje notranje intuicije njim ponotranjenih vrednot, želja in potreb.** Le te morajo biti med seboj usklajene v celoto, ki izraža njim lastne značilnosti. Preko lastnega izražanja in samozavedanja vodijo svoje podjetje. Preko njega dosegajo pomemben učinek na sodelujoče v podjetju. Potrebno se je zavedati, da vodenje oseb, ki prostovoljno sodelujejo v podjetju, zahteva več časa, energije in gradnje na dolgoročnih globljih odnosih. Sodelujoči so neodvisni od podjetja in bolj ko so posamezniki neodvisni, več truda je potrebno vložiti. Podjetje si gradi trdne temelje, kljub temu je celotna analiza pokazala, da morajo tudi nadaljnje vlagati v napor v aktivno vodenje preko pozitivnega psihološkega kapitala.

Viri in literatura

- Antončič, B., Hirsch, R. D., Petrin, T., & Vlašič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 256 – 268.
- Gottschalk, S., & Niefert, M. (2013). Gender differences in business success of German start-up firms. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 18(1), 15–46.
- Gupta, V. K., Goktan, A. B., & Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A Stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, (29), 273-288.
- Kamal, N., Wojoud R. M., & Rana, N. (2009). Factors that affect women entrepreneurs: evidence from an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis Procedia Economics and Finance*, 17(3), 225-247.
- Kanjua, M. A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., & Litovsky, Y. (2013). Global Entrepreneurship Monitor 2012. Women's Report. *Global Entrepreneurship Research Association*. Najdeno 18. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.gemconsortium.org/docs/2825/gem-2012-womens-report>.
- Kodama, N., & Odaki, K. (2011). Gender difference in the probability of success in starting business turns negligible when controlling for the managerial experience. *Applied Economics Letter* 18(13), 1237–1241.
- Lamber, T. (2014). A history of women's jobs. Najdeno 18. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.localhistories.org/womensjobs.html>.
- Lenart, L. (2012). Mednarodni dan podjetnic 2012. *Statistični Urad Republike Slovenije*. Najdeno 16. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4700.
- Lewis, P. (2013). The Search for an Authentic Enterprenaurial Identity: Difference and Professionalism among Women Business Owners. *Gender, Work and Organization*, 20(3), 252–266.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Moore, D. P., Moore, J. L., & Moore, J. W. (2011). How women enterpreneurs lead and why they manage that way. *Gender in Management: International Journal*, 26(3), 220-233.
- Naser, K., Mohammed, W. R., & Nuseibeh, R. (2009). Factors that affect Women entrepreneurs: evidence from emerging economy. *International Journal of Organizational Analays*, 17(3), 225-247.
- National Women's History Museum. (2015). A Century of Entrepreneurial Women. Najdeno 18. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://entrepreneurs.nwhm.org/#/1910-1939/1>.
- Riaz, H., Riaz, N., & Batool, N. (2014). Positive Psychological Capital as Predictor of Internalizing Psychological Problems among Flood Victims. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 40(1), 102-112.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer. (2011). Job Stress and Incivility : What Role Does Psychological Capital Play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449–458.
- Schoomaker, J. P. (2006). Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. *Field Manual*, 6(12), 1-216. Najdeno 12. marca 2015 na spletnem naslovu <http://fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>.
- Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K., Csikszentmihalyi, M., & Haidt, J. (2007). Positive Psychology center: Positive psychology manifesto. Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.htm>.
- Syed S. A., Mohd F. M. J., & Nor A. O. (2011). An Empirical Study of Success Factors of Women Entrepreneurs in Southern Region in Malaysia, *International Journal of Economics and Finance* 3(2), 166-175.
- Ventrella, S. W. (2003). *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže: 10 napotkov za najboljše rezultate*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Weiler, S., & Bernasek, A. (2001). Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs. *The Social Science Journal*, (38), 85–103.
- Žižek, A., Šumrada, J., Zupan, S., Troha, N., Južnič, S., & Florence F. S. (2004). *Ženske skozi zgodovino. Zbornik referatov, 32 zborovanja zgodovinarjev*, 1-394 . Ljubljana: Zveza zgodovinskih društev Slovenije.

Petra Šalehar je naziv magistrica poslovnih ved dosegla v letu 2015 na podiplomskem študijskem programu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V večjem mednarodnem slovenskem podjetju je zaposlena kot strokovni specialist v oddelku Upravljanje blagovnih skupin, kjer si je nabrala veliko mero izkušenj iz področja uvoza, tranzitnega poslovanja in nabave znotraj EU. V sklopu podjetja je sodelovala tudi pri različnih projektih, ki služijo kot temelj za nadaljnjo poslovanje korporacije. Svoje široko znanje je preko svetovalnih aktivnosti prenašala na druge. Delala je tudi kot asistentka, organizatorica in predavateljica računalništva za seniorje. Obenem je svojo strast do izdelave naravnih proizvodov izpopolnila v sklopu lastnega podjetja.

Teorija in modeli organizacije

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Teorijo, zlasti še v povezavi z organizacijo, je težko jasno opredeliti. V prispevku je najprej prikazano nastajanje teorije in njena opredelitev kot skup dokazanih hipotez, pravil ali načel. Obravnavani sta še opredelitvi teorije kot bistva preučevanega pojava in teorije kot zgoščena praksa. Dobra teorija, ki omogoča tudi resno razmišljanje o prihodnosti predmeta ali pojava, pa mora upoštevati tudi metodo, po kateri se pojav spreminja. Popolnejša opredelitev teorije tako vključuje sam predmet in njemu lastno metodo. Je torej skup pravil o pojavu ali predmetu, ki se spreminja z njemu lastno metodo. Temu splošnemu prikazu teorije sledi prikaz temeljnih teorij organizacije kot so nastajale ter podrobnejša obravnava sodobne organizacijske teorije. Ta je skup pravil o organizaciji kot sistemu dinamičnih in smotrnost zagotavljajočih odnosov, ki se spreminjajo s koordinacijo. Sodobna organizacijska teorija je enostavno razložena s tremi slikami. Trditve teorije organizacije veljajo za vse združbe. Združbe pa lahko grupiramo po določenih znakih ali pa preučujemo le določena področja v njih. V takih primerih za organizacijo teh skupin ali področij veljajo poleg splošnih še nekatere dodatne organizacijske značilnosti; govorimo o modelih organizacije teh skupin ali področij. Model je tako vmesno zamišljeno stanje med konkretnim primerom in splošno teorijo. V prispevku je še obravnavano razmerje med temeljno (organizacijsko) teorijo in izvedeno teorijo (ravnateljavanja). V zaključnem delu pa je prikazano reševanje nekaterih obstoječih organizacijskih problemov v luči sodobne teorije.

Ključne besede: teorija, model, organizacija, teorija organizacije, organizacijski model;

1 Uvod

Izraz teorija po navadi povezujemo z znanostjo, ki to teorijo ali teorije postavlja. Predvsem znanstveniki gradijo teorije in prispevajo k njihovem razvoju in širitvam. Tako npr. v vsaki oceni doktorske disertacije ocenjevalci v utemeljitvenem delu zapišejo kot glavno sodilo ustreznosti doktorskega raziskovanja, ali, v kolikšni meri in kako doktorand prispeva k razvoju določene znanosti. Resnici na ljubo moramo reči, da so omenjene ocene pogosto močno splošne, kar kaže na to, da prispevkov k razvoju znanosti ni ali so nepomembni.

Zlasti v neznanstvenih krogih je razširjeno mnenje, da je teorija nasprotje prakse in ji pripisujejo lastnosti kot so nerazumljivost, neuporabnost in suhoparnost. K takemu mnenju prispevajo sami znanstveniki, ki preučevane pojave pogosto neustrezno obravnavajo, razlagajo in pišejo pa o njih in svojih ugotovitvah suhoparno in nerazumljivo, ne da bi upoštevali morebitne slušatelje ali bralce. Glede uporabnosti pa, kot da ne velja, da je dobra teorija

najboljša praksa in da se bojijo, da bi z njeno praktično uporabnostjo znanstvenost izginila. Smatrajo, da v njihovih prispevkih razumljivost, krajši odstavki ali kakšno poudarjanje pomembnih misli v krepkem tisku predstavlja degradacijo znanosti. V resnici pa le niso vsi sposobni ločiti pomembnih ugotovitev od drugih. Zgleda, kot da je znanost namenjena sama sebi, kar se sicer sklada s slovensko kulturno značilnostjo delavnosti brez namena.

Velik del razglašanih teorij ne preživi stika s stvarnostjo; še več, slepo zaupanje v mnoge (neustrezne) teorije lahko povzroči veliko večjo škodo kot njihovo neupoštevanje. Tarnanje gospodarstva in drugih o (pre)majhni uporabnosti znanja diplomantov je le ena od posledic neustreznosti teorij, ki niso nastale kot zgoščena praksa mnogih spoznanj o dejanskih stanjih, ki naj bi bile prenosljive na praktična področja.

Na tak način je težko pritegniti druge, tudi če si to želijo, kar pogosto ni primer, da bi spoznali in uporabljali ugotovitve določene teorije ali teorij. Če k temu prištejemo še ugotovitev, da ni enotnosti glede

tega, kaj teorija je, ali pa da s to besedo ne razumemo povsem iste stvari, imamo na tem področju dejansko problemsko stanje. Že na začetku uvoda bi morali pojasniti, da se bomo v prispevku ukvarjali predvsem s teorijo organizacije. Predstavniki drugih znanosti si zdaj lahko oddahnejo, saj ne vemo, koliko so naše kritične ugotovitve značilne tudi za njihova področja. Sami sicer nedokazano menimo, da je najbrž kar precej podobnosti, zlasti na področju družbenih znanosti.

Namen naših razmišljanj je prispevati k razumevanju bistva teorije, zlasti teorije organizacije. S tem pa lahko prispevamo k prepoznavanju dobrih in slabih teorij, predvsem pa tudi k ustreznemu oblikovanju in razvijanju le-teh. Tako lahko prispevamo k boljšemu analiziranju in raziskovanju problemov, pa tudi učenju. Prispevek je namenjen (mlajšim) znanstvenikom, predvsem seveda preučevalcem teorije organizacije, ki naj bi jim olajšal in izboljšal razumevanje in razvijanje le-te. Vendar je prispevek namenjen tudi praktikom, saj naj bi jim predstavil bistvo teorij in modelov ter omogočil ločevanje med ustreznimi in neustreznimi teorijami in modeli, obenem pa tudi odstranil strah pred (ne)razumevanjem teorije, v našem primeru predvsem teorije organizacije.

Cilj prispevka je predvsem opredeliti teorijo na nekaj načinov, še prej pa prikazati njeno nastajanje in razvoj kot povsem naraven proces. Prav v tem nastajanju bomo teorijo povezali s pojmi kot so analiziranje in raziskovanje, hipoteze in trditve ali pravila. Obenem bomo obravnavali še s teorijo povezano razumevanje modelov, ki so pogost predmet znanstvenega dela. **Podrobneje bomo obravnavali teorije organizacije, med njimi najbolj sodobno teorijo**, ki organizacijo razume kot sistem dinamičnih razmerij, ki zagotavljajo smotrnost delovanja. Utemeljili jo bomo tudi z njenim reševanjem ključnih organizacijskih problemov.

V preučevanju področja in v prispevku bomo začeli z ugotovitvijo vsaj nekaterih znanstvenikov na področju organizacije, da je težko nedvoumno določiti, kaj je teorija. Zato bomo, tudi s primeri, prikazali človekovo dejavnost razmišljanja in odločanja, ter jo vključili v nastajanje teorije. To nas bo pripeljalo do njene opredelitve, najprej statične, potem še dinamične ter prikaza njenih značilnosti. Že nekateri primeri bodo povezani predvsem s področjem organizacije. Bomo pa še posebej obravnavali teorije organizacije, probleme v njih, predvsem pa njihove značilnosti in današnje mesto v organizacijski znanosti. Kot že omenjeno bo posebna pozornost veljala sodobni organizacijski teoriji.

