



Društvo
**SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT**

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik XIII, številka 1, februar 2021

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 XIII, številka 1, februar 2021

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Eklipsa s.p.

Uredniški odbor

doc. dr. Katerina Božič

Luka Eržen

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Maja Meško

prof. dr. Sandra Penger

prof. dr. Simona Šarotar Žižek

dr. Vojko Toman

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

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

- 4 Izzivi vodenja v zdravstvu: ugotovitve raziskave na podlagi teorije izmenjave vodja-sledilec**
Tjaša Boršnak, Aleša Saša Sitar
- 15 Analiza pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti**
Nina Kristančič, Matej Lahovnik, Sandra Penger
- 33 Raven agilnosti slovenskih združb in zaposlenih v letu 2020**
Aljaž Stare
- 44 Menedžment ali ravnateljstvo ter prevajanje in prevzemanje strokovnih izrazov iz angleščine v slovarjih in drugih virih**
Dubravka Celinšek

Intervju

- 56 Pogovor s Tonetom Stanovnikom, direktorjem podjetja Špica International, d. o. o.**
Luka Eržen

Informacije

- 61 Vabilo na debatni večer Društva slovenska akademija za management: Komuniciranje v krizi – kaj, zakaj, kako in kdaj?**
Nina Tomažević
- 62 Vabilo na 17. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji: »Organizacijsko prilagajanje in management v času epidemije COVID-19«**
Aleša Saša Sitar
- 64 Novosti s področja strokovne literature**
Milan Jelovčan
- 65 Povzetki – Abstracts**
- 69 Navodila avtorjem**

Uvodnik

Letošnja prva številka revije Izzivi managementu prinaša zanimive in aktualne prispevke s področja managementa in organizacije. V uredniškem odboru smo prepričani, da prispevki te številke ponujajo pomembne informacije in napotke v pomoč tako raziskovalcem in pedagogom kot managerjem in strokovnjakom pri njihovem vsakdanjem delu kot pri načrtovanju prihodnjih usmeritev. Rubriko »Strokovno-raziskovalni prispevki« pričenjamo s predstavitev prvega prispevka avtoric Tjaše Boršnak in doc. dr. Aleše Saše Sitar z naslovom »*Izzivi vodenja v zdravstvu: ugotovitve raziskave na podlagi teorije izmenjave vodja-sledilec*«. Prispevek predstavlja vlogo vodje v slovenskem zdravstvu in izzive, s katerimi se vodje na tem področju srečujejo. Namen prispevka je izboljšati vodenje v zdravstvu, ki je zaradi trenutne pandemije še toliko bolj izpostavljeno. Drugi prispevek avtorjev Nine Kristančič, prof. dr. Mateja Lahovnika in prof. dr. Sandre Penger z naslovom »*Analiza pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti*« obravnava pomembne teme v teoriji managementa in organizacijskega vedenja, in sicer povezavo med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih na delovnem mestu. Raziskava, ki je bila izvedena v izbranem podjetju na področju elektrogospodarstva v Sloveniji, je pokazala pozitivno in neposredno povezavo med obema konstruktoma. Naslednji prispevek z naslovom »*Raven agilnosti slovenskih združb in zaposlenih v letu 2020*« avtorja prof. dr. Aljaža Stareta se posveča področjem, kot so agilno podjetje, agilni strateški management in agilno trženje. Raziskava, ki je bila opravljena, je preučevala raven agilnosti v več kot 200 slovenskih združbah. Ugotovitve so pokazale, da Slovenci kot posamezniki kažemo precej visoko raven agilnosti, občutno slabši pa smo, ko je govor o organiziranosti in sistematičnosti, ki sta pomembna dejavnika za uspešno uporabo agilnih pristopov. Četrty prispevek z naslovom »*Menedžment ali ravnateljstvo ter prevajanje in prevzemanje strokovnih izrazov iz angleščine v slovarjih in drugih virih*« avtorice doc. dr. Dubravke Celinšek obravnava izposojanje in prevajanje strokovnih izrazov s področja ravnateljstva oz. menedžmenta iz angleščine. Predstavi tudi razumevanje tega izraza v različnih družbenoekonomskih sistemih, vpliv ameriškega menedžmenta, razumevanje tega pojma in z njim povezanih sorodnih izrazov. V

okviru rubrike »Intervju« predstavljamo uspešno razvojno-tehnološko podjetje Špica International, d. o. o., ki je prepoznavno na področju razvoja rešitev za management oskrbovalne verige in upravljanje s časom. V zadnjih letih so razširili svoje poslovanje izven Slovenije in uvedli veliko dobrih in sodobnih managerskih praks, o katerih smo govorili z direktorjem podjetja Tonetom Stanovnikom. V sklopu rubrike »Informacije« prilagamo vabilo vsem zainteresiranim, da se udeležijo majskega debatnega večera na temo »*Komuniciranje v krizi – kaj, zakaj, kako in kdaj?*«, saj so razmere zadnjega leta pred funkcionarje in managerje postavile popolnoma nove izzive; in vabilo k udeležbi na že 17. znanstvenem posvetovanju o managementu in organizaciji, katerega osrednja tema bo »*Organizacijsko prilagajanje in management v času epidemije COVID-19*«. Posvetovanje bo potekalo v juniju v digitalni obliki. V rubriki »Novosti s področja strokovne literature« predstavljamo monografijo »*Agilno!? Projekti, zaposleni, podjetja*« avtorja prof. dr. Aljaža Stareta. Monografija vsebuje v tem trenutku najbolj celovit prikaz agilnih pristopov in izpostavlja, da ni zadosti zgolj delati agilno, ampak je treba biti agilni (angl. doing vs being agile). Avtor predstavi potrebne spremembe managementa za podporo agilnejšemu uvajanju sprememb (in prilagajanju spremembam v okolju za vzdrževanje in dvig konkurenčnosti).

Uredniški odbor želi bralcem obilo idej za prakso, ki se jim bodo utrnille ob prebiranju prispevkov.

Lidija Breznik, glavna urednica

Izzivi vodenja v zdravstvu: ugotovitve raziskave na podlagi teorije izmenjave vodja-sledilec

Tjaša Boršnak¹, Aleša Saša Sitar²

e-pošta¹: tjasa.borsnak@gmail.com

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

Povzetek

V prispevku je predstavljena kvalitativna raziskava vodenja zaposlenih v zdravstvu na primeru vodij oddelkov v izbranih splošnih bolnišnicah v Sloveniji. Raziskava temelji na teoretičnih izhodiščih teorije izmenjave vodja-sledilec za prepoznavanje izzivov vodenja, s katerimi se srečujejo vodje oddelkov, visoko izobraženi specialisti, pri izmenjavi prvin in vodenju prav tako visoko izobraženih in specializiranih zdravnikov. Cilji prispevka so osvetliti vlogo vodje v slovenskem zdravstvu, predstaviti izzive, s katerimi se vodje srečujejo, in podati predloge, kako se z njimi spopadati z namenom uspešnejšega vodenja zaposlenih v zdravstvu, večjega zadovoljstva zaposlenih in posledično boljšega opravljanja zdravstvenih storitev. V raziskavi so bili izvedeni polstrukturirani intervjuji z izbranimi vodji in njihovimi podrejenimi. Ugotovitve raziskave pomembno prispevajo k literaturi o teoriji izmenjave vodja-sledilec in k izboljšanju vodenja v zdravstvu, ki je v luči aktualnega dogajanja zaradi pandemije COVID-19 še toliko bolj pomembno.

Ključne besede: vodenje v zdravstvu, teorija izmenjave vodja-sledilec, prvine izmenjave, vodenje strokovnjakov, strokovnjak kot vodja

1. Uvod

Vodenje v zdravstvu predstavlja velik izziv, saj gre za vodenje visoko strokovnega kadra v izredno specifičnem zdravstvenem okolju, poseben razlog pa je tudi ta, da je v vlogi vodje običajno strokovnjak z medicinskega področja. Posameznik, ki sprejme vlogo vodje, nastopi popolnoma novo delovno vlogo. Gre za novo področje, ki prinaša izzive zunaj kliničnega znanja (Moberly, 2014). Pomembno je, da v zdravstveno stroko vpeljujemo zavedanje pomena uspešnega vodenja za doseganje dobrih rezultatov in posledično zagotavljanja zdravja pacientov. Dobri odnosi, zaupanje in dobro sodelovanje so ključnega pomena za doseg ciljev zdravstvenega tima in vodja ima pri tem pomembno vlogo (O'Dowd, 2014; Sharkey, Magee & Trent, 2019).

V prispevku se osredotočamo na vodenje na ravni vodenja oddelkov v izbranih slovenskih splošnih bolnišnicah. Vodenje je opredeljeno z vidika predstojnikov oddelkov na podlagi njihovih odnosov z neposredno podrejenimi zdravniki specialisti na oddelku. Razlog za izbiro takšnega raziskovalnega področja je njegova relativno slaba raziskanost. V slovenskem prostoru so

bile opravljene številne raziskave na področju vodenja v zdravstveni negi (Lorber & Skela Savič, 2011; Laznik, 2017), medtem ko je področje vodenja zdravnikov v bolnišnicah v slovenskem prostoru še vedno precej neraziskano.

Namen prispevka je opozoriti na izzive, s katerimi se srečajo posamezniki, ko zasedejo mesto vodje oddelka v bolnišnici. S prevzemom te funkcije posameznik poleg odgovornosti za opravljanje svojega strokovnega dela sprejme tudi odgovornost za delovanje celotnega oddelka. Odgovoren postane za vodenje ljudi, za odnose, motiviranost, povezanost, sodelovanje in reševanje konfliktov, kar prispeva k uspešnosti zdravstvenih timov in kakovosti storitev za paciente. Zavedanje pomena vloge vodje, specifičnosti izzivov, ki jih ta vloga prinaša, in potrebnih znanj ter spretnosti je ključ za pripravljenost na vlogo vodje in njeno uspešno opravljanje.

Cilj prispevka je prek teorije izmenjave vodja-sledilec ovrednotiti odnos med vodjami oddelkov splošnih bolnišnic v Sloveniji in njihovimi podrejenimi ter podati smernice za uspešno vodenje. Glavna raziskovalna vprašanja so: kako vodje v zdravstvu

vodijo svoje zaposlene, kakšne so koristi kakovostnega odnosa med vodjo in podrejenimi v zdravstvu, katere prvine izmenjave so ključnega pomena za kakovosten odnos med vodjo in podrejenimi v zdravstvu, kaj so najpogostejši izzivi pri vodenju zaposlenih v zdravstvu in kako se spopadati z izzivi pri vodenju zaposlenih v zdravstvu.

Prispevek poroča o kvalitativni raziskavi z uporabo polstrukturiranih intervjujev s tremi vodji oddelkov in štirimi podrejenimi zdravniki v izbranih slovenskih splošnih bolnišnicah. Ugotovitve raziskave prispevajo k razvoju teorije izmenjave vodja-sledilec v specifičnem kontekstu visoko izobraženih strokovnjakov, kjer ponudijo vpogled v razlike v izmenjavi prvin v ekonomskih in družbeno-čustvenih odnosih, sočasni pogled na odnose izmenjave z vidika vodje in sledilca, vpogled v kontekst, kdaj so določene prvine in odnosi izmenjave bolj prisotni. Prav tako raziskava s svojimi zaključki prispeva k raziskovanju vodenja zaposlenih v slovenskem zdravstvu, kjer podobne raziskave o odnosih med predstojniki in zdravniki še ni bilo. S praktičnega vidika raziskava prispeva k izboljšanju vodenja in medsebojnih odnosov v razmerju vodja-sledilec v slovenskem zdravstvu, kar nadalje prispeva k zadovoljstvu in kakovosti dela, to pa ima še toliko večji pomen v času aktualnih izzivov zdravstvene krize zaradi pandemije COVID-19.

2. Teorija izmenjave vodja-sledilec

2.1 Teorija izmenjave vodja-sledilec

Teorija izmenjave vodja-sledilec je teorija individualiziranega vodenja, ki temelji na predpostavki, da vodja s svojimi podrejenimi, tj. sledilci, razvije kakovosten individualiziran odnos (Graen & Schiemann, 1978; Graen & Uhl-Bien, 1995). Teorija se je sprva nanašala predvsem na razlike v kakovosti odnosa vodij do svojih sledilcev, ki je odvisen od značilnosti vodje, značilnosti podrejenega in značilnosti medsebojnega odnosa, kasnejše študije pa so se osredotočile na vpliv stopnje kakovosti odnosov med vodjo in sledilci na rezultate vodenja posameznih sledilcev in tudi širše na vodenje skupin sledilcev (Anand, Hu, Liden & Vidyarthi, 2011). Študije kažejo, da je razvoj odnosa odvisen od načina in uspešnosti izmenjave t. i. prvin med vodjo in sledilcem (Maslyn & Uhl-Bien, 2001) in pomembno vpliva na uspešnost vodenja (Wilson, Sin & Conlon, 2010) ter na uspešnost sledilcev pri opravljanju njihovih delovnih nalog, to pa vpliva na uspešnost pri doseganju ciljev celotnih združb, v katerih vodja in sledilci delujejo (Dhir & Shukla, 2013).

2.2 Prvine izmenjave

V odnosu vodja-sledilec se izmenjujejo t. i. prvine izmenjave. Prvine so vsa sredstva, dobrine, ki si jih lahko vodje in sledilci med seboj izmenjajo. Raziskovalci so oblikovali več vrst klasifikacij prvin izmenjave, ena izmed najboljšežnejših klasifikacij izhaja iz socialne psihologije, in sicer iz teorije socialne izmenjave prvin (angl. resource theory of social exchange) (Foa & Foa, 1974), po kateri so prvine razvrščene v šest osnovnih kategorij: denar, blago, storitve, status, informacije in naklonjenost. Kategorija denar vključuje prvine, ki imajo denarno vrednost, in obsega različne denarne nagrade. Kategorija blago so materialni predmeti, izdelki, darila. Storitve predstavljajo delo in naloge, ki jih posameznik opravi za drugega. Status je opredeljen kot vedenje oziroma izražanje mnenja, ocene, ki opredeljuje stopnjo ugleda, spoštovanja. Kategorija informacije vključuje različne razlage, nasvete, mnenja, pojasnila. Naklonjenost pa se nanaša na izkazovanje čustvene opore, prijateljstva, podpore in topline (Donnenworth & Foa, 1974; Foa & Foa, 1974). Takšna klasifikacija se je v praksi izkazala kot dober model, ki omogoča celostno obravnavo področja odnosov med vodjo in sledilci (Wilson, Sin & Colon, 2010). Obsega tako ekonomske kot medosebne prvine, prve oblikujejo ekonomske odnose izmenjave med vodjo in sledilci (angl. economic leader-member exchange relationships), kjer so v ospredju prve tri vrste prvin (denar, blago, storitve), druge pa družbeno-čustvene odnose izmenjave med vodjo in sledilci (angl. social leader-member exchange relationships), ki torej omogočajo izmenjavo statusa, informacij in naklonjenosti (Andersen, Buch & Kuvaas, 2020; Kuvaas, Buch, Dysvik & Haerem, 2012).

Pomembna predpostavka pri izmenjavi prvin je opredelitev dostopnosti posameznih prvin, vsaka prvina namreč ni nujno dostopna pri vsakem članu odnosa (Wilson, Sin & Colon, 2010). Pri izmenjavi prvin je tudi ključnega pomena, da si vodja in sledilci izmenjajo prvine, ki so zanje pomembne, torej da vsak posameznik v odnosu prejema prvine, ki so zanj pomembne in ga motivirajo (Foa & Foa, 1974). Pomembno je upoštevati, da vodje in sledilci nimajo nujno enakih preferenc pri prvinah in da se tudi sledilci med seboj razlikujejo glede na preferenco pri prvinah. Za uspešno gradnjo odnosov so ključnega pomena medsebojno dobro poznavanje in individualizacija pristopa h gradnji odnosov glede na razlike med posamezniki in zagotavljanje izmenjave ustreznih prvin (Wilson, Sin & Colon, 2010). Pri tem

se je treba zavzemati za izmenjavo zlasti medosebnih prvin, ki so temelj izmenjave v družbeno-čustvenih odnosih, saj raziskave kažejo, da imajo v primerjavi s prvinami ekonomske izmenjave dolgoročneje pozitivne učinke na rezultate pri delu (Andersen, Buch & Kuvaas, 2020).