Teorijo bomo povezali z modeli, skozi ves prispevek pa tudi s prakso.

2 Kaj ni teorija, je pa lahko teoretiziranje

V eni od najbolj znanih svetovnih revij o teoriji organizacije »Administrative Science Quarterly« so v zadnjih letih prejšnjega stoletja znani avtorji s področja organizacije razpravljali o tem, kaj sploh je teorija organizacije. V iskanju neke splošne, priznane opredelitve teorije organizacije so ugotovili, da ni nobene enotnosti glede tega, kaj teorija (organizacije) dejansko je. Sutton in Staw (1995: 371-384) sta menila, da je veliko lažje določiti, kaj teorija ni. Tako sta poudarila, da **teorija niso navedbe velikega števila avtorjev**, ki jih preučevalci navajajo, da bi pokazali svoje poznavanje področja, predvsem pa prikrili pomanjkanje sposobnosti lastnega teoretičnega razmišljanja. Sami celo ugotavljamo, da gre pogosto za navajanja zaradi navajanj, da so navedbe pogosto manj pomembne in da so pomembnejša spoznanja drugih avtorjev pogosto prepisana, ne da bi bila navedena. Morda je skrajni primer, ki to potrjuje, da so bili študenti na eni od naših fakultet, potem ko so zaključili predmet »Management«, prepričani, da je »management« uvedel in razvil prav predavatelj. Za kakšnega Fayola, Taylorja in množico podobnih pa niso niti slišali. Pogosti napačni citati drugih avtorjev kažejo, da pisci navedenih del ali niso prebrali ali razumeli. Je pa zanimivo, da kljub navedenim pomanjkljivostim zahtevamo od študentov predvsem, da navedejo veliko avtorjev, češ, če je navedel veliko avtorjev, seveda med njimi tudi mentorja, potem je delo nedvomno ustrezno. Lahko bi rekel, da smo v razdelitvi ljudi po Baconu na mravlje, pajke in čebele danes predvsem mravlje: zbiramo, zbiramo in uporabimo. Mimogrede, v dobi samoupravljanja smo bili bolj pajki; brez veliko znanja, sami iz sebe (tako kot pajek sprede nit) smo ustvarjali novosti. Ko bomo morda kdaj v prihodnosti postali čebele, bomo zbirali znanstveni prah in ga z lastno močjo predelali v koristne prispevke znanosti.

Teorija niso množice podatkov, ki jih mnogi, zlasti empirično navdahnjeni znanstveniki, zbirajo. Podatki kažejo zapisana dejstva, ki smo jih opazili, medtem ko šele teorija razloži tisto, kar podatki kažejo. Mintzberg (1979: 584) pravi: »Teorije ne ustvarijo podatki, marveč raziskovalci.«

Podobno kot zbirke podatkov tudi (pogosto) **zapleteni diagrami** in podobni prikazi, ki jih je

skoraj nemogoče razumeti (izpolnjujejo le sodilo nerazumljivosti), **niso teorija**, saj zahtevajo logično pojasnitev. Prav tako **niso teorija nedokazane domneve ali hipoteze**. Dejansko je prav dokazovanje hipotez bistvo znanstvenega raziskovanja. Mnogokrat npr. beremo, da je podjetje neuspešno zaradi neustreznega upravljanja in ravnateljstva. Verjetno to celo drži; ampak kako to dokazati je težko vprašanje.

Avtorji prispevkov v omenjeni reviji, pa tudi drugi, se torej bolj ali manj strinjajo, da je težko določiti, kaj je teorija, in prav tako je težko ločiti ustrezno od neustrezne teorije. Obenem pa dodajajo, da so v gradnji ustrezne teorije omenjene dejavnosti pogoste in jih vključujejo v teoretiziranje, ki lahko prispeva k oblikovanju ustrezne teorije.

3 Kako nastaja teorija?

Poglejmo si ustrezno nastajanje teorije tako, da začnemo z vprašanjem, zakaj opazujemo življenje, naravo, dogajanja in druge pojave ali predmete okrog nas. Ena od ključnih razlik med živimi bitji in neživo naravo je v težnji po preživetju. Ljudje, pa tudi druga živa bitja, s svojimi čutili opazujejo pojave okrog sebe, saj je opazovanje (gledanje, poslušanje, tipanje itd.) nujno za preživetje in kakovost le-tega. Kar zaznamo s svojimi čutili so znaki ali simptomi, zunanji izraz dejstev o konkretnih pojavih ali predmetih. **Opazovanje** poteka tako, da znake, podatke o dejstvih primerjamo s smiselno podobnimi veličinami in ugotavljamo razlike, odklone ali odstopanja.

Vendar na osnovi opazovanja in znakov še ne moremo spoznati bistva opazovanega. Prav tako ne moremo smiselno ukrepati, da bi stvari spremenili. To lahko izvedemo le z vplivanjem na vzroke, ki so povzročili te znake. Druga živa bitja se odzivajo predvsem nagonsko ali instinktivno. Človek pa poskuša, za razliko od drugih živih bitij, logično ugotoviti pojave in njihove vzroke, ki so povzročili določene posledice. **Odkrivanje znakov ali opazovanje se tako nadaljuje v diagnosticiranju ali ugotavljanju tistih vzrokov, ki so odstopanja povzročili.** S spoznavanjem vzrokov lahko človek razumsko spozna pojave, nanje lahko vpliva in jih spreminja v svojo korist. Poudarimo, da je diagnosticiranje eno najzahtevnejših opravil, saj zanj ne obstajajo posebni modeli ali načini reševanja in gre zgolj za zahtevno logično razmišljanje.

Človek torej opazuje dogajanje okrog sebe, ki se kaže v množici znakov ali simptomov. Spoznava

vzroke, ki so pripeljali do teh posledic in poskuša vplivati nanje, da bi se dogajanja spremenila v njegov prid in mu omogočila čim ugodnejše preživetje. Da bi pokazali naravnost in smisel opazovanja in diagnosticiranja, prikažimo le en enostaven primer. Človek spozna, da naravni pojavi vplivajo na vrsto dogajanj, npr. sadike bolje poženejo v dežju kot v suši, s sušenjem sena pa je nasprotno. Z opazovanjem vetrov, oblakov, tudi svetnikov, če je treba ipd. človek spoznava, kdaj napovedujejo dež in kdaj lepo vreme in se v odvisnosti od tega odloča o setvi, sajenju, spravi itd. Sprva to počenja bolj nezavedno, kasneje vse bolj razumsko, s pomočjo analiziranja in raziskovanja. Podobno npr. v podjetju spoznava gibanje stroškov in ugotavlja vzroke zanj, z namenom vplivanja nanje. Ali pa preučuje vplivanje določene organizacijske strukture na uspeh poslovanja ali pa na zadovoljstvo ljudi pri delu.

Človek tako namensko spoznava znake, posledice in njihove vzroke ter povezanost posledic in vzrokov zanje. Namen je vezan na boljše odločanje in večji uspeh. Povezanosti, če obstajajo, so lahko naključne ali vedno navzoče. Če so naključne ali jih sploh ni, človek ne more razumsko ravnati in določati pravil za smiselno ravnanje.

Lahko pa je povezava med vzroki in posledicami navzoča. Človek pričinja, na osnovi vsaj nekaj opazovanj in razmišljanja predpostavljati povezanost med vzroki in posledicami. Lahko, da ta povezanost ni prisotna v vseh primerih, lahko da gre za več bolj ali manj povezanih vzrokov, ki v isti smeri ali različno vplivajo na posledice. Zato takim ugotovitvam (povezanosti) pravimo **nepotrjene trditve, podmene ali hipoteze**.

Vzemimo spet enostaven primer stroškov. V konkretnem podjetju se stroški spreminjajo. Vzroki za spreminjanje so mnogi, npr. količina proizvodov, cene delovnih predmetov, tehnologija, velikost serij itd. Sumimo, da so v konkretnem primeru v primerjavi s tekmeči višji stroški verjetno povzročeni z manjšo velikostjo serij. Z analizo: opazovanjem in diagnosticiranjem ugotavljamo, ali to drži. Postavimo domnevo ali hipotezo: stroški (na sploh ali v konkretnem podjetju) so odvisni od velikosti/majhnosti serij. Kako lahko to hipotezo potrdimo ali ovzremo? Najprej tako, da v konkretnem podjetju zberemo vrsto podatkov o velikosti serij in nastalih stroških. Če ugotovimo povezavo ali vsaj statistično pomembno povezavo, je hipoteza dokazana in postane trditev. Lahko pa jo dokažemo z logičnim razmišljanjem, upošteva spreminljivost in stalnost stroškov, stroške priprav serij ipd. Seveda s tem dokazujemo dogajanje v konkretnem podjetju. Ali to

velja tudi za druga podjetja, ali velja le danes ali tudi v prihodnosti? To dokazujemo na podoben način, kot smo to omenili za konkretno podjetje in s tem postavljamo splošne trditve, ki veljajo za določen predmet ali pojav.

Preden nadaljujemo, omenimo, da je za postavljanje hipotez in njihovo dokazovanje potrebno poleg nekaj domišljije predhodno znanje o preučevanem pojavu, ki ga večinoma pridobimo v teku študija. Tako moramo vedeti, kateri dejavniki vplivajo na stroške; zdravnik mora vedeti, kateri vzroki povzročajo določeno bolezen; organizator mora vedeti, v katerih okoliščinah je določena organizacija ustreznejša itd.

Nakazali smo že, da ločimo dva načina dokazovanja hipotez, logičnega in empiričnega. Pri empiričnem preučujemo povezanosti v vseh predmetih preučevanja (npr. v vseh podjetjih) oziroma pri vseh pojavih v daljšem času. Problem nastopi, ker ne moremo preučiti vseh enot, marveč le vzorec; še ta pogosto ne daje enotnih zaključkov. Zato se je razvila vrsta statističnih tehnik, ki prispevajo k ustreznemu dokazovanju povezav. Pri logičnem dokazovanju pa predvsem z razmišljanjem, z logiko, ki je zdravo in dosledno razmišljanje, dokazujemo pojave in njihovo spreminjanje.

Dokazovanje se pogosto nanaša na povezave med vzroki in posledicami. Lahko se nanaša tudi na same znake, dogajanje in vzroke kot tudi posledice, prav tako tudi na ukrepe, ki naj bi ustrezno vplivali na predmete preučevanja. Poteka kot sestavni del analiziranja in raziskovanja. V analiziranju med možnimi vzroki iščemo dejansko prisotne med vsemi možnimi; v raziskovanju pa iščemo in preučujemo še neodkrita vzroke. V raziskovanju moramo zato poznati vse znane možne vzroke, sicer bomo z raziskavami odkrivali že znane vzroke; seveda je tudi njihovo dodatno potrjevanje pomembno. V obeh primerih dokazujemo veljavnost hipotez. V obeh primerih lahko analiziramo in raziskujemo določen predmet v celoti in ugotovljamo vzroke; lahko pa na osnovi predhodnega znanja postavljamo hipoteze le o določenih vzrokih in jih preučujemo.

Dokazovanje hipotez je zahtevno delo, ki je lahko tudi neustrezno. Pri tem ne mislimo na to, da hipoteze ne dokažemo, saj je tudi njena ovržba povsem ustrezna. Problem predstavljajo primeri, ko hipotezo sprejmemo, pa v resnici ne velja, ali pa jo ovržemo, čeprav je dejansko veljavna. Težava je lahko ali v neustreznem pristopu ali pa v nepoznavanju predmeta, na katerega se nanaša. Naj navedem konkreten primer doktorske disertacije. V njej je odličen študent dokazoval, da strateške (investicijske)

odločitve v velikih podjetjih niso izvedene tako, da bi dolgoročno povečale uspešnost poslovanja, kar pomeni, da ravnatelji podjetij predlagajo in sprejemajo neustrezne strategije. Dokazovanje je potekalo tako, da je doktorand primerjal investicijske odločitve na eni in uspešnost poslovanja pred in po izvedbi strategije na drugi strani. Dokazal je, da hipoteza drži. Vendar je kot meri uspešnosti upošteval le dobičkovnost kapitala in sredstev, ki sta (bolj) kratkoročna kazalnika uspešnosti, ne pa tudi donosnosti sredstev, ki je z upoštevanjem amortizacije poleg dobička tudi dolgoročen kazalnik uspešnosti. Vsebinsko neustrezno je tako ustreznost strateških odločitev, ki se kaže v dolgoročni uspešnosti, dokazoval s kazalniki kratkoročne uspešnosti.