2.3 Koristi kakovostnega odnosa izmenjave prvin med vodjo in sledilci

Teorija izmenjave vodja-sledilec poudarja pomen izmenjave zaupanja, naklonjenosti, spoštovanja strokovnosti, lojalnosti in vzajemnosti ter recipročnosti družbeno-čustvenega odnosa med vodjo in njegovimi sledilci (Dadhich & Bhal, 2008), pri čemer kakovostni odnosi med vodjo in njegovimi sledilci prinašajo večje zadovoljstvo pri delu, večjo zavezanost zaposlenih združbi, večjo produktivnost na delovnem mestu, večjo uspešnost pri opravljanju delovnih nalog in doseganju ciljev združbe (Daft, 2015; Kuvaas, Buch, Dysvik & Haerem, 2012; Yukl, 2010) ter manjšo fluktuacijo zaposlenih (Graen, Uhl-Bien, 1995; Martin, Epitropaki, Geoff & Topakas, 2010; Walker & Walker, 2013). Študije kažejo, da vodje, ki so sposobni graditi dobre delovne odnose, pripomorejo k večji samoiniciativnosti zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog, odnos zaposlenih do dela je boljši, raven komunikacije je višja, več je sodelovanja in rezultati timskega dela so boljši. Visoka kakovost izmenjave med vodjo in sledilci pozitivno korelira z večjim zadovoljstvom na delovnem mestu, večjo zavzetostjo in samoiniciativnostjo pri opravljanju delovnih nalog, nižjo stopnjo stresa in višjo kakovostjo izvedbe delovnih nalog (Janssen & Van Yperen, 2004).

Boljši odnosi med vodjo in sledilci pomembno vplivajo na zaupanje sledilcev vodji pri postavljanju strategij, sprememb in ukrepov in se kažejo tudi v manjši možnosti za kontraproduktivno delovanje (Martin, Thomas, Guillaume, Lee & Epitropaki, 2016). Študije kažejo, da boljši medosebni odnosi pomembno vplivajo tudi na prenos informacij in znanja ter na inovativnost in razvoj tako posameznikov kot timov in celotnih združb (Montani, Courcy & Vandenberghe, 2017; Odoardi, Battistelli, Montani & Peiró, 2019). Kakovost odnosa vodja-sledilec ne vpliva zgolj na zadovoljstvo sledilcev, ampak pomembno vpliva tudi na vodje, saj jim prinaša večje zadovoljstvo, predanost in uspešnost pri vodenju, vodja svojo vlogo lažje in učinkoviteje opravlja (Daft, 2015; Gerstner & Day 1997). Boljši so medosebni odnosi in boljši je proces izmenjave prvin med vodjo in sledilci, večjo moč in učinkovitost ima vodja pri opravljanju svoje vloge (Wilson, Sin & Conlon, 2010).

3. Vodenje v zdravstvu

3.1 Vodenje v zdravstvu

Vodenje v zdravstvu je specifično zaradi kompleksnosti medicinske stroke, poseben razlog pa je tudi ta, da je v vlogo vodje običajno postavljen strokovnjak z medicinskega področja z malo formalnega znanja s področja vodenja. Številni strokovnjaki opozarjajo na nujnost prilagoditve vodstvenih vlog v zdravstvu, spremembo tradicionalne hierarhične vloge vodje in razvoj vodstvenih sposobnosti, znanja in kompetenc, potrebnih za trenutno zdravstveno okolje in vodenje zaposlenih v tem okolju. Strokovnjaki opozarjajo, da se vodenju v zdravstvu posveča premalo pozornosti in da ni veliko sodobnih raziskav, ki bi podajale smernice za izboljšanje vodenja zaposlenih v zdravstvu (Belrhiti, Giralte & Marchal, 2018; Imison & Giordano, 2009), sploh pa ne na specifičnem področju vodenja oddelkov v bolnišnicah.

Strokovnjaki opozarjajo, da bi moralo biti izobraževanje na področju vodenja vključeno v profesionalni razvoj zdravnikov (Clark & Armit, 2010; Rotenstein, Sadun & Jena, 2018), tudi v Sloveniji. Treba se je namreč zavedati pomena ustreznega vodenja, systemskega razmišljanja in dobrega timskega dela (Larsen, Bier-Holgersen, Meelby, Dieckmann & Østergaard, 2018). Izsledki študij poudarjajo nujnost vodenja z vizijo, prilagajanja stila vodenja razmeram in svojim podrejenim, gradnje zaupanja, zvestobe, obvladovanja prvin transformacijskega vodenja, sposobnosti motiviranja, komuniciranja in reševanja konfliktov (Bowen, 2015; Budak & Ahmet, 2014; Kumar & Khiljee, 2016), za vodenje visoko strokovnega kadra v specifičnem zdravstvenem okolju je zato ključnega pomena znanje na področju vodenja in medosebnih odnosov (Hanson & Ford, 2010; Moberly, 2014; O'Dowd, 2014; Hahn & Lapetra, 2019).

3.2 Vodenje strokovnjakov

Vodenje v zdravstvu je specifično z vidika, da gre za vodenje visoko usposobljenega kadra, za vodenje strokovnjakov (Price-Dowd, 2015). Strokovnjak je oseba, ki obvlada veliko veččin in ima veliko poglobljenega in specializiranega znanja na določenem specifičnem področju (Huber, 1999). Strokovnjaki izstopajo ne le po svojem znanju, ampak navadno tudi po svojih osebnostnih lastnostih. Za visoko usposobljene strokovnjake je

pogosto značilen perfekcionizem (Peters & King, 2012). Vodenje strokovnjakov zato zahteva posebna znanja in pristope. Avtorji (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003; Hadley, 2015) navajajo, da sta pri vodenju strokovnjakov ključna opolnomočenje in participacija, torej dati vodenim moč in odgovornost za sprejemanje odločitev z namenom, da se izrazi in sprosti njihov potencial, pri čemer je glavni cilj povečanje uspeha posameznika in celotne združbe.

Pri vodenju strokovnjakov je treba upoštevati, da lahko visoko zahtevno delo, pritiski delovnega okolja in osebni perfekcionizem vodijo do frustracij, kar pa negativno vpliva na delo tako posameznika kot celotne ekipe zdravnikov (Peters & King, 2012). Zdravniki so zaradi narave svojega dela podvrženi preobremenjenosti in izgojlosti na delovnem mestu (Balme, 2015). Pomembno je, da se vodja zaveda svoje vloge, da pozna svoje podrejene in s pravilnim slogom vodenja in vplivanja pripomore k zadovoljstvu na delovnem mestu in večji uspešnosti zaposlenih pri izvedbi njihovih nalog (Baysak & Yener, 2015; Peters & King, 2012).

3.3 Strokovnjak kot vodja

Vodenje v zdravstvu je specifično tudi zato, ker je v vlogi vodje običajno strokovnjak z medicinskega področja. Posameznik, ki sprejme vlogo vodje, nastopi novo delovno vlogo, ki prinaša izzive zunaj kliničnega znanja. Vodenje ljudi je zahtevna in kompleksna delovna vloga (Rozman & Kovač, 2012). Vodja se mora zavedati svoje vodstvene vloge in odgovornosti za uspeh in neuspeh svoje ekipe. Biti mora usposobljen za vodenje zaposlenih, hkrati pa mora biti pripravljen na soočenje s številnimi izzivi, ki jih prinaša področje vodenja strokovnjakov. Pomembno je, da se zaveda pomena svojega odločanja, svoje vodstvene vloge in da zna svojo ekipo motivirati, voditi do skupnega cilja (Moberly, 2014).

3.4 Izzivi vodenja v zdravstvu

Vodenje zaposlenih v zdravstvu v današnjem času pomeni večji izziv kot kdaj prej, saj se stroka srečuje s pandemijo COVID-19, ki zahteva hiter napredek v medicinski znanosti in tehnologiji za boljše obvladovanje negotovih razmer, poleg tega pa novodoben življenjski slog prinaša številne izzive naraščajoče populacije in staranja prebivalstva, s tem povečuje potrebo po zdravniškem osebju,

kar vse pomembno vpliva na vodenje zaposlenih v zdravstvu (Dunn, 2006). Stil vodenja in odnosi na delovnem mestu ključno vplivajo na delo in učinkovitost zdravstvenih delavcev. Raziskave kažejo, da vodenje vpliva na učinkovitost in uspešnost ter zadovoljstvo zaposlenih, kar pa pomembno vpliva tudi na zadovoljstvo in zdravje pacientov ter na stopnjo zdravja na družbeni ravni (Mosadeghrad & Ferdosi, 2013). Za vodenje zaposlenih v zdravstvu običajno velja, da je vodja vrhunski zdravstveni strokovnjak in svoje zaposlene vodi prek svoje ekspertne moči. Svojo avtoriteto gradi na podlagi svojega izjemnega znanja na področju medicine, hkrati pa je pomembno, da ima tudi druge lastnosti, kot so vizija, vrednote in intuicija, znati pa mora uporabljati svojo legitimno moč. Raziskave so pokazale, da imajo pomembno prednost pri vodenju karizmatični vodje, s katerimi se zaposleni lahko poistovetijo, jih posnemajo in jim sledijo pri uresničevanju vizije in ciljev (Česen, 2003). Vodja lahko z ustreznim pristopom k vodenju pomembno vpliva na organizacijsko klimo, na učinkovitost in produktivnost zaposlenih, na zmanjševanje konfliktov in hitreje reševanje konfliktov, na povečano zadovoljstvo zaposlenih, kar vodi k uspešnejšemu izpolnjevanju ciljev na individualni ravni zdravnikov, na ravni oddelka in tudi na ravni celotnih zdravstvenih ustanov (Day, Fleener, Atwater, Sturm & McKee, 2014).

Pri vodenju zaposlenih je zaradi povečane izpostavljenosti stresu in preobremenjenosti ključno motiviranje in spodbujanje zaposlenih, medsebojno zaupanje, gradnja dobrih medosebnih odnosov, prizadevanje za učinkovito komunikacijo, preprečevanje in učinkovito reševanje morebitnih konfliktov. Vodenje v zdravstvu se povezuje s številnimi drugimi izzivi managementa v zdravstvu, ki obsegajo administracijo, organizacijo, razporejanje ekonomskih sredstev in zagotavljanje stroškovne učinkovitosti (Odoemena, 2018). Ustrezna organizacija in celosten pristop k vodenju ter prilagajanje nenehnim spremembam, ki izhajajo bodisi iz okolja bodisi iz notranjega delovanja zdravstvene združbe, so ključni za uspešnost in kakovost celotnega zdravstvenega sistema (Arroliga, Huber, Myers, Dieckert & Wesson, 2014; Stefl, 2018).

4. Metoda

Za praktično preverjanje teoretičnih spoznanj o izzivih vodenja v zdravstvu je bil izbran kvalitativni pristop na osnovi polstrukturiranih intervjujev s

predstojniki oddelkov in njihovimi podrejenimi sodelavci v izbranih splošnih bolnišnicah v Sloveniji. Kvalitativna analiza je primerna zlasti za manj obravnavane poslovne situacije, v specifičnih okoliščinah in pri značilnostih posameznikov, ki v njih delujejo, ter za raziskovalni vprašanj »kako« in »zakaj« (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Izbrana raziskovalna metoda je omogočila vpogled v odnos med vodji in njihovimi podrejenimi, kako razvijajo odnose ter kako stopnja odnosa vpliva na vodenje. Odprti tip vprašanj je omogočil širšo predstavitev medosebnih odnosov na delovnem mestu, opredelitev stila vodenja, ki je glede na trenutno situacijo v zdravstvu najbolj primeren za doseganje zastavljenih ciljev, predvsem pa je takšna raziskovalna metoda omogočila širši pogled na tematiko, saj so intervjuvanci prek odprtega tipa vprašanj predstavili svoj pogled na področje vodenja zaposlenih v zdravstvu in hkrati opozorili na tematike, ki jih dosegljiva literatura na tem področju še ne obravnava.

K sodelovanju v raziskavi je bilo povabljenih 22 predstojnikov oddelkov in 37 zdravnikov iz šestih splošnih bolnišnic v Sloveniji. Zaradi nizke odzivnosti in po izboru primernosti kandidatov za intervju so v raziskavi na koncu sodelovali trije predstojniki oddelkov (predstojnik A, B in C) in štirje njihovi podrejeni zdravniki (zdravnik A1, A2, B in C). Pri izbiri sodelujočih je pogoj, da je pri vsakem predstojniku oddelka intervjuvan vsaj en njegov podrejeni zdravnik, kar je omogočilo komparativno vrednotenje vodenja na podlagi obojestranskih pogledov na medosebne odnose med vodji in njihovimi podrejenimi. Intervjuji so bili izvedeni z uporabo dveh različnih vprašalnikov. Eden je bil pripravljen za vodje in drugi za podrejene sodelavce. Vprašalnika za poglobljeni intervju sta bila pripravljena na podlagi teoretičnih konceptov na področju vodenja s poudarkom na teoriji izmenjave vodja-sledilec, prilagojeno za področje zdravstva. Vprašanja so bila postavljena tako, da omogočajo vzporedno primerjavo in interpretacijo odnosov med vodji in zaposlenimi v zdravstvu ter vrednotenje vodenja zaposlenih v zdravstvu, predstavitev izzivov, ki jih ta vloga predstavlja, in predlogov za izboljšave. Intervjuji so trajali v povprečju 45 minut. Intervjuji so bili posneti, narejena je bila transkripcija, kar je omogočilo analizo podatkov. Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti so intervjuvanci zapise intervjujev prebrali in potrdili ustreznost zapisov.

5. Rezultati

5.1 Grajenje kakovostnih odnosov med vodjo in zaposlenimi v izbranih splošnih bolnišnicah v Sloveniji

Kot so pokazali rezultati raziskave, se predstojniki in zdravniki strinjajo, da dobri medosebni odnosi temeljijo na zaupanju, spoštovanju, naklonjenosti, lojalnosti, vzajemni zavezanosti. Poudarijo zlasti pomen kakovostnih družbeno-čustvenih odnosov izmenjave, ki prinašajo učinkovitost zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog in doseganju skupnega cilja, zato jih načrtno razvijajo. Predstojnik C tako pove: *»Odnos temelji na spoštovanju in odkritosti, prinaša pa koristi vsem, ne samo neposredno dvema udeleženiima, pač pa ustvarja sinergijo in pozitivno vzdušje tudi pri ostalih.«* Zdravnik C potrdi: *»Menim, da vodji veliko pomeni in se trudi graditi in vzdrževati dobre medosebne odnose, aktivno se trudi tudi vzdrževati korektne, spoštljive odnose ne le njega do podrejenih, ampak si prizadeva za korektno komunikacijo in odnos med vsemi sodelavci na oddelku.«* Raziskava v praksi je potrdila tudi teoretične predpostavke, da vodje z različnimi podrejenimi gradijo različne odnose in da imajo pri razvoju in stopnji kakovosti odnosov med predstojniki in zdravniki poleg osebnih preferenc in karakternih razlik pomemben vpliv tudi medgeneracijske in demografske razlike (Graen & Uhl-Bien, 1995), pri čemer se predstojniki trudijo te razlike premostiti, kar potrjujejo tudi zdravniki. Predstojnik C tako pove: *»Že po naravi smo si z določenimi ljudmi blizu, z drugimi malo manj. Seveda je to različno od posameznika do posameznika, od relacij, ki jih imamo. Z nekaterimi se lažje dogovorimo, z drugimi malo težje.«* Predstojnik A nadalje poudari: *»Obstaja razlika med sodelavci, seveda, saj smo različni karakterji, tudi po starosti smo si različni – na našem oddelku je precej velik generacijski razmik, med posameznimi generacijskimi skupinami so velike razlike.«* Zdravnik A1 pritrdi: *»Zagotovo vodja vlaga v odnose, predvsem je pomembno, da nas ne demotivira, ampak da nas spodbuja. Pri nas je velika pestrost, razlika v generacijah in se lahko pojavljajo medgeneracijski prepadi, nasprotja. Vodja te različne svetove dobro povezuje.«*

Raziskava je pokazala, da stil vodenja intervjuvanih predstojnikov temelji na individualnem pristopu do posameznih podrejenih. Izkazalo se je, da je za vodenje v zdravstvu najprimernejši demokratični, participativni način vodenja, pri čemer vodja uravnoteži svojo statusno, strokovno in osebno avtoriteto. Predstojniki

morajo za uspešno vodenje znati uporabljati različne vrste svoje moči in vplivati na sodelavce zdravnike z različnimi pristopi glede na primernost situacije, okoliščin. Intervjuvanci so se strinjali, da je pri vodenju v zdravstvu ekspertna moč vodje prvi pogoj za uspešno vodenje. Predstojnik C pove: »V medicini je strokovna moč pomembna. Biti predstojnik oddelka, če nimaš strokovne suverenosti, je nemogoče.« Intervjuvanci poudarjajo, da v medicini lahko vodi zaposlene na ravni oddelkov zgolj strokovnjak s področja. Predstojnik B meni: »Stroko je treba poznati, težko bi si predstavljal, da bi bil lahko vodja takšnega oddelka strokovno slab.« Predstojnik A pove: »Mislim, da mora imeti predstojnik neko vizijo, cilje, potem pa mora to znati predajati zaposlenim s strokovnim ozadjem, da strokovno argumentira svoje odločitve«. Enakega mnenja so podrejeni zdravniki, ki pa omenijo tudi medosebne lastnosti. Zdravnik C tako pove: »Mislim, da je strokovno znanje prvi pogoj za dobro opravljanje vloge vodje, seveda pa veliko štejejo tudi medčloveške lastnosti, kot so spoštovanje, dostopnost, pravičnost, sposobnost komunikacije, motiviranje.« Formalnost v odnosih v zdravstvu se je izkazala za nujno, pri vodenju zaposlenih pa je hkrati pomembna določena stopnja empatije in individualiziran pristop k vodenju. Iz tega je mogoče sklepati, da so poleg družbeno-čustvenih pomembni tudi ekonomski odnosi izmenjave. Predstojnik B pravi: »Menim, da so pomembni korektni odnosi, prav je, da so formalni, z neko mero empatije.« Zdravnik B se strinja: »Mora biti neka hierarhija. I.../ Dobro pa je, da ima vodja razumevanje do zaposlenih.« Zdravnik A2 omeni še: »Naše preference so različne in dober odnos, razumevajoč odnos vodje do nas in upoštevanje naših želja in predlogov nam veliko pomeni.«

5.2 Koristi kakovostnega odnosa med vodjo in zaposlenimi v izbranih splošnih bolnišnicah v Sloveniji

Ključne prednosti kakovostnih medosebnih odnosov med vodjo in njihovimi podrejenimi so boljša komunikacija, višja stopnja zaupanja med vodjo in podrejenimi, večji prenos informacij in znanja, večje zadovoljstvo pri delu, manj stresa, večja produktivnost na delovnem mestu, manjša možnost za kontraproduktivno vedenje, višja stopnja inovativnosti, večja uspešnost pri opravljanju delovnih nalog, večja zavezanost združbi in manjša fluktuacija zaposlenih (Janssen & Van Yperen, 2004; Martin, Thomas, Guillaume, Lee & Epitropaki, 2016). To potrjujejo tudi ugotovitve

raziskave. Predstojnik C poudari: »Medosebni odnosi na delovnem mestu so izjemno pomembni. Ob dobrih odnosih je boljša učinkovitost in višja kakovost dela.« Zdravnik C poudari: »Pri korektnem odnosu lahko izrazimo svoje nestrinjanje, morebitne pomisleke, težave, ne da bi nekdo na drugi strani to vzel kot osebni napad, ampak konstruktivno pristopimo skupaj k reševanju težav. I.../ Potem se veliko lažje spopadamo s problemi in jih hitreje rešimo.« Raziskava je pokazala na povezavo med kakovostjo medosebnih odnosov in psihološko varnostjo zaposlenih v zdravstvu. Kakovostni odnosi med vodjo in podrejenimi v zdravstvu prinašajo večjo psihološko varnost zaposlenih in pripomorejo k večjemu napredku v znanju in razvoju in k boljšim delovnim rezultatom zaposlenih. Zdravnik A2 pravi: »Dober odnos z vodjo tudi dodatno vpliva na večji napredek. Predvsem je to pomembno za napredek v stroki. Če ima vodja posluh za sodelavce, če zna poslušati, potem se uvajajo inovacije, spremembe, več se naučimo.« Kakovostni odnosi prinašajo posebne koristi tudi vodji, saj pomenijo večje zadovoljstvo, večjo predanost vodje, lažje opravljanje vloge vodje in s tem večjo uspešnost pri vodenju. Lahko povzamemo, da se koristi kakovostnega odnosa med vodjo in podrejenimi v zdravstvu kažejo na individualni ravni tako vodij kot podrejenih, hkrati pa tudi na ravni timskega dela in ravni celotne združbe. Predstojnik A pove: »Predvsem se to kaže v kvaliteti organizacije dela, predaje delovnih nalog in izvedbe dela.« Zdravnik A1 pojasni: »Vpliv dobrih odnosov se kaže pri obravnavi pacientov.«

5.3 Prvine izmenjave med vodjo in podrejenimi v izbranih splošnih bolnišnicah v Sloveniji

Raziskava je potrdila predhodne študije, da med vodji in podrejenimi zdravniki poteka izmenjava ekonomskih in medosebnih prvin, da je pri izmenjavi prvin pomembna dvosmerna perspektiva (Gran & Scandura, 1987), da ni vsaka prvina nujno dostopna pri vsakem članu v odnosu (Wilson, Sin & Colon, 2010) in da zlasti cenijo izmenjavo medosebnih prvin. Izkazalo se je, da se med člani v odnosu najpogosteje izmenjajo prvine v okviru iste kategorije, pri čemer je bilo v praksi to najpogosteje izraženo pri izmenjavi v kategorijah informacij, statusa in naklonjenosti, torej medosebnih prvin. Vodjem največ pomenijo kakovostno opravljene delovne naloge, torej storitve, spoštovanje in naklonjenost, podrejenim pa na drugi strani največ pomeni informiranost s strani vodje, spoštovanje, njegova naklonjenost, spodbuda in motiviranje.

Raziskava je pokazala, da vodje in sledilci nimajo nujno enakih preferenc pri prvinah, prav tako pa tudi vsi sledilci nimajo nujno enakih preferenc pri prvinah. Pri izmenjavi prvin je pomembno, da se vodje in podrejeni dobro medsebojno poznajo z vidika želja po prvinah in se zavedajo pomena individualizacije pristopa gradnje medosebnih odnosov. Raziskava je še pokazala, da vodje in podrejeni ne ocenjujejo nujno najboljše, katere prvine so drugemu članu v odnosu pomembne. Zdravnik A1 pove: *»Meni veliko pomeni, da sem informiran, da vem, kaj se v bolnišnici, na oddelku dogaja.«* Podobno omeni zdravnik B: *»Informacije so mi pomembne, v smislu, da imamo občutek, da nam poroča o sestankih, o informacijah od vodstva. Informacije, da veš, kje si, kaj delaš, da veš, kaj so večji cilji, kam gremo.«* Tako zdravniki v primerjavi s predstojniki večji pomen pripišejo zadostni informiranosti. To lahko vodi v manj kakovostno izmenjavo prvin, kar ne pripomore h gradnji kakovostnih medosebnih odnosov. Raziskava je pokazala, da so pri kakovostni izmenjavi medosebnih prvin oziroma substitutov prvin medosebni odnosi kvalitetnejši in rezultati dela boljši. Pomembna ugotovitev raziskave je tudi ta, da izmenjava prvin ni vedno nujno mogoča, zaradi omejenosti določenih virov prvin.

5.4 Izzivi pri vodenju zaposlenih v izbranih splošnih bolnišnicah v Sloveniji

Raziskava na primeru izbranih splošnih bolnišnic v Sloveniji je pokazala, da se vodenju v zdravstvu posveča premalo pozornosti in da v slovenskem zdravstvu nimamo razvitega profesionalnega pristopa k vodenju, ki bi temeljil na izobraževanju in usposabljanju zdravnikov na področju vodenja. Predstojnik A tako izpostavi: *»Mislim, da imamo na tem področju velik deficit v Sloveniji. Za vodje se odločamo tisti, ki čutimo po tem neko potrebo in nas ljudje sprejmejo, da lahko to delamo. Ni pa to sistemsko urejeno, podprto z znanjem, izobrazbo na tem področju.«* Zdravnik B dodaja: *»Vodenje v zdravstvu je kompleksno, ker je običajno izbran nekdo iz stroke. Med študijem medicine ni poudarka na vodstvenih kompetencah. Veliko se je treba naučiti z izkušnjami.«*

Raziskava je pokazala, da lahko vodje pomembno vplivajo na delovno vzdušje oziroma organizacijsko klimo na oddelkih v bolnišnicah. Vzdušje v delovnem okolju je odvisno od številnih organizacijskih dejavnikov, kot so varnost delovnega okolja, varnost zaposlitve, plačilo, odnos

z nadrejenimi, odnosi med sodelavci, raznolikost dela, možnost kariernega napredovanja, možnost usposabljanja ipd. Vodje lahko na te dejavnike pomembno vplivajo, jim pa v praksi to pomeni velik izziv, saj morajo v to vlagati veliko truda, energije in časa, hkrati pa nimajo nujno vedno možnosti vplivanja na vse organizacijske dejavnike. Predstojnik B poudari: *»Največji izziv mi je, da vzdržujem dobro počutje kadra, da se res dobro počutijo, da ne bi kot izredni strokovnjaki uhajali iz oddelka. Pomembno je, da zaposlenim ponudimo dobro okolje, počutje, možnost za razvoj, izobraževanje, to, kar jim je pomembno.«* Raziskava je pokazala, da vodjem pomeni velik izziv motiviranje in nagrajevanje podrejenih, saj glede na pravilnike o nagrajevanju javnih uslužbencev in na statute bolnišnic nimajo vedno možnosti finančnega nagrajevanja svojih podrejenih, čeprav si ti to zaslužijo in bi to pomembno pripomoglo k njihovi večji motiviranosti pri delu ter večji učinkovitosti in kakovosti opravljanja dela. Predstojnik B tako omeni: *»Omejitev so predvsem to, da jih ne morem nagraditi, tudi ko bi rad, ker mislim, da je poleg besedne motivacije pomembna tudi stimulacija.«* Velik izziv je tudi pomanjkanje kadra, kar vodi v preobremenjenost zaposlenih in stres, to pa do nezadovoljstva na delovnem mestu in v določenih primerih tudi do odhajanja zaposlenih.

Raziskava je pokazala, da je vodenje v zdravstvu na ravni vodenja oddelkov v splošnih bolnišnicah odvisno od okolja, v katerem delujejo, hkrati pa je treba upoštevati zmožnosti in potrebe podrejenih, ki jih vodje vodijo. Pri vodenju v zdravstvu se je treba znati prilagajati epidemiološkimi, demografskim, družbenim in političnim spremembam, hkrati pa slediti spremembam na tehnološkem področju, kar vodenje postavi v širši kontekst managementa in organizacije.

6. Razprava

6.1 Teoretični prispevki

Teoretični prispevek raziskave je najprej k teoriji izmenjave vodja-sledilec, ki se je izkazala kot ustrezen pristop k raziskovanju vodenja v slovenskem zdravstvu. Prvič, rezultati raziskave v skladu z ugotovitvami prejšnjih raziskav (Andersen, Buch & Kuvaas, 2020; Kuvaas, Buch, Dysvik & Haerem, 2012) pokažejo prisotnost tako ekonomskih odnosov izmenjave kot tudi družbeno-čustvenih odnosov izmenjave med predstojniki in podrejenimi zdravniki. Raziskava ponudi vpogled v razlike med

prvinami izmenjave v ekonomskih in družbeno-čustvenih odnosih, pri čemer predstojniki in zdravniki dajejo večji pomen izmenjavi medosebnih prvin zaupanja, strokovnega spoštovanja in naklonjenosti, hkrati pa izpostavijo prisotnost izmenjave ekonomskih prvin (nagrade).

Drugič, raziskava ponudi sočasni pogled na odnose izmenjave med vodjo in sledilcem tako z vidika predstojnika kot tudi z vidika podrejenega zdravnika, pri čemer odgovarjamo na potrebo po sočasnem preučevanju obeh vidikov (Andersen, Buch & Kuvaas, 2020). Raziskava opozori na določeno raven neskladnosti med vidikom predstojnikov in podrejenih zdravnikov glede pomembnosti posameznih prvin izmenjave in s tem medsebojnega odnosa izmenjave, kar potrjuje pomen individualiziranega pristopa k oblikovanju odnosa izmenjave prvin med predstojniki in zdravniki. Sicer pa oboji pritrjujejo zlasti pomenu medosebnih prvin in družbenih-čustvenih odnosov izmenjave za uspešno delovanje posameznikov in oddelkov.

Tretjič, rezultati raziskave delno ponudijo vpogled tudi v kontekst, ki vpliva na to, da v določeni situaciji prevladujejo prvine in odnosi ekonomske izmenjave, v drugi pa medosebne prvine in družbeno-čustveni odnosi izmenjave. Dejavniki, ki vplivajo na to, so čas trajanja odnosa, raven izkušenj, osebnostne lastnosti, preference posameznikov, stil vodenja ter širše družbeno-ekonomske razmere. Intervjuvanci izpostavijo, da ekonomski odnosi nastanejo z zaposlitvijo, družbeno-čustveni odnosi pa se oblikujejo postopoma, pomembni so za pridobivanje izkušenj in samozaupanja pri delu, oblikovanje tima in sodelovanje, pasivno vodenje vodi v bolj ekonomske odnose izmenjave, participativno vodenje pa v družbeno-čustvene odnose izmenjave in večjo predanost delu, v razmerah splošnega pomanjkanja zdravstvenega osebja pa kakovostni družbeno-čustveni odnosi izmenjave pomagajo pritegniti in ohranjati kakovostne zaposlene.

Ugotovitve raziskave nadalje prispevajo k preučevanju vodenja v slovenskem zdravstvu, kjer podobna raziskava med predstojniki oddelkov in zdravniki še ni bila izvedena. Moč vodje kot strokovnjaka v odnosu s sledilcem, ki je prav tako strokovnjak, mora izhajati najprej iz strokovnosti, nato osebnosti in položaja. Ugotovitve raziskave so tako pokazale, da mora vodja imeti visoko raven strokovnega znanja, ker usklajevanje doseže zlasti s lastno strokovnostjo, pomočjo in nasveti, ob zavedanju, da vodi visoko usposobljene sodelavce, ki cenijo opolnomočenje in participacijo v odločanju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

6.2 Praktična priporočila za izboljšanje vodenja zaposlenih v izbranih splošnih bolnišnicah v Sloveniji

Praktični prispevki raziskave so zlasti na področju izboljšanja kakovosti vodenja in odnosov v zdravstvu. Raziskava je namreč pokazala, da bi bilo treba vodenju v zdravstvu v Sloveniji posvečati več pozornosti. Zato predlagamo naslednje pristope:

- Povečati zavedanje vodij o razlikah med sodelavci in njihovimi preferencami glede prvin izmenjave ter o pomenu kakovostnih odnosov izmenjave, saj prinašajo koristi večje predanosti delu, prenosa znanja, ustvarjalnosti, avtonomije pri delu, odpornosti ter zadržanja zaposlenih, kar bi preprečilo odhode zdravnikov iz delovnega kolektiva.
- Dodatna usposabljanja na področju vodenja za vse posameznike ob nastopu vloge predstojnika oddelka v splošni bolnišnici za povečanje razumevanja vodstvene vloge in grajenja kakovostnih odnosov, ozaveščanje o pozitivnih vplivih na uspešnost vodje in sodelavcev ter drugega zdravstvenega osebja, kar bi povečalo motivacijo za opravljanje te vloge.
- Trening komunikacije pri delu, videopredstavitve, igre vlog s povratno informacijo, ocenjevanje večšin nekaj mesecev po zaključenem usposabljanju bi pripomoglo k razvoju in izboljšanju komunikacijskih, motivacijskih veščin in veščin reševanja konfliktov. To bi prispevalo k večji uspešnosti zdravstvenih timov in zadovoljstvu pacientov.
- Vključevanje različnih vsebin s področja vodenja v strokovno usposabljanje že v okviru študija medicine bi izboljšalo veščine komuniciranja, reševanja konfliktov in timskega dela celotnih zdravstvenih timov, saj se je tak pristop v tujini izkazal kot učinkovit (Sharkey, Magee & Trent, 2019).
- Za reševanje težav zlasti s pomanjkanjem kadra in nagrajevanjem zdravnikov so potrebne večje sistemske rešitve, ki so zunaj dosega vodij, saj lahko vodje s svojim prizadevanjem za dobre medosebne odnose na oddelkih situacijo omilijo zgolj do določene mere.