Dokazano hipotezo ali domnevo imenujemo trditev, pravilo, načelo ali princip. Npr. z večanjem obsega proizvodov stalni stroški na proizvod padajo. Poslovno-enotna organizacijska oblika ustreza velikim podjetjem z raznovrstnimi proizvodi in/ali trgi. S podvojitvijo količin proizvodov stroški na proizvod padajo za določen odstotek. Konflikti omogočajo ustvarjenje novosti. V krizi je ustreznije avtokratično kot demokratično vodenje itd.

Takih pravil na določenem področju ali za določen predmet ali pojav je lahko veliko in so medsebojno povezana. **Vsem tem pravilom skupaj rečemo teorija**, npr. teorija stroškov, teorija organizacije, teorija planiranja, ekonomska teorija ipd. Teorija razloži določen predmet ali pojav, vzroke za njegove značilnosti, vedenje, spreminjanje itd.

4 Opredelitev teorije

Prvo opredelitev teorije smo že podali: **je skupek povezanih in usklajenih pravil za določen predmet ali pojav**, lahko tudi le za del ali področje predmeta ali pojava. Do nje smo prišli s prikazom procesa opazovanja in diagnosticiranja, v katerem smo dokazovali podmene ali hipoteze. Nujno je bilo ugotoviti tako znake kot vzroke oziroma vzroke in posledice (ki se kažejo v znakih), predvsem pa njihove medsebojne povezave. Podobno opredelitev navaja kar precej avtorjev. Omenimo le Mary Jo Hatch (2006: 5), ki navaja »teorijo kot skup konceptov in odnosov med njimi, ki razložijo obravnavani pojav«.

Kot veliko izrazov ima tudi teorija več pomenov in več opredelitev, ki se praviloma dopolnjujejo. **Druga opredelitev teorije je prikazovanje bistva predmeta**, na katerega se nanaša. Odmislimo vse,

kar ne razlikuje predmeta od drugih predmetov; s tem poudarimo tudi abstraktnost znanstvenega preučevanja. Teorija prikazuje bistvo predmeta ali pojava, zaradi katerega je predmet ali pojav točno to, kar je. V svojem bistvu se preučevani predmet razlikuje od vseh drugih predmetov. Npr. podjetje v gospodarskem smislu se od vseh drugih združb razlikuje po cilju, ki je (v kapitalizmu) dobiček. Za podjetje so značilni tudi zaposleni, sredstva ipd., ampak te najdemo tudi v drugih združbah. Opozorilo v oklepaju kaže na to, da se predmeti in njihovo bistvo lahko menjajo v družbenem načinu gospodarjenja, času in prostoru.

Teorija torej zahteva, da odmislimo vsenebistvene lastnosti. Z abstrakcijo pravzaprav šele omogočimo učenje. Raziskave spoznavnih psihologov kažejo, da si ljudje sočasno lahko predstavljajo in preučujejo do okrog sedem različnih pojavov, npr. sedem različnih podjetij (Miller, 1956: 81-97). Če pa predmet, npr. podjetje prikažemo v njegovem bistvu, potem ugotovitve za abstraktno podjetje veljajo za vsa podjetja. Tako lahko sočasno preučujemo tudi druge pojave. **Brez teorije, ki jo omogoča abstrakcija in upoštevanje bistva preučevanega predmeta ali pojava, učenje sploh ni možno.** Zanimivo, da že Fayol opozarja, da brez teorije učenje ni mogoče.

Opozorim naj še na to, da bistvo predmeta zajamemo v njegovi temeljni opredelitvi. Če bistva predmeta ne poznamo dovolj, ga ne moremo jasno opredeliti. Veliko število različnih opredelitev, vključevanje nebitvenih elementov vanje, opustitev nekaterih bistvenih ipd. kaže na neustrezno poznavanje predmetov in razumevanje same temeljne teorije o njem. Za študente to pomeni, da se morajo opredelitev naučiti na pamet, saj jih z razumom, kolikor ga še imajo po nekaj letih šolanja, ne morejo doumeti. V opravičilo mnogim slabim opredelitvam lahko rečemo, da je razumevanje predmeta in njegovega bistva res zahtevno; žal je tudi ključno za odločanje v zvezi z njim.

Dodajmo še eno opredelitev teorije. (Dobra) **teorija je zgoščena praksa.** Nove teorije ne »izumijo« pametni posamezniki, ampak v večini primerov predstavlja rezultat dela mnogih ljudi. V konkretnih primerih, v podjetjih ali drugih združbah se pojavijo problemi. Npr. velika podjetja so v 50 letih prejšnjega stoletja zašla v težave. V iskanju rešitev so vsaj nekatera tudi spremenila organizacijsko strukturo iz poslovno-funkcijske v poslovno-enotno, ki ustvarja centralizacijo finančne moči in decentralizacijo operativnega delovanja poslovnih enot, kar je vodilo v ponovno uspešnost velikih podjetij. Utrdilo se je pravilo, da velikim podjetjem ustreza poslovno-

enotna organizacija, medtem ko jih je poslovno-funkcijska, ki ustreza manjšim podjetjem, pripeljala v težave. Ta ugotovitev je postala pravilo v teoriji organizacije. Mimogrede, pri nas so večinoma videli le težave velikih podjetij in prezrli možnost njihovega ponovnega vzpona z ustreznim spreminjanjem njihove organizacije, kar je tudi prispevalo k uničenju precej velikih podjetij.

Dobra teorija nastaja na osnovi spoznanj množice strokovnjakov; teoretiki jo zaokrožijo v ustrezno teorijo. Lahko pa seveda teoretiki s svojim razmišljanjem, sledeč že obstoječim dobrim teorijam, odkrivajo nova spoznanja. Tako je bila sprva predvsem praksa vodič teoriji; vse bolj pa lahko **dobra teorija postaja vodič praksi.** Prav zato je učenje neposredno iz prakse zgolj posnemanje, ki ne rodi sadov; učimo se od teorije, ki je zgrajena na predelani praksi. Zato **ni nič bolj praktičnega kot dobra teorija.**

Teorija, kot smo jo doslej opredelili, nam razloži pojave. Ko pa hočemo teorijo uporabiti v svoj prid, se postavlja vprašanje statičnosti ali dinamičnosti predmeta ali pojava preučevanja. Pojavi se praviloma spreminjajo. Če bodo naše ugotovitve statične, kmalu ne bodo več veljavne. Tako ne moremo razložiti prihodnjega stanja in delovanja predmeta. Predvidevanje pojavov, ki jih preučujemo, pa bo možno le takrat, kadar se predmeti - pojavi spreminjajo na logičen način. Njihovo naključno spreminjanje ne omogoča njihovega predvidevanja. V tem primeru mora teorija poleg jasnega razumevanja predmeta preučevanja vključevati tudi način njegovega spreminjanja, ki mora biti logično in ponovljivo ter zato predvidljivo. Takemu **logičnemu procesu spreminjanja**, ki je njemu lasten in ki pripelje do spoznanja in zelenih izidov, **pravimo metoda.**

Razširimo naše dosedanje opredelitve teorije s pomembno dopolnitvijo: **teorija je sistem pravil (načel, trditev) o določenem pojavu (predmetu) z njemu lastno metodo spreminjanja.** Poznavanje predmeta in metode njegovega spreminjanja omogoča razumevanje pojava in tudi njegovo predvidevanje.

Vse doslej smo govorili o teoriji na splošno. Če teorija združuje vsa znana pravila o širšem predmetu ali pojavu, govorimo o temeljni teoriji. Ta predstavlja temeljni predmet preučevanja določene znanosti. Predvsem pa **temeljna teorija pojasni bistvo predmeta in metode.** Lahko pa je predmet preučevanja le del predmeta ali pa z določenega zornega kota. Govorimo o delnih teorijah v okvirih temeljnih in uporabnih znanosti.

5 Teorija organizacije in ravnateljstva

5.1 Temeljne teorije organizacije

Doslej smo govorili o nastajanju teorije na splošno. Smo se pa na nekaj mestih, zlasti s primeri, dotaknili teorije organizacije, ki jo bomo podrobneje obravnavali.

Glavni problem temeljne teorije organizacije je že v poznavanju predmeta, saj z organizacijo avtorji razumejo različne stvari. Sledeč Lipovcu (1987: 21-39) bomo združili avtorje po podobnosti razumevanja organizacije. Pri tem hitro ugotovimo, da se gledanja razvojno spreminjajo in da različne opredelitve izhajajo iz različnega razumevanja organizacije. V tehničnem razumevanju organizacije je njen najmanjši del preučevanja delovna naloga; v razumevanju organizacije kot združbe je človek; v sistemskem gledanju je del sistema; v sodobnem razumevanju organizacije je razmerje.

Organizacija v tehničnem razumevanju ali urejanje dela je predmet preučevanja organizacije, vede ali uporabne znanosti o urejanju (organizaciji) dela, prav tako pa tudi samih tehničnih ved, na katerih organizacija dela gradi. Danes te teorije ne smatramo več za temeljno teorijo organizacije, kvečjemu za njen sestavni del. Je pa temeljna teorija v vedi ali uporabni znanosti urejanja dela. **Urejanje dela je tako uporabna znanost** ali veda, ki temelji na teoriji sodobne organizacije, prav tako pa tudi na predvsem tehničnih in poslovnih vedah. Nekaj več o razlikovanju med znanostjo in vedo bomo omenili pri obravnavanju razmerja med organizacijsko znanostjo in vedo o ravnateljstvu.

V slovenskem razumevanju organizacije, zlasti kjer jo preučujejo na ekonomskih fakultetah, je bilo v preteklosti in je še v veliki meri prisotno prav to inženirsko, tehnično gledanje nanjo. Ekonomisti namreč zmotno menijo, da z določitvijo temeljnega razmerja med ljudmi v družbi povsem določijo tudi temeljna razmerja med njimi v podjetjih. Tako je potrebno le še tehnično obravnavanje organizacije v vsebinskem okviru ekonomike, ki nauči zaposlenca, kako naj svoje delo opravljajo. To učijo poslovne vede, pa tudi veda o ravnateljstvu, ki jo štejejo za poslovno in ne družbeno znanost. V resnici pa družbeno razmerje le zelo okvirno, predvsem preko stične točke upravljanja, okvirja organizacijo podjetja in drugih združb.

V drugem razumevanju organizacije kot zagotavljanju smotrnega doseganja ciljev podjetja pride do jasne ločitve med poslovanjem

in organizacijo podjetja. Medtem ko poslovanje in njegove funkcije ustvarjajo uporabno vrednost, organizacija in njene funkcije zagotavljajo smotrnost v poslovanju in doseganju ciljev poslovanja. Vendar gre pri obeh, tudi organizaciji ali ravnateljstvu, še vedno za tehnična razmerja, saj zaposlenca tudi ta teorija obravnava kot stroj ali njegov sestavni del. Je pa »management« poudarjen kot posebna funkcija, ki zagotavlja učinkovitost poslovanja. Danes organizacijo v tem smislu preučuje **veda o ravnateljstvu**, ki je namenjena »managerjem«; temelji pa danes predvsem na današnji organizacijski teoriji. Sočasno s spreminjanjem stanja v združbah in razumevanja organizacije se je spreminjalo tudi razumevanje ravnateljstva.

Obe doslej omenjeni teoriji organizacije sta gradili na gledanju na zaposlenca v tehničnem smislu in prizadevanju za učinkovitostjo (usmerjenost v proizvode in stroške) ob koncu devetnajstega in začetku dvajsetega stoletja. Nastali sta v okviru prakse, a vse bolj kazali znake samostojnega področja. Prva ima svoje začetke predvsem pri Taylorju in nemških avtorjih, druga bolj pri francoskih, zlasti še Fayolu. Danes gre za delni organizacijski teoriji, predvsem pa vedi ali uporabni znanosti urejanja dela in ravnateljstva.