6.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Glavna omejitev raziskave izhaja iz slabše odzivnosti predstojnikov in zdravnikov na povabilo k sodelovanju v raziskavi, zato je vzorec sodelujočih relativno majhen. Če bi bilo v raziskavo vključenih več predstojnikov in zdravnikov, bi bil vpogled v obravnavano tematiko

celovitejši, zlasti ker so v raziskavi sodelovali predvsem tisti, ki jih obravnavana tematika zanima, kar lahko pomembno vpliva na enoznačnost pridobljenih odgovorov in končne rezultate raziskave. Razširitev števila sodelujočih bi tako omogočila pridobitev objektivnejšega vpogleda v pristope in izzive vodenja v splošnih bolnišnicah v Sloveniji. Prav tako bi bila v nadaljevanju raziskovanja lahko izvedena kvantitativna raziskava obravnavane tematike z vidika stilov vodenja, kakovosti medsebojnih odnosov, medosebnega komuniciranja in vplivov na uspešnost pri delu, z možnostjo vključitve tudi drugih zaposlenih v zdravstvu, npr. z vključitvijo osebja zdravstvene nege v raziskavo ali s poudarkom na delovanju mešanih zdravstvenih timov. Prihodnje raziskave bi lahko preučile vodenje v zdravstvu tudi v luči aktualnega dogajanja zaradi pandemije COVID-19, ko je uspešno delovanje zdravstvenih timov zaradi zahtevnosti situacije še toliko bolj pomembno.

7. Zaključek

Novodobno zdravstvo zahteva spremembe v stilu vodenja zaposlenih (Bowen, 2015). Potreba po novi paradigmi pomeni nujen premik od tradicionalnih k novim pristopom vodenja, ki bodo bolj primerni za reševanje vprašanj, spoprijemanje z izzivi, s katerimi se srečujejo vodje v sodobnem zdravstvenem okolju, pri čemer pa se je treba zavedati, da novi pristopi k vodenju pomenijo tudi vlaganje v izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje kadrov na področju vodenja in ravnanja z zmožnostmi zaposlenih glede na sodobne akademske trende in zdravstvene norme (Ackerman in drugi, 2019).

Uporaba teorije izmenjave vodja-sledilec na področju vodenja zaposlenih v zdravstvu se je izkazala kot učinkovit pristop k raziskovanju. Raziskava je pokazala, da imajo vodje pomembno vlogo pri učinkovitosti opravljanja delovnih nalog svojih podrejenih in da se to kaže v delovanju celotne združbe, v tem primeru v delovanju oddelkov bolnišnic. Izkazalo se je, da se vodje in njihovi sledilci zavedajo, da je treba kakovostne odnose načrtno graditi, da sta ključnega pomena dobro medsebojno poznavanje in kakovostna izmenjava prvin med vodjo in sledilci ter da kakovostni odnosi prinašajo številne koristi, med drugim pomagajo omiliti negativne vplive sistemskih pomanjkljivosti v zdravstvu. Raziskava je pokazala, da vodje v zdravstvu za opravljanje svoje vloge potrebujejo izobraževanja in dodatna usposabljanja na področju vodenja.

Literatura in viri

- Ackerman, M., Mallosh, K., Wade, D., Porter-O'Grady, T., Weberg, D., Zurmehly, J. & Raderstorf, T. (2019). The Master in Healthcare Innovation: A New Paradigm in Healthcare Leadership Development. *Nurse Leader*, 17(1), 49–53.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. *The Sage Handbook of Leadership*, 23, 311–325.
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A literature review of social and economic leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 11, 1474.
- Arroliga, A. C., Huber, C., Myers, J. D., Dieckert, J. P. & Wesson, D. (2014). Leadership in Health Care for the 21st Century: Challenges and Opportunities. *The American Journal of Medicine*, 127(3), 246–249.
- Balme, E. (2015). Doctors need to be supported, not trained in resilience. *British Medical Journal*, 351, 1–5.
- Belrhiti, Z., Giralt, A. N. & Marchal, B. (2018). Complex Leadership in Healthcare: A Scoping Review. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(12), 1073–1084.
- Bowen, D. J. (2015). 5 Competencies for CEOs In the New Era of Health Care, Hospital Boards Must Consider a Different Kind of Leadership Style. *Trustee*, 68(10), 1–2.
- Budak, F. & Ahmet, K. (2014). The Importance of Strategic Leadership in Healthcare Management. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 5(15), 115–171.
- Clark, J. & Armit, K. (2010). Leadership competency for doctors: a framework. *Leadership in Health Service*, 23(2), 155–129.
- Česen, M. (2003). *Management javne zdravstvene službe*. Ljubljana: CTU.
- Dadhich, A. & Bhal, K. T. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours. *The Journal for Decision Makers*, 33(4), 15–25.
- Daft, R. L. (2015). *The Leadership Experience*. Mason: Cengage Learning.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- Dhir, S. & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16(4), 465–493.

- Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Donnenworth, G. V. & Foa, U. G. (1974). Effects of resource class on retaliation to injustice in interpersonal exchange. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 785–793.
- Dunn, R. T. (2006). *Haimann's healthcare management*. Chicago: Health Administration Press.
- Foa, U. G. & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield IL: Charles C. Thomas.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B. & Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206–212.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hadley, L. (2015). Leadership from the ground up. *British Medical Journal*, 350, 1–3.
- Hahn, C. A. & Lapetra, M. G. (2019). Development and Use of the Leadership Competencies for Healthcare Services Managers Assessment. *Public Health*, 7(34), 1–7.
- Hanson, W. R. & Ford, R. (2010). Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 6587–6596.
- Huber, B. (1999). *Experts in organizations: The power of expertise*. Pridobljeno 3. junija 2019 s <https://pdfs.semanticscholar.org/9d2f/79399f7958e0d02caf55ef2891e23142dafc.pdf>
- Imison, C. & Giordano, R. W. (2009). Doctors as Leaders. *British Medical Journal*, 338(7701), 979–980.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Kumar, R. D. C. & Khiljee, N. (2016). Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 17(1), 63–65.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 756–765.
- Larsen, T., Beier-Holgersen, R., Meelby, J., Dieckmann, P. & Østergaard, D. (2018). A search for training of practicing leadership in emergency medicine: A systematic review. *Heliyon*, 4, 1–23.
- Laznik, G. (2017). Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1, 78–99.
- Lorber, M. & Skela Savič, B. (2011). Odločanje in uporaba moči vodij v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 45(1), 15–21.
- Martin, R., Epitropaki, O., Geoff, T. & Topakas, A. (2010). A review of Leader-Member Exchange (LMX) research: Future prospects and directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 35–88.
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69, 67–121.
- Masllyn, J. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708.
- Moberly, T. (2014). Doctors need to »step up« to leadership roles to help improve patient care. *British Medical Journal*, 348, 1–7.
- Montani, F., Courcy, F. & Vandenberghe, C. (2017). Innovation under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 77, 1–13.
- Mosadeghrad, A. M. & Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Materia Socio Medica*, 25(2), 121–126.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. (2008). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 108(2), 256–266.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational behavior, Human Behaviour at Work*. New York: McGraw Hill Inc.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F. & Peiró, J. M. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103–113.
- Odoemena, R. (2018). *Multiple Divergent Challenges of Healthcare Leaders: A Qualitative Descriptive Case Study*. Phoenix: ProQuest Dissertations Publishing.

- O'Dowd, A. (2014). Clinical leadership team award. *British Medical Journal*, 348, 1–2.
- Peters, M. & King, J. (2012). Perfectionism in doctors: Can lead to unhealthy behaviours in stressful work situations. *British Medical Journal*, 344(7858), 10.
- Price-Dowd, C. (2015). Learning to lead in medicine. *British Medical Journal*, 351, 1–3.
- Rotenstein, L. S., Sadun, R. & Jena, A. B. (2018). Why Doctors Need Leadership Training. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. maja 2019 s <https://hbr.org/2018/10/why-doctors-need-leadership-training>
- Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow (England): Prentice Hall.
- Sharkey, A. R., Magee, L. & Trent, A. (2019). Building the future: junior doctors as leaders. *Clinical Radiology*, 74(2019), 492–495.
- Stefl, M. E. (2018). Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership alliance model. *Journal of Healthcare Management*, 53(6), 360–373.
- Walker, B. & Walker, J. L. G. (2013). Working Together: Examining Forensic Leadership through LMX Theory. *National Forensic Journal*, 31(1), 27–40.
- Wilson, K. S., Sin, H. P. & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358–372.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.

Tjaša Boršnak, mag. farm., mag. posl. ved, je magistrirala na Fakulteti za farmacijo Univerze v Ljubljani in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njeno glavno raziskovalno področje v času magistrskega študija na programu Management na Ekonomski fakulteti je bilo vodenje v zdravstvu. V sklopu magistrskega dela je podrobneje proučevala teorijo izmenjave vodja-sledilec in vodenje v zdravstvu raziskovala na primeru izbranih splošnih bolnišnic v Sloveniji.

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

Analiza pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti

Nina Kristančič¹, Matej Lahovnik², Sandra Penger³

e-pošta¹: nina.kristancic@gmail.com

e-pošta²: matej.lahovnik@ef.uni-lj.si

e-pošta³: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek združuje pomembne teme v teoriji managementa in organizacijskega vedenja, in sicer povezavo med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih na delovnem mestu, ki temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu v izbranem podjetju na področju elektrogospodarstva ter pripravi priporočil za vodstvo podjetja. Teza članka pravi, da pozitivni psihološki kapital pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu ter posledično na doseganje zastavljenih ciljev na organizacijski ravni izbranega podjetja. Zavzetost zaposlenih bo večja, ko bodo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala bolj razvite. Uporabili smo strukturirane merske instrumente, ki temeljijo na orodju za ocenjevanje pozitivnega organizacijskega vedenja, Psychological Capital Questionnaire – PCQ (Luthans, Youssef & Avolio), ter zavzetosti zaposlenih, Utrecht Work Engagement Scale – UWES (Schaufeli, Bakker & Salanova). Ugotovitve so pokazale pozitivno in neposredno povezavo med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih na delovnem mestu v izbranem podjetju na področju elektrogospodarstva v Sloveniji.

Ključne besede: pozitivno organizacijsko vedenje, zavzetost zaposlenih, elektrogospodarstvo, multimetodološki pristop

1. Uvod

Organizacije so v današnjem času primorane delovati na vse bolj konkurenčnem trgu, ki je podvržen vse hitrejšim spremembam. Zaradi tega potrebujejo zaposlene, ki so emotivno povezani z delom in so pripravljene garati za uspešnost organizacije (Park, Kim, Yoon & Joo, 2017). Organizacije, ki želijo biti konkurenčne, potrebujejo zavzete zaposlene, ki so vztrajni ob soočenju z izzivi in ovirami (Bakker, 2017). Zaradi zavedanja, da so zavzeti, zadovoljni zaposleni najpomembnejši resurs organizacije, sta veliko veljavo pri vodenju pridobila pozitivna psihologija in pozitivno organizacijsko vedenje (Park, Kim, Yoon & Joo, 2017).

Positivno organizacijsko vedenje se fokusira na prednosti in psihološke sposobnosti človeških virov, ki lahko prispevajo k organizacijskim rezultatom. Ključni konstrukt tega je pozitivni psihološki kapital, ki ga lahko širše opredelimo kot pozitivno stanje posameznika in njegovega razvoja o tem, »kdo si« in »kaj lahko postaneš« (Luthans, Norman, Avolio

& Avey, 2008). Luthans trdi, da psihološki kapital predstavlja nekaj več in je nad človeškim kapitalom (kaj znaš), socialnim kapitalom (koga poznaš) ter ekonomskim kapitalom (kaj imaš). Opredeli ga s štirimi ključnimi psihološkimi lastnostmi samozavesti, upanja, optimizma ter prožnosti (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Pozitivni psihološki kapital je opredeljen kot pozitivno stanje razvoja vsakega posameznika, za katerega so značilni: samozavest (imeti zaupanje, prevzeti in vložiti potreben trud za uspeh pri zahtevnih zadolžitvah), optimizem (imeti in pridobiti pozitivne kompetence za uspeh danes ter v prihodnje), upanje (vztrajati proti cilju ter tega za doseganje nadaljnjih uspehov po potrebi preusmeriti), prožnost (ob soočenju s problemi vzdržati, si opomoči in ponovno vztrajati za dosego uspeha) (Avey, Luthans & Youssef, 2010).

V turbulentnem času, ki ga preživljajo organizacije, predstavlja zavzetost zaposlenih močan vir konkurenčne prednosti (Bedarkar & Pandita, 2014). Mnogokrat prav zavzetost zaposlenih predstavljajo kot ključ za

konkurenčnost in uspešnost organizacije (Gruman & Saks, 2011). Bakker (2017) pravi, da organizacije, ki želijo ostati konkurenčne, potrebujejo zavzete zaposlene, ki so željni opravljati delo in so nad njim navdušeni. Zavzetost lahko povežemo z vrsto pozitivnih izidov bodisi na delovnem mestu bodisi v življenju, npr. zadovoljstvo pri delu, uspešnost, psihofizično zdravje, ustvarjalnost (Xu, Liu & Chung, 2017).

Izraz zavzetost se je, v kontekstu vloge zaposlenega na delovnem mestu, začel pojavljati pred več kot 15 leti. Raziskave o zavzetosti na delovnem mestu so se razvijale v zaporednih intervalih, vse od osebne zavzetosti do zavzetosti zaposlenih (Simpson, 2009). Kahn je leta 1990 zavzetost opisal kot psihološko prisotnost posameznika pri izvajanju delovnih zadolžitev (Gruman & Saks, 2011). Schaufeli in Bakker sta zavzetost predstavila kot zavzetost za delo ter jo definirala kot pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje duha. Zanj so značilni živahnost, predanost in zanimanje za delo. Fleming in Asplund pravita, da zavzeti zaposleni stremijo k uspešnosti organizacije, saj čutijo emotivno, družbeno in duhovno povezanost z njeno misijo, vizijo in poslanstvom (Bedarkar & Pandita, 2014).

Raziskovalci Xu, Liu in Chung so v letu 2017 (str. 969–985) opravili raziskavo, v kateri so skušali prikazati povezavo med psihološkim kapitalom vodje ter zavzetostjo zaposlenih. Predpostavili so, da je pozitiven psihološki kapital zaposlenih moderator med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in zavzetostjo zaposlenih. Poleg tega so še predpostavili, da je povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in zaposlenih močnejša (šibkejša), kadar je skupinski kolektivizem šibkejši (močnejši). Poudarili so, da bi organizacije za večjo zavzetost zaposlenih morale posvečati pozornost tako pozitivnemu psihološkemu kapitalu zaposlenih kot tudi pozitivnemu psihološkemu kapitalu vodstva.

Namen članka je poglobiti znanje ter povezati konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala in konstrukt zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu. Zavzeti zaposleni in njihov kapital predstavljajo v današnjem času, ko so organizacije podvržene vse hitrejšim spremembam na trgu, vir konkurenčne prednosti, ki lahko največ prispeva pri doseganju in preseganju ciljev. Članek obsega izvedbo multimetodološkega raziskovalnega pristopa v izbranem podjetju ter pripravo priporočil za vodstvo podjetja.

Osnovni cilj članka je preučiti konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih ter prikazati njuno vlogo v izbranem podjetju.

Teza članka pravi, da pozitivni psihološki kapital pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu ter posledično vpliva na doseganje zastavljenih ciljev. Zavzetost zaposlenih bo večja, ko bodo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala bolj razvite.

2. Pozitivni psihološki kapital

2.1 Pozitivno organizacijsko vedenje

Psihologija in vse njene raziskave so bile v preteklosti usmerjene zgolj v patologijo. Osredotočala se je na posameznikove slabosti, na to, kaj je z nekom narobe, in zdravljenje tega (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pri tem sta bili misiji psihologije (narediti življenje bolj izpolnjujoče in negovanje talentov, odlik posameznika), ki sta bili omenjeni že pred drugo svetovno vojno, povsem pozabljeni. Do spoznanja o potrebi po novem pristopu psihologije sta vsak prek lastne osebne izkušnje prišla »pionirja« Martin E. P. Seligman in Mihaly Csikszentmihalyi. Področja raziskav pozitivne psihologije so usmerjena v dobro počutje in zadovoljstvo posameznika (kot rezultat preteklosti), v upanje in zadovoljstvo (potreba za prihodnost) ter srečo in zanos v sedanosti (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitivna psihologija, kot jo je predstavil Seligman, pomeni nov pristop k organizacijskemu vedenju. Luthans, predstavnik prve generacije ekspertov organizacijskega vedenja, je predstavil pozitivno organizacijsko vedenje. Novi vidik, ki mora imeti tako teoretsko kot raziskovalno podlago, organizacijskemu vedenju doda nove ključne koncepte, kot so samozavest, upanje, optimizem, prožnost in sreča (Luthans, 2002b).

Luthans (2002a) prvo **definicijo** pozitivnega organizacijskega vedenja predstavi kot »študijo in uporabo pozitivno naravnanih prednosti človeških virov in psiholoških sposobnosti, ki so merljive, se jih lahko razvija in jih je mogoče učinkovito upravljati z namenom izboljšanja učinkovitosti na delovnem mestu«. Poleg tega doda, da je pozornost tovrstnega vedenja usmerjena večinoma na mikroraven (posameznika) in stanja podobne (angl. state-like) psihološke sposobnosti, ki se lahko razvijajo, spreminjajo, priučijo (Luthans, 2002b). Konstrukti pozitivnega organizacijskega vedenja se lahko razvijajo z različnimi trening programi na delovnem mestu (Luthans, 2002b). Luthans in Avolio (2009) **merila** za vključitev konstruktov v omenjeni koncept razdelita na naslednje tri:

1. temeljiti morajo na teorijah, raziskavah in veljavnem merjenju;
2. biti morajo kot stanja podobne psihološke sposobnosti (angl. state-like) (in ne kot lastnosti, značilnosti; angl. trait-like) in biti odprte za nadaljnji razvoj;
3. imeti morajo pozitiven vpliv na delovno učinkovitost.

Pozitivno organizacijsko vedenje vključuje pozitivno naravnane prednosti in psihološke sposobnosti človeških virov. Te lahko merimo, razvijamo in upravljamo z namenom izboljšanja učinkovitosti dela (Luthans & Youssef, 2004). Luthans (2002a) je kot osrednji konstrukt, ki dosega kriterije za vključitev v pozitivno organizacijsko vedenje, sprva navedel psihološke sposobnosti samozavesti (prepričanje vase; angl. self-efficacy), upanja, optimizma, subjektivnega dobrega počutja (sreča; angl. happiness) in čustvene inteligentnosti (kar v angleščini tvori akronim CHOSE), naknadno pa dodal še konstrukt prožnost (Luthans, 2002b). Samozavest, upanje, optimizem in prožnost skupaj sestavljajo koncept višjega reda, ki se imenuje psihološki kapital (angl. PsyCap) (Luthans, Avolio & Norman, 2007; Luthans & Youssef, 2007).

2.2 Opredelitev in pomen pozitivnega psihološkega kapitala

Psihološki kapital je, zaradi svoje relevantnosti v podjetjih in organizacijah, ena izmed najvplivnejših vej pozitivne psihologije. Je področje, ki izhaja iz pozitivnega organizacijskega vedenja (angl. positive organizational behaviour – POB) in se primarno opira na »pristop, ki temelji na prednostih« posameznika, otepa pa se »pristopa, ki temelji na slabostih, šibkostih« posameznika (Fineman, 2006; Sahoo, Sia, Sahu & Appu, 2015). Ukvarja se s tem, »kdo si«, in še pomembneje s tem, »kdo postajaš«, z drugimi besedami, »z razvijanjem posameznika od dejanskega jaza do možnega, izboljšanega jaza« (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006).

Raziskave kažejo nekaj pogojev in značilnosti konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala, ki so uporabni pri operativnem razumevanju tega (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011):

- Je večdimenzionalen konstrukt, ki je sestavljen iz variacije štirih dimenzij.
- Je specifičen za posamezno področje. Navadno operacionalizira na delovnem področju, kar pomeni, da je lahko psihološki kapital posameznika visok za reševanje problemov na delovnem mestu in nizek na osebem področju.

- Tretja značilnost se nanaša na njegovo stabilnost in pravi, da je stabilnejši od čustev, vendar bolj odprt za spremembe kot osebnost posameznika. Poleg tega se lahko razvija, za kar so pomembne stanju podobne (angl. state-like) psihološke značilnosti.
- Pozitivni psihološki kapital je stanje razvoja vsakega posameznika in njegove lastne percepcije o tem.
- Je merljiv. Uporabljajo se različna sredstva za merjenje, najpogosteje pa so v uporabi različni vprašalniki, npr. PCQ-24.
- Napoveduje uspešnost in je, kot pravijo metaanalize (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011), pozitivno ter dosledno povezan z uspešnostjo zaposlenih.
- Sedma značilnost psihološkega kapitala se nanaša na stopnjo analize. Večina raziskav se je tako osredotočala na psihološki kapital na ravni posameznika, pojavljajo pa se tudi raziskave (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009), ki ga upoštevajo na ravni skupine, timskega dela (Avey, 2014).

Pozitivni psihološki kapital je opredeljen kot pozitivno stanje razvoja vsakega posameznika, za katerega je značilno: (1) imeti zaupanje, prevzeti in vložiti potreben napor za uspeh pri zahtevnih opravilih (samozavest), (2) imeti in pridobiti pozitivne veščine za uspeh danes in v prihodnosti (optimizem), (3) vztrajati proti cilju ter po potrebi preusmeriti pot za doseganje nadaljnjih uspehov (upanje), (4) ob soočenju s problemi vzdržati, si opomoči in ponovno vztrajati za doseg uspeha (prožnost) (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Pomembni karakteristiki pozitivnega psihološkega kapitala sta njegova »plastičnost in elastičnost« ter odprtost za spremembe in razvoj. Spreminja se skozi čas, prav tako pa ga lahko razvijamo in spreminjamo z relativno kratkimi treningi ali izobraževanji (Luthans & Youssef-Morgan, 2015), npr. on-line intervencijami ali seminarji (angl. Psychological capital intervention – PCI) (Li in drugi, 2014; Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Raziskave kažejo, da je pozitivni psihološki kapital zaposlenih povezan z njihovimi pozitivnimi emocijami (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Tako lahko zaposleni, ki organizacijske modifikacije in dogodke interpretirajo s pozitivnim pogledom, z upanjem, optimizmom, samozavestjo in prožnostjo (pozitivni psihološki kapital), občutijo pozitivne emocije na delovnem mestu, ki se kažejo tako pri odnosih (zavzetost, cinizem) kot tudi pri vedenju na delovnem

Slika 1: Primer vaj za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala – model PCI

Fokus razvoja dimenzij HERO	Primeri uporabljenih orodij	Pričakovani želeni rezultati
UPANJE <i>planiranje ciljev in poti za doseganje ciljev</i>	- postavljanje ciljev z metodo SMART	BOLJŠE <i>delovanje, zadovoljstvo, zavzetost, zavezanost, dobro počutje, ustvarjalnost, inovativnost, reševanje problemov</i>
SAMOZAVEST <i>doživljanje uspeha in modeliranje prihodnjega</i>	- postavljanje ciljev (cilji, možne ovire in poti mimo teh) - voditi dnevnik hvaležnosti (tri stvari dnevno)	
PROŽNOST <i>prepoznavanje in gradnja sposobnosti ter izogibanje tveganjem</i>	- učenje s pozitivno motivacijo (pozitivne povratne informacije) - uravnoteženo dobro počutje (odnosi, vadba, meditacija, hidracija, prehrana)	NIŽJI <i>stres, tesnoba, izgorelost, cinizem, odstopanje od dela</i>
OPTIMIZEM <i>grajenje pozitivnih pričakovanj</i>		

Vir: Luthans & Youssef-Morgan (2017)

mestu. Pozitivni zaposleni s pozitivnim psihološkim kapitalom in pozitivnimi emocijami lahko prispevajo k uspešnim, učinkovitejšim in pozitivnim organizacijskim spremembam (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Pozitivne emocije so »stranski produkt« pozitivnega psihološkega kapitala, ta pa lahko sproži pozitivna stanja, ki vodijo do krepitve procesa razmišljanja in izvedbe, do večje ustvarjalnosti in ustvarjanja novih poti pri soočanju z zadolžitvami. Pozitivni psihološki kapital lahko pozitivno vpliva na zaželeno delovanje zaposlenih, zadovoljstvo, zavezanost organizaciji in dobro počutje (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

3. Zavzetost zaposlenih

3.1 Konstrukt zavzetosti zaposlenih

Zavzetost na delovnem mestu je tematika, ki se pojavlja, ko govorimo o delovanju zaposlenih in delovanju organizacije. Vse več rezultatov potrjuje pozitivno korelacijo med zavzetostjo zaposlenih in dosežki ter delovanjem organizacije (Simpson, 2009). Zaradi omenjenega si organizacije prizadevajo poiskati faktorje, ki lahko izboljšajo pripravljenost in vključenost zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih nalog (Jena, Pradhan & Panigrahy, 2018).

Definicije zavzetosti izhajajo tako iz raziskovalnih virov kot tudi iz izkušenj praktične narave. Poleg tega se pojavljajo tudi »ljudske teorije«, ki izhajajo iz intuitivne predstave posameznikov, še posebej vodij organizacij, o motivaciji za delo. Ne glede na izvor definicije si vse omenjene opredelitve zavzetosti zaposlenih delijo skupne faktorje. Ti pravijo, da je zavzetost zaposlenih zaželena lastnost, ki med drugim predstavlja vključenost, zavzetost, strast, navdušenje ter osredotočen trud in energijo za delovne naloge.

Koncept osebne zavzetosti je prvi opisal raziskovalec Kahn (1990). Pravi, da je zavzetost psihološka prisotnost posameznika pri opravljanju delovnih zadolžitvev (Simpson, 2009). Definicija zavzetosti, kot jo je podal Kahn (1990), vključuje vse dimenzije posameznika pri opravljanju delovnih obveznosti, vse od kognitivne dimenzije pa do čustvene in fizične. Zavzet posameznik pri opravljanju svoje vloge podaja sebe v celoti. Rothbard (2001) pravi, da sta ključni komponenti zavzetosti pozornost, ki se nanaša predvsem na kognitivne resurse posameznika in energijo, ki jo vlaga v delo, ter absorpcija, ki ponazarja poglobljenost koncentracije v delo, pa tudi zanimanje za delo, ki ga posameznik opravlja. Schaufeli je skupaj s kolegi zavzetost predstavil kot pozitivno, zadovoljujočo, z delom povezano stanje duha, za katerega so značilne živahnost (visoka raven energije in mentalne

prožnosti ob delu), predanost (poglobljenost v delo) ter zanimanje za delo (Saks, 2017). Temelje tega pristopa, kot ga je podal Schaufeli, lahko zasledimo v pozitivni psihologiji, ki stremi k razvoju pozitivnih lastnosti. Zavzetost zaposlenih lahko determiniramo kot angažiranost posameznika za delo ter njegovo zagnanost in navdušenje nad njim. Rečemo lahko, da je zavzetost raven zavezanosti, predanosti in vpletenosti, ki jo poseduje zaposleni v odnosu do organizacije (Andrew & Sofian, 2012).

Zavzeti zaposleni stremijo k uspehu organizacije, saj čutijo emotivno, socialno pripadnost njenemu poslanstvu in viziji. Pri grajenju zavzetosti je pomembno, da zaposleni jasno razume, kaj se od njega pričakuje, da občuti, da z delom lahko doprinese organizaciji, in je za delo pohvaljen, da čuti pripadnost in cenjenost v organizaciji ter da organizacija zaposlenemu ponuja priložnosti za razvoj in rast (Fleming & Asplund, 2007). Pomembno je, da organizacije negujejo zavzetost zaposlenih, saj nezavzetost znižuje stopnjo navdušenja in zavezanosti, ki jo zaposleni čutijo do organizacije, prav tako pa nizka stopnja zavzetosti negativno vpliva na ohranjanje zaposlenih. Uspešnost organizacije izhaja iz njene sposobnosti zagotavljanja zdrave, motivirane in zavzete delovne sile (Hanaysha, 2016).

3.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih

Vodje organizacije lahko imajo ključno vlogo pri zavzetosti zaposlenih, saj lahko vplivajo na delovne pogoje, pa tudi na delovne zahteve in resurse zaposlenih. Kljub temu so zavzeti zaposleni sposobni ohranjati lastno zavzetost s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja. Zavzeti zaposleni ne le izkoriščajo vse razpoložljive delovne vire, temveč ustvarjajo tudi osebne resurse. Raziskave so pokazale, da so zavzeti zaposleni optimistični in samozavestni posamezniki, ki nenehno razvijajo sposobnosti vplivanja na dogodke, ki pogojujejo njihovo življenje (MacCormick, Dery & Kolb, 2012). Zavzeti zaposleni zaradi lastnega pozitivnega odnosa in visoke stopnje aktivnosti sami ustvarjajo pozitivne povratne informacije v smislu priznanja, prepoznavnosti opravljenega dela in uspeha. Zavzeti zaposleni prek delovnih zadolžitev pridobijo nova znanja, ki jih s pridom uporabljajo za iskanje novih izzivov, povezanih z nalogami. Zavzeti posamezniki zavzetost, ki jo premorejo, prenašajo na druge v neposredni bližini, kar pa lahko posredno izboljša delovanje celotnega tima (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2012). Zavzeti zaposleni navadno

delajo dlje (daljši delovni čas), z večjo intenzivnostjo (v razpoložljivih urah opravijo več), predvsem pa usmerjeno oz. osredotočeno na prioritete organizacije (MacCormick, Dery & Kolb, 2012).

Zavzeti zaposleni so najbolj produktivni in učinkoviti delavci v organizaciji (Fleming & Asplund, 2007). Znanih je kar nekaj razlogov, ki navajajo, zakaj lahko zavzeti zaposleni delo učinkoviteje izvedejo ter so pri tem uspešnejši od nezavzetih kolegov. Zavzeti zaposleni mnogokrat občutijo pozitivne emocije, kot so sreča, zanimanje in zadovoljstvo. Te emocije spodbujajo širjenje miselnega obzorja posameznika ter pripomorejo h grajenju osebnih resursov s povečanjem obsega misli in dejanj. Zavzeti zaposleni lahko zaradi pozitivnih emocij bolje opravljajo delo, prav tako pa so dovtetnejši za nove izkušnje (Bakker, Demerouti & ten Brummelhuis, 2012).

Drugi razlog, zaradi katerega lahko zavzeti zaposleni delo opravljajo bolje, tiči v boljših fizičnih resursih. Raziskave namreč kažejo na pozitivno povezanost zavzetosti zaposlenih in njihovega zdravja. Zavzeti zaposleni so navajali manj psihosomatskih težav (npr. glavobol, bolečine v prsnem košu) v primerjavi z nezavzetimi kolegi (Bakker, Demerouti & ten Brummelhuis, 2012).