Organizacija v smislu združbe, sestavljene iz ljudi, ki sodelujejo za doseganje ciljev te (formalne združbe), je predmet preučevanja sociologije, pri čemer poudarja, da gre predvsem za človeški vidik združbe. Povezana je z nastajanjem velikega števila vse večjih podjetij in drugih združb v prvi polovici prejšnjega stoletja in predvsem sociologi ta nov pojav vse bolj preučujejo. Zaposlenca v združbi preučuje organizacijska psihologija, skupine in celoto pa organizacijska sociologija. Kasneje se obe razvijeta v uporabno vedo o vedenju zaposlenca in skupin (angl. Organizational Behavior), preučevanje pa ostane v domeni predvsem psihologije in sociologije.

Velja omeniti še dve teoriji organizacije, ki pa ne odstopata bistveno od teorije organizacije-združbe. V prvo sodi poudarjanje pomena razmerij, odnosov ali součinkovanja zaposlenca, vendar ostaja poudarek zlasti na ljudeh. **Organizacija ostaja opredeljena kot združba, ki jo sestavljajo ljudje; svoje mesto in poudarek pa dobi sodelovanje in razmerja med njimi.**

Druga je **sistemska teorija**, ki se v drugi polovici prejšnjega stoletja razširi tudi na družbeno področje. Ta združbe obravnava kot del sistemov, v katerih so pomembna razmerja med deli; vendar je poudarek še vedno na celoti in sestavnih delih.

Iz navedenih teorij organizacije izhaja, da njihovo preučevanje poteka v okviru drugih, zlasti tehničnih znanosti, psihologije, sociologije in sistemske znanosti, tako da se postavlja vprašanje **ali svoje samostojne organizacijske znanosti ali teorije sploh ni**. Predmet preučevanja nobene od teh teorij ni predmet samostojne organizacijske znanosti. Menim, da pravzaprav šele v današnjem času teorija organizacije, ki gradi na svojem predmetu preučevanja: razmerjih predstavlja samostojno organizacijsko znanost. Na njej gradijo vede kot so organizacija dela, upravljanje in ravnateljstvo, vedenje posameznikov in skupin v združbah, ki jih njihovi avtorji opredeljujejo kot uporabne in ne temeljne znanosti. Prav je, da si bistvo te sodobne, razvite ali nove teorije organizacije pobliže ogledamo.

5.2 Sodobna teorija organizacije v treh slikah

Seveda je tudi v sodobnem razumevanju organizacije kot množice dinamičnih razmerij možnih več razumevanj, pri čemer pa se postavlja vprašanje njihove ustreznosti, zlasti še, ali gre pri vseh za temeljno teorijo organizacije. Na enem od posvetovanj o organizaciji na eni od poslovnih šol (Warwick) v Angliji smo udeleženci v okviru teoretske skupine predstavljali različna razumevanja, kaj organizacija je. Ko smo predstavili večje število različnih teorij, smo si postavili vprašanje, kako je to mogoče in ali vse teorije veljajo. Kot se pogosto dogaja, mnogi vidijo v pestrosti teorij spodbudo za nadaljnje preučevanje, saj naj bi bila pestrost značilna predvsem za mlajše znanosti; drugi spet smo menili, da za določen pojav ali predmet v določenem času in prostoru velja ena, morda dve teoriji. Pri večjem številu teorij pa gre najbrž za različno ali ne dovolj natančno opredeljene predmete preučevanja. Ena od možnosti za prepoznavo ustrezne in veljavne teorije je metoda, ki lahko dodatno pojasni in potrdi ustreznost teorije. Predlog, da vsak udeleženec razloži metodo, po kateri se »njegova« organizacija spreminja, je pokazala precejšnje nerazumevanje tako teorije, v še večji meri pa metode v njenem okviru.

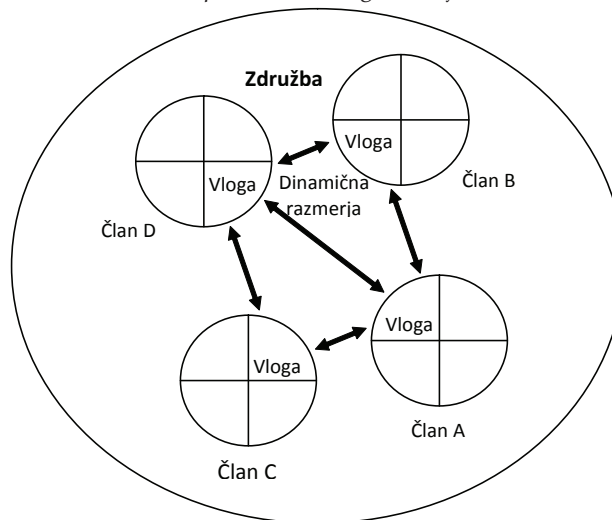
Drugo sodilo ustreznosti temeljne teorije organizacije je, da preučuje pojav, ki ni predmet drugih teorij ali znanosti. V plenarnem predavanju na kolokviju EGOSa (European Group for Organization Studies) pred leti v Maastrichtu je imel odličen uvodničar predavanje o tem, kaj je najmanjši del organizacije. Ta ima najmanj dvojen

pomen. Prvič pokaže, ali gre za predmet preučevanja samostojne organizacijske znanosti in drugič, ali lahko organizacijo razložimo le z organizacijskimi pojmi. V svojem predavanju je predavatelj prikazal različne možne najmanjše dele organizacije (med njimi ni bilo razmerij) in ugotovil, da jih preučujejo druge znanosti ali pa, da ne morejo biti samostojen predmet preučevanja.

Preden na kratko, s tremi slikami, prikažemo bistvo sodobne organizacijske teorije omenimo, da je njen začetnik slovenski znanstvenik, dolgoletni predavatelj Ekonomske fakultete v Ljubljani, prof. dr. Filip Lipovec. Po njem je organizacija skup razmerij med člani združbe, ki zagotavlja smotrno doseganje ciljev združbe. Najmanjši del organizacije je tako dinamično, smotrnost zagotavljajoče razmerje; metoda organizacije pa je usklajevanje ali koordinacija, ki pa ni nujno uveljavljeno le s strani nadrejenih (kot npr. pri organizaciji dela), marveč poteka v vsakem razmerju.

Omenjeno razumevanje organizacije prikazuje slika 1.

Slika 1: Slikovna predstavitev organizacije



Vir: Rozman, R. (2012): *Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences*, 1 (1): 2-25.

V sliki 1 predmet preučevanja sociologije predstavlja zlasti združba kot celota. Psihologija preučuje člane te združbe, medtem ko znanost o organizaciji preučuje razmerja med člani, ali bolje njihovimi vlogami v združbi. Razmerja se v procesu usklajevanja prilagajajo in spreminjajo ter tako zagotavljajo smotrnost. Obenem velja še poudariti, da **prav organizacija omogoča, da povezani zaposleni**

ustvarijo več kot pa zgolj seštevek posamičnih naporov. Opozoriti velja, da gre bolj za poudarke preučevanja kot pa strogo ločevanje med združbo, člani in razmerji. Npr. preučevanje organizacije v določeni, sicer manjši meri vključuje tudi preučevanje celote in članov. Ne nazadnje se to vidi iz opredelitve organizacije, v kateri so člani in cilji celotne združbe omenjeni.

Iz opredelitve organizacije sledi, da je prvi del opredelitve statičen, strukturen. Predvsem v tem smislu so klasiki razumeli organizacijo in postavili zlato organizacijsko pravilo o povezanosti različnih struktur. To prikazuje slika 2, ki vključuje strukture zadolžitve ali dolžnosti, odgovornosti, avtoritete in komuniciranja ter njihovo povezovanje v zloženo ali ravnalno strukturo.

Slika 2: Ravnalna ali zložena organizacijska struktura

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

Vir: Rozman, R. (2015). *Organizacijske strukture v združbah*, 2 (2): 42-53.

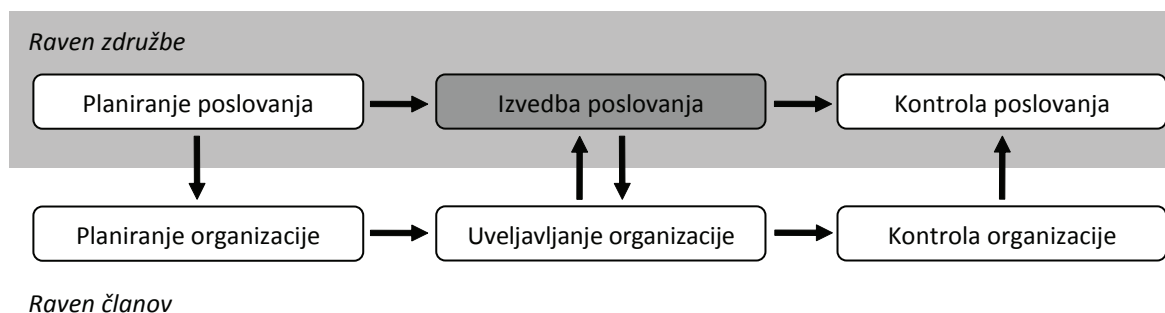
Za razliko od klasikov je v njej omenjena še komunikacijska struktura; kot sledi iz razmišljanj v prejšnji številki Izzivov, po katerih je povzeta slika, morda spada sem še kadrovska struktura ali struktura zmožnosti zaposlenecv, kar predlaga Mihelčič (2008: 381-387). Vse omenjene strukture, tako enovite kot zložene, se razvijajo v ustrezne procese.

Drugi del opredelitve je procesni, kar prikazuje tretja slika 3.

Na sliki je jasna vidna ločitev med obravnavanjem poslovanja in organizacije, med združbo in člani, med uspešnostjo in učinkovitostjo. Oba dela pa sta med seboj tesno povezana, kar kažejo navpične puščice. Obenem je vidno, kako se strukture razvijajo v procese: struktura zadolžitve v poslovni proces, strukture odgovornosti, komunikacijska in avtoritete v okviru uveljavljanja v motivacijski, komunikacijski in proces vodenja, medtem ko se struktura zmožnosti razvija v ravnanje z zmožnostmi zaposlenecv. Zložena struktura pa se razvija v proces (upravljanja in) ravnateljstva. V obeh delnih procesih gre za planiranje, izvajanje in kontroliranje, enkrat poslovanja in drugič organizacije. Planiranje in kontrola poslovanja sta sicer organizacijska procesa, a vezana na poslovanje. Sociologi, npr. ju ne obravnavajo; ostajajo predvsem pri funkcijah v okviru uveljavljanja organizacije.

Ločevanje med poslovanjem in organizacijo jasno določi organizacijske funkcije; predvsem ta procesni del je temelj vediti o upravljanju in ravnateljstvu. **Ravnateljvalne funkcije so tako planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrola organizacije in kontrola poslovanja.** Klasična ločitev na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo ne upošteva razlikovanja med poslovanjem in organizacijo, ni torej grajena na sodobni teoriji organizacije. Planiranje je sicer podobno našemu planiranju poslovanja, organiziranje planiranju (in deloma) kontroli organizacije, ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje našemu uveljavljanju, kontrola organizacije pa je deloma vključena v kontrolo poslovanja, deloma skupaj s planiranjem. **Sodobna teorija organizacije zahteva sodoben proces ravnateljstva.** Čeprav o sodobni teoriji govorimo že skoraj tri desetletja, za enkrat pri nas in

Slika 3: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: Rozman, R. in Kovač, J., (2012) *Management*: 59.

v svetu, kolikor nam je znano, obstaja le ena knjiga o ravnateljstvu ali managementu, ki gradi na novi organizacijski teoriji: Management avtorjev Rozmana in Kovača. Na temeljih sodobne organizacijske teorije ravnateljstvo obravnava tudi Mihelčič v svojem delu Organizacija in ravnateljstvo.

Morda še nekaj besed o razlikovanju med temeljno in delnimi organizacijskimi teorijami. Temeljna organizacijska teorija predvsem določi predmet in metodo preučevanega pojava – organizacije ter združuje ključna načela v zvezi s preučevanim predmetom. Delne organizacijske teorije pa poglobijo posamezna področja temeljne teorije. Npr. situacijska organizacijska teorija ne utemljuje, kaj organizacija je, temveč jo vzame kot dano in postavlja pravila v zvezi s spreminjanjem organizacije v odvisnosti od situacijskih spremenljivk. Delne teorije se nanašajo tudi na organizacijske procese, strukture in kulturo in so kot take npr. temelj posameznim delom uporabne znanosti o upravljanju in ravnateljstvu.

5.3 Razmerje med teorijo organizacije in teorijo ravnateljstva

Temeljna teorija je namenjena razumevanju predmeta ali pojava in njegovega spreminjanja. Postavljajo jo temeljne znanosti, ki pojav preučujejo na določenih predpostavkah, vendar z nevtralnega vidika. Zbrano znanje pa nekomu služi. Pri tem delo posameznikov vedno gradi na upoštevanju spoznanj več različnih znanosti. Preučevanje področja z vidika tistega, ki znanje uporablja, je predmet aplikativne znanosti ali vede. Npr. znanost o organizaciji, ki kot posebna obstaja le v sodobnem razumevanju (prej v tehniki ali sociologiji) je temeljna; ravnateljstvo ali management je uporabna znanost za ravnatelje. Gradi predvsem na organizaciji, pa tudi pravu, ekonomiki, psihologiji, sociologiji itd. Podobno npr. medicina kot aplikativna znanost gradi na biologiji, pa tudi kemiji, fiziki itd.

Sodobna teorija organizacija je osnova teoriji ravnateljstva; je znanost, medtem ko je preučevanje ravnateljstva veda. To se mora poznati tudi v obravnavanju področij. Npr. v organizacijski teoriji obravnavamo predvsem konflikte, ki jih povzročata organizacija, manj ali sploh pa ne tistih, ki jih povzročata npr. različnost ljudi, razen v toliko, kolikor vplivajo na organizacijske vzroke. Podajmo še primer iz motiviranja. V organizacijski znanosti nas zanima predvsem motiviranje kot način usklajevanja in motivacijska razmerja, medtem ko teorija ravnateljstva obravnava motiviranje tudi

z vidika psihologije (mehanizmi motiviranja) in še kakšne druge znanosti.

Ko pripravljajo po fakultetah programe »managementa« je vidno, da odnosa med temeljno in uporabno znanostjo, vsaj kar se tiče organizacije in ravnateljstva, ne poznajo ali pa ne upoštevajo. Ravnateljstvo je namenjeno (prihodnjim) ravnateljem; zato morajo za njegovo razumevanje poznati temelje, na katerih gradi, predvsem teorijo organizacije. Poleg tega še sociologijo, psihologijo, ekonomiko, pravo ipd. Na eni od najboljših naših fakultet je pred leti vodstvo fakultete ukinilo predmet teorija organizacije in vedi ravnateljstva, pa še vrsti z njima povezanih predmetov tako ukinilo njihove temelje ter s tem povzročilo veliko škodo v sestavi omenjenih programov. Menda jih je motila beseda teorija, čeprav dvomim, da univerzitetni predavatelji ne bi vedeli, da v glavnem predavajo teorije in da ni nič bolj praktičnega od dobre teorije.

6 Modeli organizacije

Ta del o modelih je vključen iz dveh razlogov. Prvi je v tem, da skoraj ni več znanstvenega prispevka z organizacijskega in sorodnih področij, v katerem ne bi obravnavali kakšnih modelov. Drugi pa je v tem, da so vsaj na eni slovenski fakulteti v organizacijskem predmetu predavali poslovne modele. To moti poznavalce organizacije, ki vedo, da šele ločevanje organizacije od poslovanja zagotavlja organizaciji vlogo znanosti. Po svoji logiki poslovni modeli obravnavajo nabavo, kadrovanje, proizvodnjo, prodajo, finance, organizacijski modeli pa planiranje, uveljavljanje in kontrolo. Če pa obravnavamo oboje povezano, kar je pogosto, pa govorimo o poslovno-organizacijskih modelih. O tem je pisal Jelovčan (2009: 60-91) v svoji doktorski disertaciji. Neustrezno ločevanje med poslovanjem in organizacije podre vse, kar bi sicer morali študenti o organizaciji vedeti.

Seveda pa nam to ne odgovori na vprašanje, kaj z organizacijskimi modeli razumemo. Za teorijo smo rekli, da njene ugotovitve veljajo za celoten predmet ali pojav, ki ga preučujejo. Torej za organizacijo katerekoli združbe. Vendar združbe pogosto delimo na skupine, ki imajo svoje določene, dodatne, njim lastne značilnosti. Npr. za velika podjetja veljajo vse ugotovitve splošne organizacijske teorije. Veljajo pa še nekatere, ki so značilne samo zanja in vplivajo na njihovo organizacijo. Zanja lahko rečemo npr. da so poslovno-enotno organizirana, kar ne velja za vsa podjetja. Prav tako imajo velika podjetja deloma svoj način planiranja, ki ga manjša podjetja nimajo. Ali

pa npr. dobavne verige, na katere lahko spoznanja o razmerjih med ljudmi razširimo na razmerja višjega reda med poslovnimi enotami ali skupinami. Govorimo o organizacijskem modelu velikih podjetij, o modelu planiranja v velikih podjetjih, o modelu oskrbne verige itd.

Model je torej umeščen med najbolj splošno organizacijo združb in organizacijo konkretne združbe. Lahko govorimo tudi o modelu konkretne združbe, saj te združbe ne moremo obravnavati z vsemi značilnostmi, ampak jih z modelom prikažemo poenostavljeno in z določenimi predpostavkami. Na drugi strani pa je splošna teorija organizacije najbolj splošen organizacijski model.

Postavljanje modelov in njihovo preučevanje je zahtevno in prihaja do vrste pomanjkljivosti. Omenimo le dve. Prva je, da preučevalci pogosto ne opredelijo značilnosti v združbah in okolju, ki vplivajo na organizacijo, ki jo bodo preučevali, oziroma jih bodo vključili v organizacijski model. Druga pomanjkljivost je, da ne preverjajo modela glede na učinkovitost, ponovljivost in plodnost. Pokazati je namreč treba, da model deluje, da je enako uporabljiv v vseh združbah, ki jih model predstavlja in da ponuja svoje odgovore na aktualna organizacijska vprašanja.

7 Preverjanje teorije organizacije

Teorija organizacije, ki je najbolj splošen model organizacije, veljaven za vse združbe, gradi na svojem najmanjšem sestavnem delu, razmerju, ki zagotavlja smotrnost. Delovna naloga npr. je sestavni del organizacije v tehničnem smislu, zaposlenec je sestavni del organizacije kot združbe. Organizacija, ki smo jo obravnavali kot sodobno, je opredeljena zgolj z organizacijskimi elementi in njena teorija ustrezno opredeli vse organizacijske pojave ter ponuja razlage in rešitve za organizacijske probleme. Oglejmo si le kratke razlage nekaterih takih problemov, kot jih sodobna organizacijska teorija obravnava. O njih smo pisali na drugih mestih.

Kot prvega navedimo razlago dejstva, da se **kadrovska funkcija** edina pojavlja kot poslovna in organizacijska funkcija. Že Fayol jo navaja kot poslovno funkcijo, ne pa tudi kot organizacijsko. V tem času je bila kadrovska (angl. personnel) funkcija razumljena podobno nabavni funkciji, nabavi delovnih predmetov in zlasti delovnih sredstev. Ko avtorji prepoznajo še drugačno vlogo te funkcije v razvoju, jo poimenujejo »staffing«, kasneje ravnanje z zmožnostmi zaposlenecv (angl. HRM). Naš

upravljalno-ravnalni proces lepo pojasni to dvojno naravo funkcije, v kateri se poleg poslovne in kasneje strateške vloge razvije tudi podpora **ravnanju z zmožnostmi zaposlenih, ki je organizacijska ali ravnateljevalna funkcija** (Rozman, 1998: 5-8). Obenem pojasni, da kadrujemo cele ljudi, ravnamo pa lahko le z njihovimi vlogami oziroma skupki lastnosti ali zmožnostmi.

Drug primer je vloga **strategij in projektov**. V knjigah o ravnateljevanju projektov beremo o uspešnosti projektov z vidika dobička in vidika učinkov; prav tako tudi o tem, da strategije pogosto niso izvedene, ker ni ustrezne organizacije, vključno z organizacijsko kulturo. Naše razumevanje organizacije jasno pokaže, da gre za povezavo strategije iz poslovnega dela in projekta iz organizacijskega dela združbe (Rozman, 2000: 54-58). Prva mora biti uspešna, za kar odgovarja glavni ravnatelj, drugi pa učinkovit, čemur ustreza projektna organizacija.

Tretji primer je **učenje v združbi in ravnanje z znanjem**. Večina avtorjev dobro obdela učenje, pri čemer nekateri poudarijo, da se učijo posamezniki, nikakor ne združbe. Ravnanje z znanjem pa je slabo razumljeno in avtorji pogosto kar z drugimi besedami ponovijo proces učenja. V našem modelu je jasno, da je učenje posameznikov povezano z mestom le-tega v organizacijski strukturi (učenje v povezanosti), ravnanje z znanjem pa poteka v našem prikazu ravnateljevanja kot proces planiranja znanja in učenja v podjetju, zamišljanje povezanega učenja in znanja posameznikov, uveljavljanja tega učenja in znanja, kontrola le-teh in kontrola doseženega znanja na ravni podjetja (Rozman in Sitar, 2007). V veliko pomoč so preglednice znanja tako združbe kot posameznih članov.

Naj omenim še razumevanje **mrežne organizacije**, saj se pokaže, da se ugotovitve teorije organizacije skladajo tudi s povezavami struktur med podjetji v mrežah. V disertacijah so doktorandi obravnavali to višjo organizacijo vsaj v dveh vrstah povezav: asimetrične povezave in oskrbne verige ter določali strukture in procese ter njihove značilnosti.

Namesto prikaza še nekaterih razumevanj organizacijskih problemov naj omenim, da sem poskušal probleme v luči našega razumevanja organizacije raziskovati s pomočjo zlasti doktorandov. Vsa njihova dela so potrdila učinkovitost, ponovljivost in plodnost obravnavane teorije organizacije.

8 Sklep

Omenil sem že, da je sodobno organizacijsko teorijo zgradil slovenski avtor, prof. Filip Lipovec, in jo celovito prikazal in utemeljil v svojem delu *Razvita teorija organizacije* (1987). Vsi organizacijski avtorji sicer poudarjajo pomen razmerij in povezanih procesov in jih preučujejo. Niso pa še zgradili celovite teorije organizacije na tej osnovi. Organizacijo kot združbo preučujejo predvsem sociologi; inženirji, pa tudi ekonomisti in poslovneži jo preučujejo bolj v tehničnem smislu. To preučevanje se vse bolj približuje izgradnji celovite teorije tudi na zahodu.

Vprašanje je, zakaj slovenski avtorji ne sprejmejo in razvijajo te teorije in na njeni osnovi ne dodajajo novih spoznanj k razumevanju organizaciji in rešitvam organizacijskih problemov. Kaj jih sili, da raje sledijo in z zaostankom kopirajo zastarele pristope k organizaciji? Verjetno je temu kriva zahteva po objavljanju v zahodnih revijah in lažje sledenje že utečenemu kot razvijanje novega in srečevanje s težavami ob novostih. Namesto, da bi razvijali modele na tej osnovi, jih na sociološkem, poslovnem in tehničnem gledanju na organizacijo.