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost

Zaposleni v organizaciji se o zavzetosti ali nezavzetosti za delo mnogokrat odločajo na podlagi nezavednih vprašanj, ki si jih postavijo: »Kako smiselno je, da se angažiram za delo? Kako varno je to storiti? Kakšna je moja pripravljenost za to?« Kahn (1990) trdi, da se zaposleni odločajo za angažiranost za delo na podlagi psiholoških izkušenj. Na podlagi tega je opredelil tri psihološke dejavnike, ki vplivajo na zavzetost: pomembnost oz. psihološki pomen dela, občutek varnosti ter razpoložljivost in koristnost. Pomembnost se nanaša na občutek, ki ga občuti zaposleni ob dobro opravljeni zadolžitvi. Zaposleni občuti, da ne velja za samoumevnega, občuti, da njegovo delo predstavlja dodano vrednost, poleg tega pa se počuti cenjenega. Varnost se nanaša na občutek zaposlenega, da lahko v delo investira samega sebe brez bojazni pred negativnimi posledicami, ki bi lahko vplivale na njegovo samopodobo, status ali kariero. K občutku varnosti lahko prispevajo dobri odnosi med zaposlenimi. Koristnost in razpoložljivost se nanašata na sposobnost vlaganja fizične, intelektualne in čustvene energije zaposlenega v delo oz. vlaganja celotnega sebe.

Na zavzetost zaposlenih poleg psiholoških dejavnikov, ki jih je podal Kahn (1990), vplivajo tudi pokazatelji, ki temeljijo na modelu družbene menjave. Saks (2017) med pokazatelje, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, prišteva lastnosti delovnega mesta (količina dela, povratni podatki, samostojnost pri delu, opolnomočenje zaposlenih), pravično razdelitev nagrad in virov (percepcija koristi opravljanja določene zadolžitve ter pravično nagrajevanje za opravljeno delo), zaznavanje organizacijske podpore ter zaznavanje podpore vodij (občutek varnosti, cenjenosti, podpora organizacije in vodij, dobri medosebni odnosi). Poleg tega na zavzetost zaposlenih vplivajo tudi delovne zahteve (izzivi, ovire), osebni resursi, pozitivne oblike vodenja (npr. transformacijsko vodenje), priložnosti za učenje in razvoj itd. (Saks, 2019).

3.4 Dejavniki, ki spodbujajo zavzetost

Ko je govor o raziskavah, ki se nanašajo na zavzetost zaposlenih, v večini primerov zasledimo dva teoretična modela. Prvi je model JD-R (angl. job demands-resources), ki se nanaša na zahteve na delovnem mestu in resurse na delovnem mestu, drugi model pa je model COR (angl. conservation of resources), ki se nanaša na ohranjanje resursov zaposlenih (Cooper-Thomas, Xu & Saks, 2018).

Po navedbah modela JD-R lahko prevelike zahteve na delovnem mestu (npr. preobremenjenost z delom, negotovost na delovnem mestu in ob delu, nejasno definirane vloge oz. njihova dvoumnost, časovni pritisk, konflikt vlog) zmanjšujejo zavzetost zaposlenih z izrabljanjem njihovih mentalnih, emocionalnih in fizičnih resursov. V nasprotju z delovnimi zahtevami pa lahko delovni resursi posameznikom pomagajo pri doseganju delovnih ciljev, zmanjševanju delovnih zahtev in pripadajočih psihofizičnih obremenitev ter pri spodbujanju osebne rasti, razvoja in učenja (Bakker & Demerouti, 2007).

Delovni resursi lahko izvirajo iz organizacije same (npr. plača, poklicne priložnosti, varnost zaposlitve), medosebnih odnosov (npr. z vodjo oddelka, s sodelavci), organizacije dela (npr. jasno dodeljene vloge posameznika, participacija pri odločanju) ter dela (npr. prek različnih spretnosti, identitete in pomena zadolžitve, samostojnosti, povratne informacije o uspešnosti). Običajno delovni resursi obsegajo nadzor nad delovnimi zadolžitvami in samostojnost, sodelovanje pri odločanju, raznolikost nalog, povratne informacije, nagrajevanje in priznavanje zaslug ter socialno

podporo bodisi vodstva bodisi sodelavcev. Delovni resursi, predvsem nadzor nad delovnimi zadolžitvami, podpora kolegov, mentorstva, povratne informacije ter priložnosti za razvoj, dokazano spodbujajo zavzetost zaposlenih. Poleg vseh omenjenih resursov k zavzetosti pripomoreta pravičnost in zaupanje (Saks, 2017).

3.5 Povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih

Delovni resursi (npr. opolnomočenje zaposlenih, odločanje) bistveno bolje predvidijo zavzetost zaposlenih kot delovne zadolžitve (npr. preobremenitev, emocionalna izčrpanost), poleg tega pa se točnost napovedi povečuje s časom (Chen, 2015). Na podlagi modela zavzetosti JD-R sta Bakker in Demerouti (2008) v model vpeljala osebne resurse, ki skupaj z delovnimi resursi spodbujajo motivacijski proces, ki vodi do zavzetosti zaposlenih (Chen, 2015).

Po navedbah modela COR (model ohranjanja resursov) posamezniki stremijo k pridobivanju, vzdrževanju in ohranjanju stvari, ki jih cenijo. Te predstavljajo resurse, ki jih posamezniki potrebujejo za spopadanje s stresom in napetostjo. Ti resursi obsegajo objekte (npr. domovi, oblačila, hrana), osebne karakteristike (npr. samozavest, optimizem), stanja (npr. status, socialna opora, finančna varnost) in energije (npr. čas, denar, znanje) (Costantini in drugi, 2017; Karatepe & Karadas, 2015). Temeljno načelo teorije COR pravi, da morajo posamezniki investirati resurse za obvarovanje pred izgubo resursov, okrevanje po izgubi ter pridobitev resursov (Karatepe & Karadas, 2015).

Osebni resursi so pozitivne evalvacije, ki se nanašajo na posameznikovo sposobnost uspešnega nadzora in vpliva na okolje. Tovrstne pozitivne samoevalvacije dokazano napovedujejo določanje ciljev, motivacijo, uspešnost, splošno zadovoljstvo, karierne ambicije in druge zaželene rezultate. Višji so osebni resursi posameznika, bolj pozitivno bo njegovo samospoštovanje (Bakker & Demerouti, 2008). Osebni resursi, kot je **pozitivni psihološki kapital**, so tako zaželeni kot tudi pomembni pri ustvarjanju drugih resursov, ki lahko vodijo do pozitivnih izidov za zaposlene (Karatepe & Karadas, 2015).

Na podlagi modela JD-R, ki je predstavljen na Sliki 2, lahko predpostavimo, da lahko delovni resursi in osebni resursi, vsak posamezno ali kombinirano, vplivajo na zavzetost na delovnem mestu in jo napovedujejo. Delovni resursi in osebni resursi pozitivno vplivajo na zavzetost predvsem ob visokih

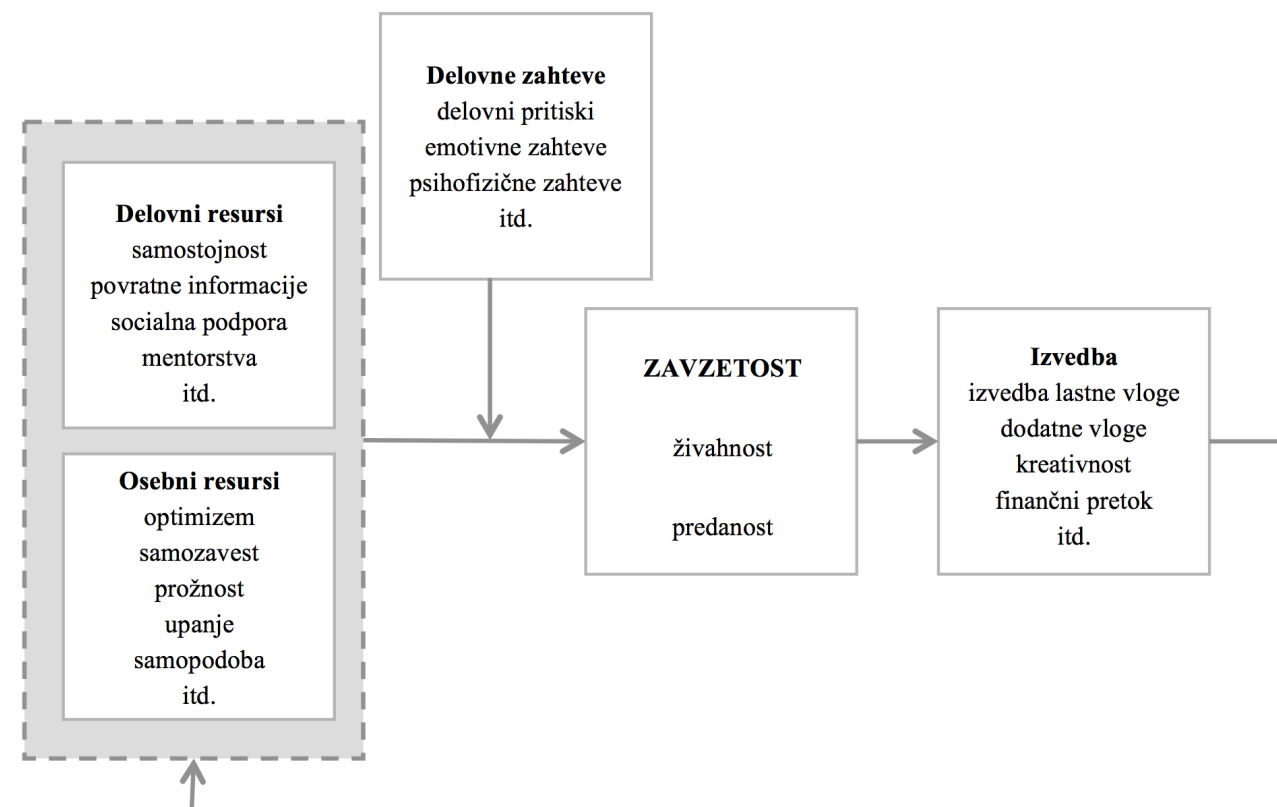
delovnih zahtevah, zavzetost pa posledično vpliva na izvedbo zadolžitve. Zavzeti zaposleni, ki dobro opravijo delovne zadolžitve, lahko ustvarjajo osebne resurse, ki nato ponovno vplivajo na zavzetost. Tako se ustvarja pozitiven kontinuiran krog zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (Bakker & Demerouti, 2008).

Današnje delovno okolje, v katerem so organizacije primorane delovati, je dinamično, kompleksno in negotovo. Prav zaradi tega lahko v takem okolju uspešno delujejo zgolj zaposleni, ki so pozitivni, proaktivni in prožni (Gupta & Shaheen, 2018). Med osebne resurse, ki ohranjajo zaposlene pozitivne, samozavestne, optimistične, prožne in polne upanja, spada pozitiven psihološki kapital. Zaposleni, ki tega posedujejo, lažje nadzirajo svoje delo ter so učinkoviti in vztrajni pri zasledovanju ciljev (Luthans, Luthans & Palmer, 2016). Zavzeti zaposleni posedujejo osebne resurse optimizma, samozavesti, prožnosti, upanja ter aktivnega sloga spoprijemanja s problemi, ki jim pomagajo pri uspešnem nadzorovanju delovnega okolja in tudi pri doseganju kariernih uspehov (Bakker & Demerouti, 2008).

De Wall in Pienaar (2013) sta v raziskavi, ki sta jo opravila na področju zavzetosti in psihološkega kapitala, pokazala pozitivno povezavo omenjenih konstruktorov. Pri tem sta dodala, da lahko zavzetost, ki

se je že pojavila, ugodno vpliva na nadaljnji pozitivni psihološki kapital. Costantini, De Paola, Ceschi, Sartori, Meneghini in Di Fabio (2017) so v raziskavi, ki je vključevala delavce v administraciji italijanskega javnega zdravstva, predpostavili, da pozitiven psihološki kapital deluje kot osebni resurs, ki povečuje možnost zaposlenih pri toleriranju delovnih zadolžitvev in pri doživljanju pozitivnih mentalnih stanj ter sočasno vpliva na zavzetost zaposlenih. Ob tem so v raziskavi uporabili intervencijski program FAMILY (angl. framing, attitudes, meaningfulness, identity, leading self, yoked together), ki pozornost posveča izboljšanju dimenzij samozavesti, prožnosti, optimizma, upanja. Intervencija je obsegala šest korakov: osredotočanje na pozitivne plati dela in odpravljanje omejujočih prepričanj, razvijanje miselnosti, ki se osredotoča na reševanje problemov, fokusiranje na lastno poslanstvo in poslanstvo organizacije, obnavljanje občutka pripadnosti organizaciji, razvijanje lastne emotivne zrelosti, samozavedanja ter grajenje občutka povezanosti s sodelavci in organizacijo. Pri tem so dokazali, da sta psihološki kapital in zavzetost zaposlenih pozitivno povezana, največji vpliv pa je na zavzetost zaposlenih po izvedeni intervenciji imela dimenzija upanja (Costantini in drugi, 2017).

Slika 2: Model zavzetosti JD-R



Vir: Bakker & Demerouti (2008)

Pozitivno povezanost med konstruktoma so preverjale in potrdile tudi številne druge raziskave. Psihološki kapital napoveduje večjo zavzetost zaposlenih, poleg tega pa predstavlja napovedovalce organizacijske zavezanosti kot tudi posrednega napovedovalca zadovoljstva na delovnem mestu (Joo, Lim & Kim, 2016). Nadalje so v raziskavah potrdili pozitivno povezanost psihološkega kapitala vodij ter zavzetosti zaposlenih. Pozitivni psihološki kapital vodij pozitivno vpliva na kapital zaposlenih, je moderator med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in zavzetostjo zaposlenih (Chen, 2015; Xu, Liu & Chung, 2017). Xu, Liu in Chung (2017) so potrdili tudi, da je povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in pozitivnim psihološkim kapitalom zaposlenih močnejša pri delovanju v manjših skupinah oz. takrat, ko je skupinski kolektivism šibkejši. Raziskovalci so dokazali tudi pozitivno povezavo med zavzetostjo vodij in zavzetostjo zaposlenih. Pri tem je kot moderator služil optimizem zaposlenih (Lu, Xie & Guo, 2018).

Pozitivni psihološki kapital napolnjuje zaposlene z energijo in trdoživostjo za popolno zavzetost na delovnem mestu. Prav zaradi tega je ključno, da vodje zanj skrbijo, saj neposredno vpliva na emotivno povezanost zaposlenega z vizijo in poslanstvom organizacije kot tudi z organizacijo kot celoto (Thompson, Lemmon & Walter, 2015). Za organizacijo je pomembno, da skrbi tako za razvoj psihološkega kapitala zaposlenih kot tudi vodij, ki neposredno vplivajo na zaposlene. Za to lahko uporabijo različne razvojne programe (Xu, Liu & Chung, 2017).

4. Raziskava

Z raziskavo, ki smo jo opravili v podjetju, ki deluje na področju elektrogospodarstva, smo skušali ugotoviti, v kolikšnem obsegu sta konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih v podjetju prisotna ter kako sta med seboj povezana. Preverjali smo prisotnost ter stopnjo psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih in vodij podjetja. Poleg tega smo v podjetju preverjali, kateri dejavniki v podjetju po mnenju zaposlenih največ prispevajo k njihovi zavzetosti ter katere izboljšave bi vpeljali na delovnem mestu, da bi bila njihova zavzetost večja. Na podlagi pridobljenih podatkov smo želeli preveriti povezavo med raziskanima konstruktoma psihološkega kapitala ter zavzetostjo zaposlenih, pa tudi morebitno povezavo psihološkega kapitala vodij in zaposlenih.

Zastavljena temeljna teza pravi, da pozitivni psihološki kapital pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu ter posledično vpliva na doseganje postavljenih ciljev. Zavzetost zaposlenih bo tako večja, ko bodo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala bolj razvite. Raziskavo o pozitivnem psihološkem kapitalu zaposlenih in stopnji zavzetosti na delovnem mestu ter njuno povezavo smo v podjetju opravili z namero bodisi potrditi bodisi ovreči zastavljeno temeljno tezo. Kot oporo raziskavi smo zasnovali naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen je pozitivni psihološki kapital vodstva in zaposlenih v izbranem podjetju?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali pozitivni psihološki kapital vodstva vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih?

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je zavzetost zaposlenih v izbranem podjetju?

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način sta med seboj povezana pozitivni psihološki kapital in zavzetost zaposlenih na delovnem mestu?