Tako se žal zna zgoditi, da nas bodo v bližnji prihodnosti tuji profesorji učili »našo« organizacijsko teorijo, slovenski organizacijski znanstveniki pa jih bodo skladno z našo kulturo občudovali, ne da bi vedeli, da začetki in razvoj te teorije spadajo v Slovenijo. Želeli bi, da bi Lipovčevo teorijo organizacije upravičeno lahko poimenovali tudi slovensko. Trdimo, da je v tem trenutku to edina teorija, ki jo je razvila samostojna temeljna znanost o organizaciji. Prav zaradi te teorije lahko govorimo o samostojni organizacijski znanosti. Vse druge znanosti so razvile teorije o organizaciji kot uporabne znanosti ali vede, na spoznanjih drugih temeljnih teorij. Čas je da spoznamo, da ne velja samo, da ljudje oblikujemo medsebojna razmerja, temveč da smo v še večji meri določeni po njih.

Viri in literatura

- Hatch, Mary Jo (2006). *Organization Theory*. Oxford: Oxford Univeristy Press.
- Jelovčan, Milan (2009). *Poslovno-organizacijski model globalnega trgovskega podjetja s primerom slovenskega trgovskega podjetja Merkur* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Lipovec, Filip (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Miller, G. A. (1956). The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits of Our Capacity For Processing Information. *Psychological Review*, 63 (2): 81-97.
- Mintzberg, H. (1979). An Emergent Strategy of Direct Research. *Administration Science Quarterly*, 24 (4): 580-589.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, R. in Sitar A. S. (2007). Impact of Dynamic Relationships on Organizational Learning and Knowledge Management, v *Proceedings Beyond Waltz-Dances of Individuals and Organization* (elektronski vir). 23. kolokvij EGOSa, Dunaj, 2007, Sage Publications, London: 29 strani.
- Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, 31 (1): 5-8.
- Rozman, R. (2015). Organizacijske strukture v združbah. *Izzivi managementu*, 2 (2): 42-53.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences, *Dynamic Relationships Management Journal*, 1 (1): 2-25.
- Rozman, R. (2000). The Relationship Between Strategies and Projects. *SENET Project Management Review*, 1 (1): 54-58.
- Sutton, R. in Staw, B. M. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3): 371-384.

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil vse do leta 2016.

Pogovor z dr. Vojkom Tomanom, direktorjem Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino

e-pošta: info@sam-d.si

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelj revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. V tokratni številki bomo predstavili Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, ki sicer ni podjetje, vendar pokriva področje intelektualne lastnine v Sloveniji, ki je bila in bo vedno bolj pomemben dejavnik uspeha podjetij v prihodnosti. Zato verjamemo, da bo prispevek zanimivo in koristno branje managerjem in vsem, ki vplivajo na uspeh podjetij, kot tudi tistim, ki delujejo v raziskovalnih in drugih ustanovah.

Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino je organ v sestavi Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo. Njegove osnovne naloge so naslednje:

1. podeljuje in registrira pravice industrijske lastnine ter vodi registre;
2. podeljuje dovoljenja pravnim osebam za kolektivno upravljanje avtorske in sorodnih pravic ter nadzira njihovo delovanje;
3. kot strokovni organ spremlja in soustvarja nacionalno, evropsko in mednarodnopravno ureditev na področju intelektualne lastnine, podaja strokovne pobude za spremembo predpisov s področja intelektualne lastnine in skupaj s pristojnim ministrstvom sodeluje v celotnem zakonodajnem postopku;
4. ozavešča javnost o pomenu pravic intelektualne lastnine;



O dr. Vojku Tomanu

Vojko Toman je po diplomi na Fakulteti za strojništvo svojo poklicno pot začel kot strojni projektant, kasneje pa spoznal tudi druga področja, kot so management, ekonomika, kadrovanje, informacijska tehnologija in svetovanje, ter sodeloval pri različnih projektih. Ob delu se je vseskozi tudi dodatno izobraževal. Doktorat ima na področju managementa in organizacije. Prepletanje med teorijo in prakso mu omogoča poglobljeno raziskovanje in razumevanje obeh.

5. krepi sodelovanje z vsemi deležniki, vključenimi v sistem intelektualne lastnine (kot so imetniki pravic, predstavniki gospodarstva, raziskovalne ustanove, pisarne za prenos tehnologij na univerzah in v raziskovalnih organizacijah, patentni zastopniki in zastopniki za modele in znamke, sodišča, državni organi, kolektivne organizacije, nevladne organizacije in združenja ter druga zainteresirana javnost);
6. nudi informacijske storitve v zvezi s pravicami industrijske lastnine;
7. na podlagi stališč Vlade Republike Slovenije zastopa Republiko Slovenijo in njene interese v delovnih telesih EU ter mednarodnih organizacijah, ki delujejo na področju intelektualne lastnine.

V letu 2016 je Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino na podlagi nacionalnih prijav podelil 266 patentov in v register vpisal 2.383 evropskih patentov ter podelil 52 dodatnih varstvenih certifikatov. Registriranih je bilo 53 nacionalnih modelov, prejetih 107 zahtev za varstvo modela v Sloveniji po Haaškem sporazumu o mednarodnem registriranju modelov, 152 slovenskih prijaviteljev pa je registriralo model Skupnosti. Registriranih je bilo 1.559 nacionalnih znamk, prejetih 1.032 zahtev za registracijo znamke po Madridskem sporazumu o mednarodnem registriranju znamk, 307 slovenskih prijaviteljev pa je registriralo znamko Skupnosti. V 26-tih letih delovanja urada v Republiki Sloveniji je bilo podeljenih približno 35.000 patentov, registriranih 43.000 znamk in 2.500 modelov.

O Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino in o intelektualni lastnini smo povprašali dr. Vojka Tomana, direktorja Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino.

V praksi se pojavlja veliko vprašanj o intelektualni lastnini in njenem pomenu za uspešnost podjetij, države in družbe, vendar ali lahko najprej predstavite, kaj sploh je intelektualna lastnina?

Intelektualna lastnina je lastnina, ki izvira iz človekovega intelekta oziroma razuma. V osnovi jo delimo na tri kategorije, in sicer industrijsko lastnino, avtorsko in sorodne pravice ter na ostale pravice. Pod industrijsko lastnino spadajo patent, dodatni varstveni certifikat, model, znamka in geografska označba. Avtorska in sorodne pravice so pravice

avtorjev na njihovih delih s področja književnosti, znanosti in umetnosti ter pravice izvajalcev, proizvajalcev fonogramov, filmskih producentov, založnikov, radijskih in televizijskih organizacij ter izdelovalcev podatkovnih baz. Med ostale pravice pa štejemo topografije polprevodniških vezij in nove rastlinske sorte.

Pravice intelektualne lastnine so zelo pomembne za razvoj gospodarstva. Upoštevati je treba, da so pravice intelektualne lastnine ozemeljsko in časovno omejene. Zato je potrebno že pri vlaganju prijave pretehtati na katere trge želi podjetje vstopiti. Je pa intelektualna lastnina kot vsaka druga lastnina. Na pomen avtorske pravice in drugih pravic iz ustvarjalnosti kaže tudi to, da so izrecno varovane z Ustavo Republike Slovenije.

Ali lahko na kratko opišete nekatere v praksi najpogostejše vrste intelektualne lastnine in pojasnite, zakaj so pomembne?

Patent se podeli za izum s kateregakoli področja tehnike, vendar mora pri tem izpolnjevati tri pogoje, in sicer mora biti nov, na inventivni ravni in industrijsko uporabljiv. Izum je nov, če ni bil na voljo javnosti na kakršenkoli način pred vložitvijo prijave za podelitev patenta. Da izum izpolnjuje kriterij inventivne ravni lahko govorimo takrat, ko za strokovnjaka predmet izuma ne izhaja iz obstoječega stanja tehnike. Industrijsko pa je izum uporabljiv, če se predmet izuma lahko proizvede ali uporabi v katerikoli gospodarski dejavnosti, vključno s kmetijstvom. Podeljeni patent omogoča imetniku izključno pravico, da prepreči tretjim osebam izdelavo, uporabo, prodajo ali uvoz bodisi proizvoda ali postopka, za katerega je patent podeljen. Patentno varstvo v osnovi traja dvajset let in velja v državah, kjer je bil patent podeljen.

Po veljavni opredelitvi je znamka kakršenkoli registrirani znak ali kombinacija znakov, ki omogoča razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati. To so lahko besede, črke, števila, figurativni elementi, tridimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže in kombinacija barv kot tudi kakršnakoli kombinacija takih znakov. Bistven je razlikovalni učinek posameznega znaka, ki potrošniku omogoča razlikovanje enakih ali podobnih vrst blaga ali storitev različnih ponudnikov blaga ali storitev. Registrirana znamka daje imetniku izključno pravico do njene uporabe. Imetnik pravice lahko prepreči tretjim osebam uporabo njegove znamke v gospodarskem prometu. Znamka traja



deset let od datuma vložitve prijave in se lahko poljubno mnogokrat obnovi (za naslednjih deset let).

Model se registrira za videz izdelka, ki je nov in ima individualno naravo. Podobno kot pri patentu tudi pri modelu velja, da je kriterij novosti izpolnjen, če videz izdelka pred prijavo ni bil dostopen javnosti. Če se vtis, ki ga izdelek naredi na seznanjenega uporabnika, razlikuje od celotnega vtisa, ki ga naredi drug izdelek, ki je bil dostopen javnosti, potem lahko govorimo o izpolnjevanju kriterija individualne narave. Imetnik modela ima izključno pravico, da ga uporablja in prepreči tretjim osebam njegovo uporabo. Model traja eno ali več petletnih obdobj, vendar največ petindvajset let.

Avtorska pravica je pravica avtorjev na njihovih delih s področja književnosti, znanosti in umetnosti. Avtorska dela so individualne intelektualne stvaritve s področja književnosti, znanosti in umetnosti, ki so izražene na kakršenkoli način. Za razliko od prej omenjenih patentov, znamk in modelov, pripada avtorska pravica avtorju že na podlagi same stvaritve in ni potrebna predhodna prijava, registracija ali podelitev pri nekem organu. Avtor ima izključno pravico dovoliti ali prepovedati uporabo svojega dela, razen v izjemnih primerih, ki jih določa zakon.

Avtorska pravica traja za čas avtorjevega življenja in še 70 let po njegovi smrti.

Pravice intelektualne lastnine so pomembne zato, ker dajejo imetniku določene izključne pravice in mu s tem omogočajo poplačilo za njegov vložek v raziskave, razvoj ali ustvarjanje ter zagotavljajo pogoje za ustvarjanje v prihodnosti. Hkrati pa takšen sistem spodbuja razkritje intelektualne lastnine in s tem omogoča tudi vsem ostalim intelektualno rast in ustvarja pogoje za nova ustvarjanja, nove izume itd.

Kaj je z zgodovino intelektualne lastnine v Sloveniji oziroma kdaj je bil ustanovljen Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino?

Čeprav Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino deluje šele 26 let, to ne pomeni, da smo se v Sloveniji ukvarjali s tem področjem le v tem obdobju. Področje industrijske lastnine je bilo na ozemlju današnje Slovenije urejeno v okviru Avstro-Ogrske. Nenazadnje imamo Slovenci rojaka dr. Janka Šumana, ki je bil strokovnjak za industrijsko lastnino v Patentnem uradu na Dunaju. Nato pa je leta 1919 po razpadu Avstro-Ogrske organiziral ustanovitev Uprave za varstvo industrijske lastnine v Kraljevini

Srbov, Hrvatov in Slovencev ter upravo osemnajst let tudi vodil. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino je bil ustanovljen leta 1991 (takrat kot Urad Republike Slovenije za varstvo industrijske lastnine) z ustavnim zakonom, kar že samo po sebi pove, da se je v Sloveniji že takrat prepoznalo pomen intelektualne lastnine. Prvi direktor je postal dr. Bojan Pretnar, ki je postavil temelje Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino.

Kakšno je zavedanje o pomenu intelektualne lastnine v Sloveniji?

Zavedanje o pomenu intelektualne lastnine je v Sloveniji žal premajhno in to kljub dejstvu, da raziskave kažejo velik vpliv intelektualne lastnine na uspešnost podjetij, države in družbe kot celote. Raziskave, ki sta jih opravila Urad EU za intelektualno lastnino in Evropski patentni urad, kažejo, da gospodarske panoge, ki intenzivno uporabljajo pravice intelektualne lastnine, veliko prispevajo k gospodarstvu Evropske unije. Ta podjetja zajemajo posredno ali neposredno okoli 40 % vseh delovnih mest in 40 % celotnega BDP Evropske unije ter kar 90 % njene zunanje trgovine. Prav tako imajo podjetja, ki varujejo svoje pravice intelektualne lastnine, okoli 30 % večje prihodke na zaposlenega. Intelektualna lastnina je v razvitem svetu prepoznana kot glavni generator družbenega napredka in blaginje. Zato je eden od naših ciljev dvig zavesti o vlogi intelektualne lastnine v vsakdanjem življenju in njenem pozitivnem vplivu na razvoj naše države.

Kaj priporočate podjetjem in ostalim, kako naj ravnajo z intelektualno lastnino? Katere so največje napake, ki jih delajo podjetja v povezavi z intelektualno lastnino?

Z intelektualno lastnino je potrebno ravnati skrbno in predvsem o njej razmišljati pravočasno. Nujno je zavedanje, da je to zahtevno področje, ki terja veliko znanja. Ozaveščenost je nujen pogoj za uspešno ravnanje z intelektualno lastnino. Zato priporočamo, da se o vseh morebitnih vprašanih podjetja pravočasno informirajo.

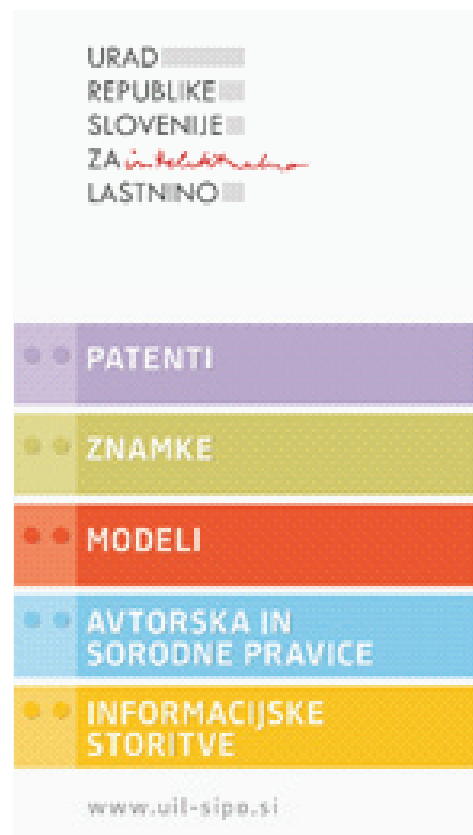
Naj navedem nekaj primerov, s katerimi lahko ponazorimo, kakšne napake se pojavljajo in to pogosto.

Podjetje vlaga v prepoznavnost svoje storitve ali blaga, zato začenjajo potrošniki to storitev ali blago vedno bolj povezovati z imenom oziroma znakom, ki ga podjetje uporablja. Nato se izkaže, da je takšno ali podobno ime že nekdo drug registriral kot

svojo znamko. To lahko ima za posledico, da mora podjetje spremeniti svoje ime oziroma nezaščiten znak in s tem lahko izgubi prepoznavnost, za katero je porabilo veliko časa in denarja.

Posameznik ima izum, ki ima velik ekonomski potencial, a se izkaže, da se je ta izum ali njegov del predhodno že predstavil, ali objavil v kakšni reviji itd. S tem ni več izpolnjen pogoj za novost, zato tega izuma ni več mogoče zavarovati s patentom in pridobiti izključne pravice za dobo naslednjih dvajset let. Pri tem je popolnoma nepomembno, da je inventivna raven res izredna in ekonomski potencial tega izuma ogromen.

Avtor se odpove oziroma prenese na nekoga drugega vse svoje pravice (razen moralne, ki je ni mogoče prenesti), potem pa ugotavlja, kako nekdo drug dobro služi z njegovimi stvaritvami kot imetnik te avtorske pravice.



Podjetje da na trg nov proizvod, naknadno pa ugotovi, da ni pridobilo vseh potrebnih avtorskih pravic (npr. fotografije za uporabo v koledarju), zaradi česar ga lahko avtor oz. imetnik avtorske pravice toži in zahteva celo trikratni znesek odškodnine.

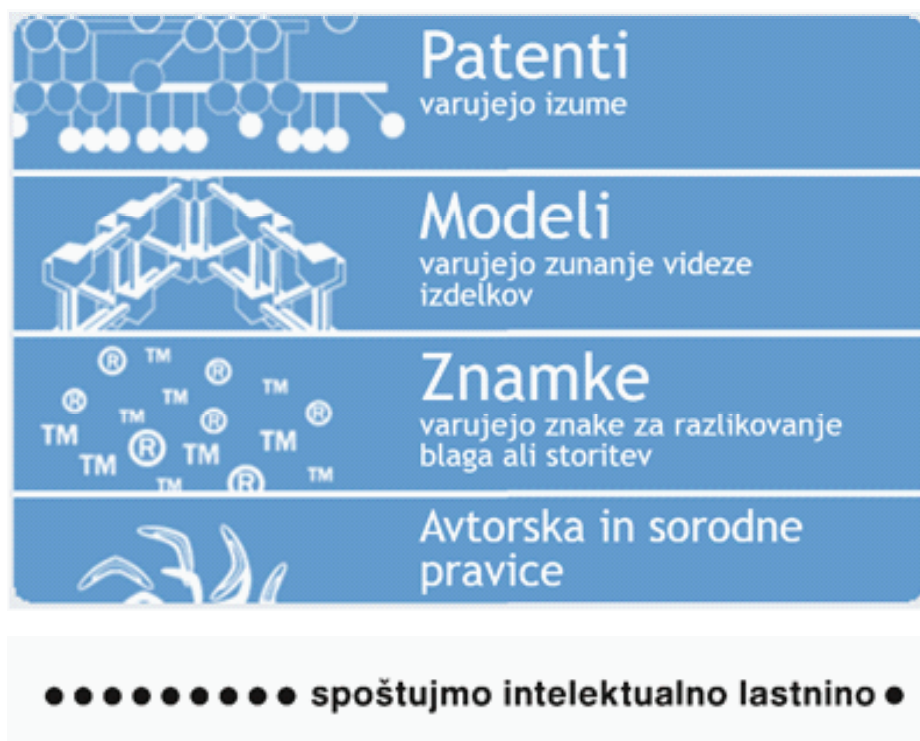
Kaj se po vašem mnenju lahko managerji in druga podjetja naučijo iz primerov s katerimi se srečujete? Kaj jim svetujete?

Na prvem mestu je zavedanje o vplivu intelektualne lastnine na prihodnjo uspešnost. Prav tako je potrebno z intelektualno lastnino ravnati tako kot z vsem ostalim v podjetju in to pravočasno. To pomeni, da je treba v podjetju uresničevati osnovne funkcije managementa (planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno motiviranje in komuniciranje) in kontroliranje) tudi na področju intelektualne lastnine. V praksi se velikokrat dogaja, da se podjetje z intelektualno lastnino začne ukvarjati šele takrat, ko se pojavijo težave, in to je največkrat prepozno (težav ni več mogoče rešiti ali pa je to zelo drago in zahtevno).

Kdo, v katerem primeru in kdaj naj se obrne na Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino za dodatne informacije? Kam se lahko obrnejo po dodatne informacije?

Na nas se lahko obrne vsak, ki ga zanima kaj s področja intelektualne lastnine. Predvsem pa naj se obrne na nas čim prej, saj ko je storitev ali proizvod že na trgu, je večinoma že prepozno (recimo izum se lahko patentira samo, če je nov; ko je razkrit, to ni več mogoče).

Priporočamo obisk naše spletne strani www.uil-sipo.si, kjer je na razpolago veliko informacij s področja intelektualne lastnine. Lahko pa se na nas obrnejo tudi preko e-pošte (info@uil-sipo.si ali sipo@uil-sipo.si), na našo info točko po telefonu 01 620 31 01 ali se oglasijo osebno pri nas na Kotnikovi 6 v Ljubljani. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je večina informacij brezplačnih. V okviru brezplačne storitve Prva I Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino celostno svetuje o možni uporabi pravic intelektualne lastnine konkretnega podjetja glede na njegovo dejavnost in načrtovani razvoj.



**DRUŠTVO SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT,
UNIVERZA V MARIBORU, FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE in
UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA**

vabijo na 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji z naslovom

»OBVLADOVANJE TVEGANJ«

ki bo potekalo v petek, 16. junija 2017 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Globalna finančna kriza je obvladovanje tveganj postavila v središče pozornosti akademske in strokovne javnosti. Zakonodajalci, upravljavci, bonitetne agencije, borze, institucionalni investitorji in drugi zahtevajo od podjetij in drugih združb, da v svojem odločanju okrepijo upoštevanje tveganj, se nanje vnaprej pripravijo in se ob njihovem nastopu odzovejo tako, da bodo posledice čim manj neugodne. V podjetjih in drugih združbah med drugim analizirajo valutno tveganje, tveganje spremembe obrestne mere, tveganje spremembe cen poslovnih prvin, tveganje spremembe cen končnih proizvodov/storitev, kreditno tveganje, likvidnostno tveganje, operativno tveganje, strateško tveganje (npr. izguba trga in kupcev, aktivnosti konkurentov, tehnološka zastarelost), tveganje izgube ugleda, pravno/regulatorno tveganje in politično tveganje. Tveganja so bila vsebinsko vedno prisotna v poslovnem odločanju. Razvoj vse bolj negotovega okolja je vplival na razvoj metod odločanja ob tveganju in negotovosti. Ustrezno upoštevanje tveganj v odločanju vpliva na procese zagotavljanja smotrnosti: planiranje in kontrolo poslovanja, planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije ter usklajevanje.

(Ne)prisotnost obvladovanja tveganj vpliva na strateško, taktično in operativno odločanje in posledično tudi na (ne)doseganje postavljenih ciljev. Bolj sistematično, celovito in kakovostno obvladovanje tveganj izboljša stabilnost in uspešnost poslovanja, vendar pozitivni učinki niso sami po sebi umevni. Pomembno je ugotoviti, kako so sistemi za obvladovanje tveganj vpeti v proces odločanja managerjev in kakšni so učinki različnih praks

obvladovanja tveganj na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetij. Zanima nas, kateri modeli obvladovanja tveganj delujejo v poslovni praksi in kateri ne. Obvladovanje tveganj ne sme postati nova administrativna naloga zaposlenih, ki je namenjena dokazovanju izpolnjevanja zunanje postavljenih standardov. Postati mora način dela in razmišljanja vsakega zaposlenega v podjetju, kjer je obvladovanje tveganj vpeto v vsakodnevno odločanje managerjev. Zelo pomembno je oblikovati organizacijski okvir, ki omogoča preseganje obvladovanje tveganj z vidika posamezne poslovne funkcije in prehod na 'celovito' obvladovanje tveganj. Le tako lahko pričakujemo oblikovanje organizacijske kulture, ki po eni strani preprečuje nastanek tveganj, po drugi pa se ustrezno odziva na nastala tveganja, s čimer vpliva na višjo dolgoročno učinkovitost in uspešnost poslovanja.

K sodelovanju na posvetovanju smo povabili izkušene praktike in raziskovalce iz zasebnega in javnega sektorja, finančnih in nefinančnih združb, velikih in majhnih združb, da delijo svoje izkušnje in spoznanja. Na posvetovanju bodo tako predstavljene tudi povsem praktične rešitve in primeri slovenskih podjetij in drugih združb, ki uspešno obvladujejo tveganja.