Pri opravljanju raziskave v izbranem podjetju smo se odločili za zbiranje kvantitativnih podatkov, pa tudi za zbiranje kvalitativnih podatkov. Za preučevanje raziskovanih konceptov smo oblikovali anketne vprašalnike za zaposlene ter za vodje podjetja. Za vodje smo pripravili še dodatna vprašanja, ki so služila pridobivanju izčrpnih podatkov o poznavanju ter prisotnosti raziskovanih konceptov v podjetju. Na podlagi zbranih podatkov smo opravili analizo ter interpretacijo podatkov, na podlagi te pa podali zaključke in priporočila podjetju.

4.1 Merski instrumenti

Za opravljanje raziskave smo pripravili dva vprašalnika – za zaposlene in za vodje podjetja. Vprašalnike smo zaradi zagotavljanja veljavnosti in zanesljivosti oblikovali iz že testiranih vprašalnikov, ki jih je predlagalo več avtorjev v prebranih raziskavah. Vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu in tudi vprašalnik o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu obsegata vprašanja zaprtega tipa, na ta vprašanja so anketiranci odgovarjali s strinjanjem ali nestrinjanjem. Vprašalnik za zaposlene je poleg teh obsegal tudi dve vprašanji odprtega tipa, pri katerih smo zaposlene povprašali po stvareh, ki prispevajo k

njihovi zavzetosti, ter stvarih, ki bi jih v organizaciji izboljšali, da bi bila njihova zavzetost pri delu večja. V Tabeli 1 je prikaz v raziskavi povzetih vprašalnikov.

Prvi vprašalnik za zaposlene in vodje obsega sklop trditev o pozitivnem psihološkem kapitalu

posameznika. Vprašalnik vključuje 24 trditev, ki zadevajo dimenzije samozavesti, optimizma, upanja ter prožnosti. Vsako dimenzijo predstavlja 6 trditev. Anketiranci so strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo podali z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice.

Tabela 1: Seznam v raziskavi povzetih vprašalnikov

Sklop	Vprašalnik	Avtorji
1. Pozitivni psihološki kapital	Psychological Capital Questionnaire (PCQ)	Luthans, F., Youssef, C. M., in Avolio, B. J.
2. Zavzetost na delovnem mestu	UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Work and well-being survey) instrument Gallup's Q ¹²	Schaufeli, B. W., Bakker, A. B., in Salanova, M. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., in Agrawal, S.

Vir: Prirejeno po Luthans, Youssef & Avolio (2007); Harter, Schmidt, Killham & Agrawal (2009); Schaufeli, Bakker & Salanova (2006).

Tabela 2: Trditve vprašalnika o pozitivnem psihološkem kapitalu po posameznih dimenzijah

Trditev	Obravnavana dimenzija
1. Prepričan sem, da lahko z analizo določene težave poiščem rešitev.	samozavest
2. Čutim se samozavestnega za predstavljanje svojega delovnega področja na sestankih z nadrejenimi.	
3. Prepričan sem, da lahko pri diskusijah o strategiji podjetja veliko doprinesem.	
4. Prepričan sem, da lahko sodelujem pri postavljanju ciljev na svojem delovnem področju.	
5. Čutim se samozavestnega za kontaktiranje ljudi izven podjetja, ki mi lahko pomagajo pri reševanju problema.	
6. Pri predajanju informacij sodelavcem se počutim samozavestno.	
7. V primeru, da se pri delu znajdem v gneči, se lahko domislim več načinov za dokončanje zadolžitve.	upanje
8. Na delovnem mestu energično stremim k doseganju lastnih ciljev.	
9. Za vsak problem obstaja več rešitev.	
10. Smatram, da sem na delovnem mestu uspešen.	
11. Domislim se lahko več načinov za doseganje svojih aktualnih delovnih ciljev.	
12. Trenutno dosegam svoje zadane delovne cilje.	
13. Kadar na delovnem mestu napravim korak nazaj, se težko poberem.	prožnost
14. Težave, ki nastopijo pri delu, lahko rešim na en ali drug način.	
15. Svoje delo lahko samostojno opravljam, v kolikor je potrebno.	
16. Navadno me stresne situacije na delovnem mestu ne zmedejo.	
17. Težavne situacije na delovnem mestu lahko prebrodim, saj sem se z njimi že srečal.	
18. Čutim, da sem pri svojem delu sposoben opravljati več stvari naenkrat.	
19. Tudi ko so stvari na delovnem mestu negotove, navadno pričakujem najboljše.	optimizem
20. V kolikor se mi na delovnem mestu lahko zgodi kaj slabega, se tudi bo.	
21. Na delovne obveznosti vedno gledam optimistično.	
22. Na svojo prihodnost gledam optimistično.	
23. ¹ Pri delu se stvari nikoli ne končajo po lastnih pričakovanjih.	
24. K delu pristopam s prepričanjem »Za vsakim dežjem posije sonce«.	

Vir: Luthans, Youssef & Avolio, (2007)

1 Za trditve 13, 20 in 23 velja obratno ocenjevanje, kar pomeni 5 – Sploh se ne strinjam ter 1 – Povsem se strinjam.

Sklop o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu obsega vprašalnik, ki vključuje 21 trditev, predstavljenih v Tabeli 3. Sestavljen je iz dveh najbolj raziskanih in najpogosteje uporabljenih vprašalnikov s področja zavzetosti. Prvih devet trditev je povzetih po krajši različici vprašalnika UWES-9 ter se nanašajo predvsem na živahnost, predanost in zanimanje za delo (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), nadaljnjih dvanajst trditev je povzetih po Gallupovem vprašalniku, ki zavzetost napoveduje s »pokazatelji zavzetosti« oz. prek jasno definiranih delovnih zadalžitev in vloge v podjetju, razpoložljivih resursov, povratnih informacij, občutka cenjenosti itd. (Harter, Schmidt, Killham & Agrawal, 2009). Tudi pri drugem vprašalniku so anketiranci trditve ocenjevali s pomočjo merske lestvice od 1 do 5.

Za vodje podjetja smo poleg že predstavljenih anketnih vprašalnikov pripravili dodatna vprašanja in podvprašanja. Ta služijo poglobljenemu spoznavanju podjetja ter bogatenju informacij, predvsem o

prisotnosti in pomembnosti pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu.

Omejitev se pojavi pri izboru vzorca, ki ne obsega vseh oddelkov podjetja, kar pomeni, da rezultatov ne moremo splošno uveljaviti na podjetje v celoti. Raziskava je vključevala zaposlene, ki delujejo na upravi izbranega podjetja, kar obsega tehnični sektor (področje obratovanja, center vodenja, področje vzdrževanja), sektor za razvoj, sektor za ekonomiko (oddelek računovodstva in financ) ter splošni sektor. Pod omejitve sodi tudi subjektivna predstava zaposlenih in vodstva podjetja o obravnavani tematiki.

Končno število anketirancev, ki smo jih vključili v raziskavo, tako obsega 40 posameznikov oz. 8 vodij ter 32 zaposlenih. Zaradi želje po zagotavljanju večje anonimnosti v raziskavi nismo spraševali po osebnih podatkih (kot sta starost in spol), poleg tega nismo spraševali niti po organizacijski enoti, v kateri anketiranec deluje.

Tabela 3: Trditve vprašalnika o osebni zavzetosti na delovnem mestu

	Trditev	Sklop
1.	Pri svojem delu se počutim energično.	živahnost
2.	Pripravljen sem na dodaten napor in vlaganje dodatne energije pri svojem delu.	živahnost
3.	Nad svojim delom sem navdušen.	predanost
4.	Delo me navdihuje.	predanost
5.	Zjutraj, ko vstanem, grem rad v službo.	živahnost
6.	Ko delo opravljam intenzivno, se počutim zadovoljno.	zanimanje za delo
7.	Ponosen sem na svoje opravljeno delo.	predanost
8.	Zavzet sem za svoje delo.	zanimanje za delo
9.	Delavnik mi hitro mine. ²	zanimanje za delo
10.	Vem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	jasnost vloge
11.	Na voljo imam vse potrebno za dobro opravljanje dela.	resursi
12.	Vsak dan imam priložnost opravljati, kar najbolje znam.	zadovoljstvo
13.	V zadnjih sedmih dneh je nekdo pohvalil moje dobro opravljeno delo.	povratne informacije
14.	Občutek imam, da je nadrejenemu oziroma sodelavcem mar zame.	cenjenost
15.	Nekdo v službi spodbuja moj razvoj.	rast in razvoj
16.	Občutek imam, da se moje mnenje pri delu upošteva.	cenjenost
17.	Poslanstvo podjetja mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	jasnost vloge
18.	Sodelavci želijo kvalitetno opravljati delo.	zavzetost
19.	Sodelavec je moj dober prijatelj.	odnosi
20.	V zadnjih šestih mesecih se je nekdo z mano pogovarjal o mojem napredku.	povratne informacije
21.	V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in rast.	rast in razvoj

Vir: Harter, Schmidt, Killham & Agrawal (2009); Schaufeli, Bakker & Salanova (2006)

² Prvih devet vprašanj je povzetih po raziskavi The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

5. Rezultati

Na prošnjo o raziskavi konceptov pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti na delovnem mestu v podjetju se je odzvalo 47 anketirancev. Ker nekatere ankete niso bile izpolnjene v celoti, smo jih zaradi verodostojnosti izračunov pred analizo rezultatov izločili. Ker raziskava ne vključuje vseh oddelkov podjetja, rezultatov ne moremo posplošiti na podjetja v celoti. Iz tega izhaja tudi glavna omejitev raziskave, da rezultatov ni mogoče posploševati na podjetje kot celoto ali širše na populacijo.

V **prvem vprašalniku** smo tako zaposlene kot vodje povprašali po lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu. Z vprašalnikom smo ocenjevali lastno percepcijo tega na podlagi 24 trditev, ki so obsegale vse štiri dimenzije – samozavesti, upanja, prožnosti ter optimizma.

Rezultate vprašalnika zaposlenih smo prikazali združeno za vse zaposlene, ki so sodelovali v raziskavi. Tako smo pridobili povprečno oceno po posameznih dimenzijah ter skupno oceno prisotnega psihološkega kapitala v podjetju. Ocene vseh trditev se gibljejo relativno visoko, in sicer nad oceno 3,5, kar 13 trditev oz. 54 % pa celo nad oceno 4. Pri tem so razlike med povprečnimi ocenami trditev, ko so te razvrščene na lestvici, zelo majhne in znašajo med 0,1 in 0,2 točke.

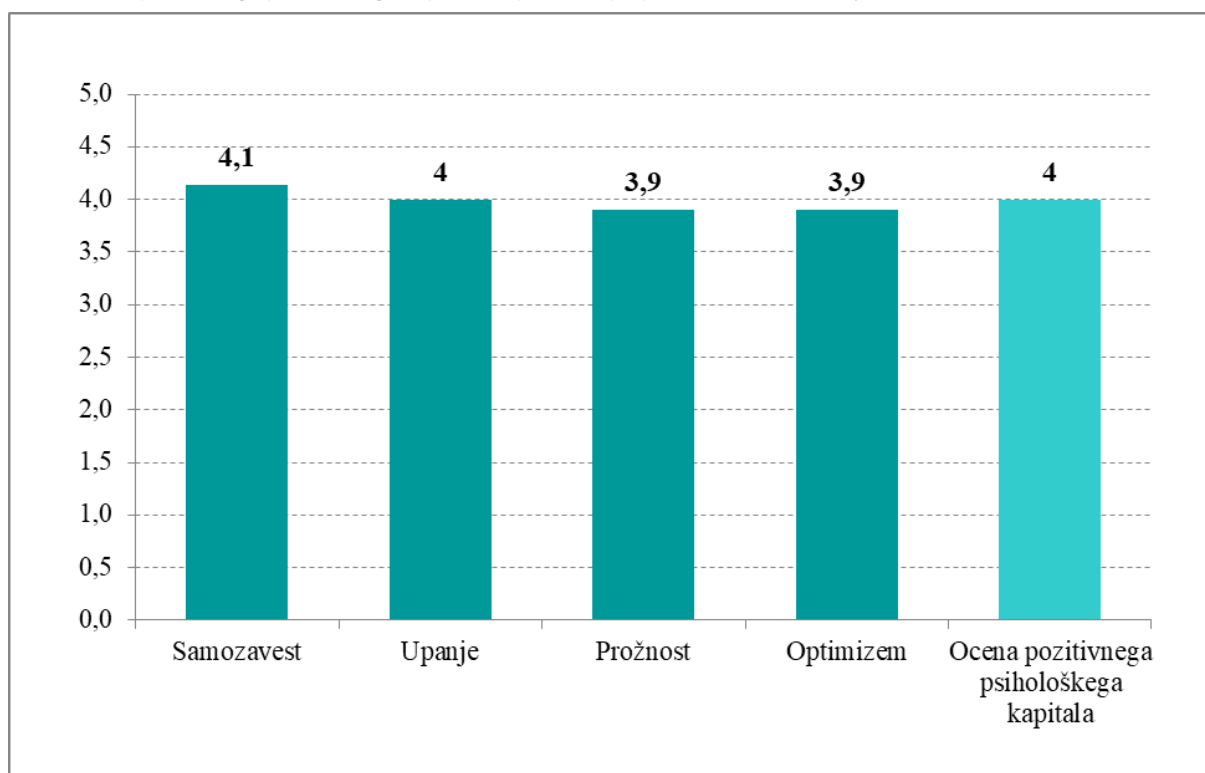
Minimalne razlike, ki se pojavljajo med povprečnimi ocenami posameznih trditev, se kažejo tudi med minimalnimi razlikami dimenzij psihološkega kapitala.

Ocena pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih znaša 4, odstopanja od te pa po posameznih dimenzijah znašajo zgolj 0,1 točke. Najvišje razvita je dimenzija samozavesti z oceno 4,1, sledi dimenzija upanja z oceno 4, dimenziji prožnosti in optimizma sta ocenjeni z oceno 3,9. Ocena, pridobljena v raziskavi, kaže na visoko razvite dimenzije psihološkega kapitala zaposlenih.

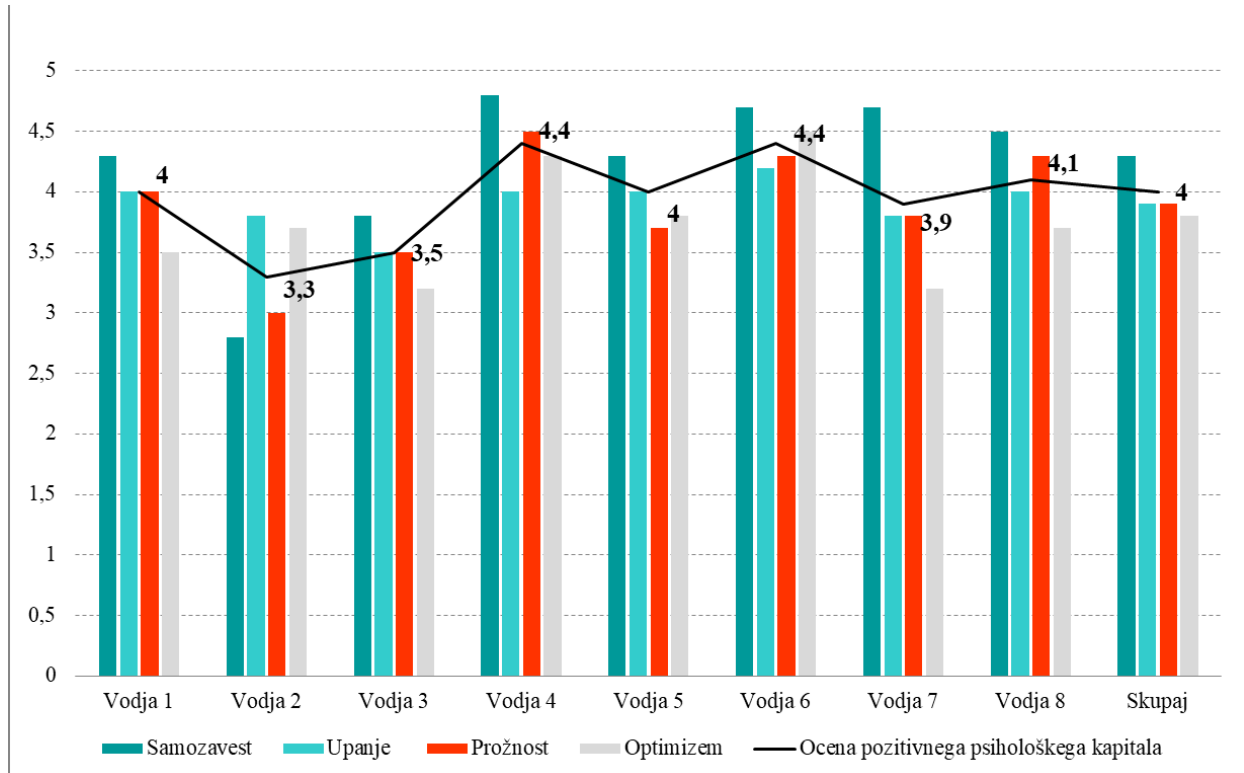
Tako kot zaposleni so tudi vodje izpolnjevali vprašalnik o oceni lastnega pozitivnega psihološkega kapitala. Na trditve je odgovarjalo 8 vodij različnih sektorjev podjetja. Izračunali smo povprečno oceno pozitivnega psihološkega kapitala vseh vodij ter oceno dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala. Vse omenjene ocene smo preverili tudi za vsakega vodjo posebej.