Prispevki pokrivajo naslednje teme:

- upoštevanje tveganj v planiranju in izvajanju (kontroli) poslovanja;
- upoštevanje tveganj v planiranju, uveljavljanju in kontroli organizacije;
- učinki obvladovanja tveganj na uspešnost poslovanja podjetij in drugih združb;
- modeli in prakse obvladovanja tveganj, ki so se izkazali za učinkovite ali neučinkovite;

- položaj strokovnjakov, ki analizirajo tveganja v podjetju;
- organizacija obvladovanja tveganj in položaj morebitnega managerja za obvladovanje tveganj;
- (de)centraliziranost obvladovanja tveganj;
- načini ugotavljanja in ocenjevanja tveganj;
- načini odzivanja združb z organizacijo na tvegano in negotovo okolje;
- odzivanje zaposlenih (njihova vedenja, doživljanja) na tvegano in negotovo okolje;
- organizacija (organizacijski vidiki) procesa obvladovanja tveganj;
- načini preseganja funkcijskih okvirov obvladovanja tveganj in zagotavljanja celovitega obvladovanja tveganj;
- kvantitativna in kvalitativna orodja pri obvladovanju tveganj;
- notranje in zunanje poročanje o tveganjih;
- povezanost med sistemi za presojanje uspešnosti poslovanja in sistemi za obvladovanje tveganj;
- organizacijska 'kultura tveganja';
- povezanost med revizijo, ravnanjem s tveganji in poslovnim računovodstvom (kontrolingom);
- povezanost med upravljanjem (ang. governance) in obvladovanjem tveganj;
- povezanost med strateškim planiranjem in obvladovanjem tveganj;
- povezanost obvladovanja tveganj s spremembami v poslovnem okolju (npr. s klimatskimi spremembami);
- razlike v obvladovanju tveganj v finančnih in nefinančnih združbah;
- razlike v obvladovanju tveganj v velikih in majhnih združbah;
- obvladovanje tveganj in družbena odgovornost.

Vljudno vas vabimo, da se udeležite posvetovanja in se nam pridružite v razpravah o obvladovanju tveganj v slovenskem prostoru in širše. Izmenjali bomo poglede in skupaj prispevali k izboljšanju praks na področju obvladovanja tveganj v slovenskem gospodarstvu.

Prijava na posvetovanje je možna do vključno **torka, 6. junija 2017** preko elektronske pošte na naslov darja.peljhan@ef.uni-lj.si

Kotizacija za udeležbo na posvetovanju znaša (DDV je vključen v ceni):

- | | |
|---|--------|
| • Avtorji, ki so člani društva SAM | 50 EUR |
| • Avtorji, ki niso člani društva SAM in člani društva SAM brez referata | 70 EUR |
| • Študenti | 40 EUR |
| • Ostali udeleženci: | 80 EUR |

V kotizacijo so vključeni zbornik posvetovanja, kosilo, osvežilni napitki, prigrizki in kava.

Posvetovanje bo potekalo 16. junija 2017 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana.

Informacije o posvetovanju so objavljene tudi na spletni strani Društva SAM <http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=95>.

Podrobnejši program posvetovanja bo objavljen mesec dni pred posvetovanjem.

V primeru vprašanj smo vam z veseljem na voljo na e-naslovu alesasasa.sitar@ef.uni-lj.si

Nasvidenje na posvetovanju!

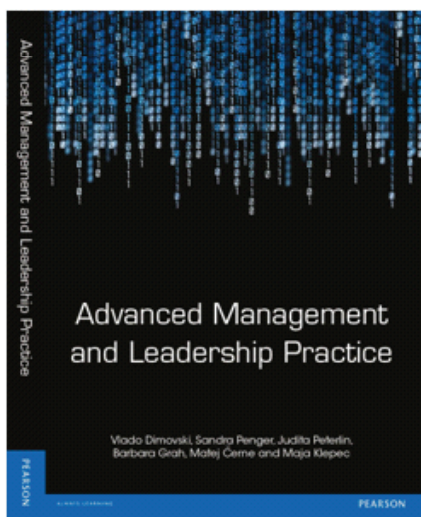
Programsko-organizacijski odbor:

prof. dr. Darja Peljhan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
 dr. Darija Aleksić, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, COBIK,
 prof. dr. Jure Kovač, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru,
 doc. dr. Mojca Marc, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
 doc. dr. Katarina Katja Mihelič, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
 prof. dr. Rudi Rozman, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
 dr. Aleša Saša Sitar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Novosti s področja strokovne literature

Advanced Management and Leadership Practice

prof. dr. Vlado Dimovski
prof. dr. Sandra Penger
doc. dr. Judita Peterlin
dr. Barbara Grah
doc. dr. Matej Černe
Maja Klepec, mag. posl. ved



Znanstvena monografija *Advanced Management and Leadership Practice* je prva znanstvena monografija slovenskih avtorjev v angleškem jeziku na temo naprednega managementa in vodenja, ki vključuje izsledke najnovejših raziskav, izvedenih v programski skupini prof. dr. Vlada Dimovskega, z diseminacijo rezultatov za poslovno prakso.

Monografija je rezultat odličnega sodelovanja z vodilnimi gospodarstveniki v Sloveniji in mednarodnem okolju. Cenjeni vodilni managerji in cenjene vodilne managerke iz gospodarske prakse, vaše aktivno sodelovanje v raziskavi programske raziskovalne skupine, izvedeni v obdobju 2013 – 2016, je omogočilo izdajo te monografije v njeni posebni, edinstveni strukturi, kjer smo prav v vsakem poglavju k aktualnim raziskovalnim izsledkom dodali priporočila za managersko prakso.

Avtorji so raziskovalci in pedagogi, zato je ena izmed sporočilnih vrednosti knjige tudi priporočilo: »Ne želite si le vodstvene pozicije, ampak si želite predvsem postati vodilni na svojem področju dela, nato bo vodstvena pozicija prišla kot nagrada predanemu delu. Delo naj vam bo vrednota, študij priložnost, razvoj neprestan in potem sledi tudi napredek. Bodimo ponosni, da smo Slovenke in Slovenci. Avtorji knjige vam želimo, da bi vaše življenje in poslovna pot vedno tekla v smeri vzajemnosti in sodelovanja in avtentične enakovrednosti med soljudmi.«

Naslov:	Advanced Management and Leadership Practice
Avtor:	prof. dr. Vlado Dimovski, prof. dr. Sandra Penger, doc. dr. Judita Peterlin, dr. Barbara Grah, doc. dr. Matej Černe, Maja Klepec, mag. posl. ved.
Založba:	Pearson Education Limited
Št. strani:	166
Leto izdaje:	2017, prva izdaja
ISBN:	978-1-78449-471-1
Razvrstitev Cobiss:	Znanstvena monografija v angleškem jeziku [COBISS.SI-ID 23310566]
Oblika:	Mehka, barvna vezava
Cena z DDV:	34,95 EUR
Dosegljiva na povezavi Emka.si:	http://www.emka.si/advanced-management-and-leadership-practice/ PR/2233401,12004

Povzetki - Abstracts

Comparative analysis of the organizational culture of two companies with the same ownership

Maja Slatenšek, Sandra Penger

This article brings together relevant themes in organizational culture: (1) a renewed interest in assessing the impact of organizational culture based on the comparative analysis; (2) the multi-methodological assessment of organizational culture, and (3) the application of comparative analysis of the organizational culture in the case of two companies with the same ownership. Using a structured survey questionnaire based on Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessments Instrument (OCAI), questionnaires were administered to middle and top management employees in 2 private organizations in Slovenia. The findings showed that there is a relationship between organizational culture and performance. The findings also showed that there are no differences in the organizational culture type between the two organizations covered in this study.

Key words: organizational culture, comparative analysis, multi-methodological assessment, Cameron & Quinn, OCAI;

Performance measurement in non-profit organisations: The case of charity

Vesna Šmerc, Darja Peljhan

In the paper, we study performance measurement in non-profit organisations (NPO) in an integrated and balanced way, using financial and non-financial performance measures. Objectives in NPO are often complex and multiple, making NPO's performance

difficult to measure and compare. Management challenges refer to understanding of what needs to be measured and which measures are important for NPO and the area of its operations. The purpose of the paper is to improve the quality of performance measurement in NPO and hence, to improve the decision making in NPO. The objective is to study how charities in non-profit sector measure performance and based on that to suggest the set of measures for the selected charity. The suggested system represents the basis for improving performance in the selected NPO and consequently better implementation of its mission. The implications of the study are broader as this topic is under researched in the literature. Therefore, our results are useful in improving performance of other NPOs as well.

Key words: performance (effectiveness and efficiency), performance measurement, non-profit organisation, charity;

Productivity improvement of labor and production-technological processes with utilization of holistic models for measuring efficiency – OEE and OLE

Rok Črešnar, Zlatko Nedelko

Business aspirations towards improving productivity are constantly present in production companies, in which case efficiency and productivity are tightly connected. Production companies mainly focus on studying technological and labor processes. The subject requires holistic understanding of business processes, which are especially important in operations management. Technological processes are encompassing a wide range of technologies, tools and operations. For measuring their productivity production companies can use and adapt Overall Equipment Effectiveness methodology concept.

Labor or work processes can be more complex and are encompassing work design, performing work, work measurement, specialization and direct motivation of employees. For measuring work efficiency Overall Labor Effectiveness methodology concept can be used as an indicator. The main purpose of this article is to theoretically and practically show to usefulness of the holistic efficiency measurement methods and support them with the results of case studies from production companies. We can conclude that even the slightest changes in the main processes can have beneficial effects on productivity.

Key words: production technology productivity, labor productivity, business processes, OEE, OLE, efficiency;

Female entrepreneurship and positive psychology, case study of Slovenian company, estate Šalehar

Petra Šalehar

The purpose of this article is to connect theoretical study of the existing literature of positive psychological capital and female entrepreneurship, present the results of research and recommendations for the studied company. With the help of scientific articles in this field the link is established between female entrepreneurship and a positive psychological capital. The goal of this article is to explore the constructs and link between the two on a study of Slovenian company Posestvo Šalehar.

Key words: female entrepreneurship, positive psychological capital, history of women entrepreneurship;

Theory and models of organization

Rudi Rozman

The meaning and understanding of theory, especially in connection to phenomenon of organization, is difficult clearly to define. In the article the development of theory is explained first and followed by its definition as a body of proven hypotheses, principles or rules on the phenomenon is determined. Additionally, two more definitions of the theory are shown: theory as an essence of the studied phenomenon, and theory as condensed practice. However, a sound theory which enables us to foresee the future development of the phenomenon should also include a method according to which the phenomenon is supposed to change. Thus, a complete definition of theory includes a clear definition of the phenomenon studied and its own method. The common definition of theory is followed by more detailed discussion of different organizational theories and above all of contemporary understanding of organization and its method. The contemporary theory of organization is understood as a body of principles on organization as a system of dynamic and rationality assuring relationships, which is changing by the method of coordination.

The contemporary organization is briefly explained by three pictures showing organization as defined, its structures and processes. The organizational principles are valid for all formal social units. However, formal social units can be – according to some characteristics – grouped in different groups. For such groups or areas within them the principles of common organizational theory are still valid. However, they own also some other organizational similarities and principles. We talk of organizational models of these groups or areas. Thus, a model represents an intermediate state between the given concrete subject and the common theory. In the article the relationship between the basic and applied organizational science is discussed. At the end some important up-to-date organizational problems are shown as viewed and resolved by the contemporary science on organization to show the validity of its understanding.

Key words: theory, model, organization, organizational theory, organizational model;

Donatorji slovenske akademije za management

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



Domel Holding, d.d., Železniki

DOMEL[®]

Elektro Ljubljana, d.d.



Elektro Gorenjska, d.d.



Navodila avtorjem

Splošna:

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

V reviji objavljamo:

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

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

Oblikovanje prispevkov:

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

Strokovno-raziskovalni prispevki

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

Razmišljanja in informacije

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

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

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

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

Kahnenan et al. (1991) so ...

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

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

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA standardi:

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

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

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

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

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

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

Prispevki s spleta (URL naslov):

avtor ni znan:

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

avtor je znan:

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

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

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