Ocena pozitivnega psihološkega kapitala vseh vodij skupaj znaša 4, kar pomeni, da kar 5 vodij oz. 62,5 % vodij dosega ali celo presega skupno oceno pozitivnega psihološkega kapitala. Najvišjo raven tega, z oceno 4,4 točke, dosegata vodja 4 in vodja 6, precejšnje odstopanje pa lahko opazimo pri vodji 2 z oceno 3,3 točke, pa tudi pri vodji 3 z oceno 3,5 točke. Opazimo lahko tudi, da so prav vse ocene dimenzij psihološkega kapitala pri vodji 2 in vodji 3 nižje od skupnih povprečnih ocen. Vodja 4 in vodja 6, na drugi strani, z lastnimi dimenzijami psihološkega kapitala presegata prav vse skupne povprečne ocene. Z izjemo vodje 2 lahko opazimo še, da je najvišje ocenjena

Slika 3: Ocena pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih po posameznih dimenzijah



Slika 4: Ocena pozitivnega psihološkega kapitala vodij po posameznih dimenzijah

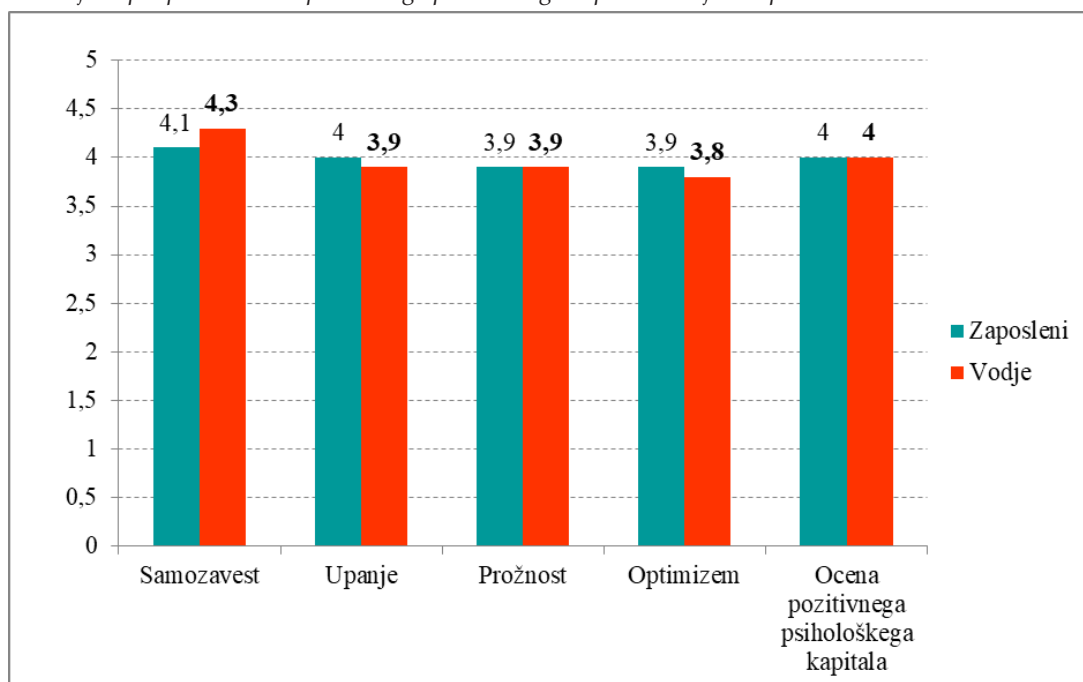


dimenzija pri vseh vodjih samozavest, pri ostalih dimenzijah pa posebne podobnosti niso opazne. Tako je pri nekaterih zaznati višjo stopnjo upanja, pri nekaterih pa višjo raven prožnosti ali optimizma.

Tako za raziskavo o pozitivnem psihološkem kapitalu zaposlenih kot tudi vodij je bil uporabljen

enak vprašalnik. Raziskane so bile posamezne dimenzije samozavesti, upanja, prožnosti in optimizma ter tudi koncepta kot celote. Zaradi tega lahko naredimo primerjavo povprečnih ocen obeh skupin sodelujočih. Ta je prikazana na Sliki 5.

Slika 5: Primerjava povprečnih ocen pozitivnega psihološkega kapitala vodij in zaposlenih



Tako zaposleni kot vodje so najvišje ocenili dimenzijo samozavesti, pri čemer je ocena vodij 4,3, ocena zaposlenih pa 4,1. Za dimenzijo samozavesti se pri zaposlenih uvršča dimenzija upanja z oceno 4, sledita dimenziji prožnosti in optimizma, ki dosejata oceno 3,9. Prav v takšnem vrstnem redu so lastne dimenzije uvrstili tudi zaposleni. Skupna ocena pozitivnega psihološkega kapitala tako vodij kot tudi zaposlenih je visoka in znaša 4.

Zanimivost rezultatov je, da zgolj ocena dimenzije samozavesti vodij presega oceno zaposlenih za 0,2 točke ter da je ocena dimenzije prožnosti vodij in zaposlenih skupno ocenjena na 3,9, v preostalih dimenzijah upanja in optimizma pa ocene zaposlenih presegajo ocene vodij za 0,1 točke. Tovrstna odstopanja lahko pripišemo nekoliko nižji stopnji pozitivnega psihološkega kapitala vodje 2 in vodje 3, kot je razvidno na Sliki 4, saj se v primeru neupoštevanja teh velika večina povprečnih ocen vodij zviša.

Iz rezultatov lahko prepoznamo pozitivno korelacijo vseh dimenzij psihološkega kapitala vodij in zaposlenih, kar pomeni, da višja stopnja pozitivnega psihološkega kapitala vodij vpliva na višjo stopnjo kapitala zaposlenih. Glede na višjo stopnjo psihološkega kapitala zaposlenih pa zlahka predpostavimo, da je vpliv vodij z višjim psihološkim kapitalom na zaposlene večji od vpliva vodij z nekoliko nižje ocenjenim kapitalom.

Drugi vprašalnik je obsegal trditve o osebni zavzetosti. Kot vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu je bil tudi vprašalnik o osebni zavzetosti namenjen tako zaposlenim kot tudi vodjem. Zaradi raziskovanja povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in njegovim morebitnim vplivom na zavzetost smo vprašalnik podali obojim. Z vprašalnikom so zaposleni in vodje ocenjevali lastno percepcijo osebne zavzetosti na podlagi 21 trditve, ki so bile povzete po že preverjenih raziskovalnih vprašalnikih.

Rezultati zaposlenih kažejo, da so v razvrstitvi višje uvrščene trditve, ki se nanašajo na živahnost, predanost in zanimanje za delo (vprašalnik UWES), dosegle so ocene nad 3,5 točke, nižje pa so uvrščene trditve, ki se nanašajo na pokazatelje zavzetosti na delovnem mestu, vlogo v podjetju, delovne resurse, občutek cenjenosti ter možnosti za rast in razvoj (vprašalnik po Gallupu). Omenjene pokazatelje zavzetosti so zaposleni navajali tudi med dejavniki, ki bi jih na delovnem mestu želeli izboljšati za povečanje lastne zavzetosti.

Zaposleni so med odgovori navedli plačilo, povišanje plače, nagrade ter stimulatívno plačilo, pa tudi boljše odnose, bodisi med zaposlenimi bodisi s krovno organizacijo, ureditev delovnih nalog, med katere prištevamo še jasne pristojnosti posameznika in razdelitev dela. Zaposleni so poudarili pomen

komunikacije med zaposlenimi ter komunikacije z nadrejenimi s povratnimi informacijami in pohvalami za dobro opravljeno delo, poleg tega so navajali še delovne pogoje, delovno opremo, delavnik, dopust, rast in razvoj, spoštovanje dela vsakega posameznika, enakopraven odnos do vseh zaposlenih, preverjanje zastavljenih ciljev, delovno klimo, več druženja, zaupanje, odnos do zaposlenih, prijaznost med odnosi, nove izzive in samostojnost oz. proste roke pri delu.

Zaposlene smo na osnovi povprečnega števila točk, ki ga je vsak posameznik prejel z ocenjevanjem vprašalnika, razvrstili med zavzete in nezavzete.

Tabela 4: Prikaz števila in deleža aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih zaposlenih

Stopnja zavzetosti	Število zaposlenih	Delež zaposlenih v %
Aktivno nezavzeti	0	0
Nezavzeti	19	59,4
Zavzeti	13	40,6
Skupaj	32	100

V Tabeli 4 je razvidno, da aktivno nezavzetih zaposlenih med anketiranci ni, je pa 59,4 % nezavzetih in 40,6 % zavzetih zaposlenih. Pozitivna plat je odsotnost aktivno nezavzetih zaposlenih, poleg tega pa razkorak med deležem zavzetih in nezavzetih zaposlenih ni pretirano velik, kar je še posebej opazno pri pregledu povprečnih ocen vsakega zaposlenega.

Vodje so, tako kot zaposleni, višje ocenili trditve, ki zadevajo živahnost, predanost in zanimanje za delo (vprašalnik UWES), nižje pa so uvrstili trditve o pokazateljih zavzetosti (vprašalnik po Gallupu).

Kot pri zaposlenih smo tudi za vsakega vodjo posebej izračunali povprečno oceno, pridobljeno s pomočjo vprašalnika, ter vodje ustrezno razvrstili. V Tabeli 5 sta prikazana število in delež aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih vodij.

Tabela 5: Prikaz števila in deleža aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih vodij

Stopnja zavzetosti	Število vodij	Delež vodij v %
Aktivno nezavzeti	0	0
Nezavzeti	4	50
Zavzeti	4	50
Skupaj	8	100

Opazimo, da v podjetju med anketiranci ni aktivno nezavzetih vodij, med nezavzete in zavzete pa se vodje razdelijo na polovico: 50 % vodij je torej nezavzetih, 50 % je zavzetih.

5.1 Povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo v izbranem podjetju

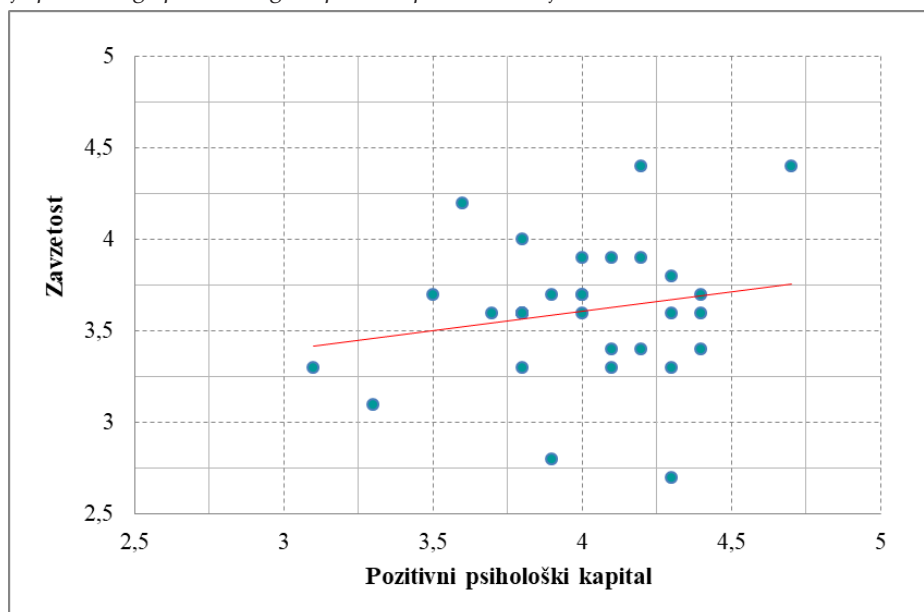
Povezavo raziskanih konstruktov smo prikazali s primerjavo pridobljenih povprečnih ocen o pozitivnem psihološkem kapitalu vsakega izmed zaposlenih in vodij ter povprečnih ocen osebne zavzetosti.

Povezavo raziskanih konstruktov smo prikazali s pomočjo raztresenega grafikona. Pri tem lahko opazimo, da se poleg trendne premice pojavlja delna zgoščenost točk, kar kaže na korelacijo med pozitivnim psihološkim kapitalom zaposlenih ter njihovo zavzetostjo na delovnem mestu. Pri kar 84 % zaposlenih je povprečna

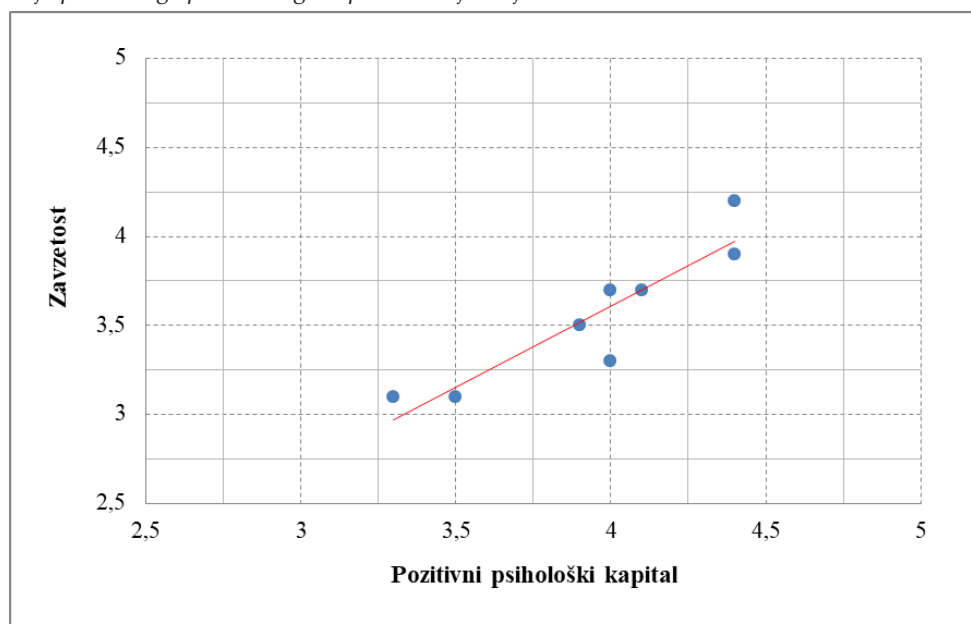
ocena psihološkega kapitala presegala povprečno oceno zavzetosti na delovnem mestu, višji pozitivni psihološki kapital pa ja nakazoval na višjo zavzetost. Iz rezultatov tako lahko sklepamo, da sta konstrukta povezana.

Če tovrstno korelacijo preverimo tudi pri vodjih, lahko opazimo, da sta raziskovana konstrukta še tesneje povezana, kar je prikazano na Sliki 7. Rezultati vodij kažejo na še večjo zgoščenost točk ob trendni premici, kar nakazuje korelacijo med njihovim pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo na delovnem mestu. Prav pri vseh pa opazimo tudi, da je povprečna ocena psihološkega kapitala višja od povprečne ocene zavzetosti, kar kaže na pozitivno povezavo obeh.

Slika 6: Korelacija pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih in njihove zavzetosti



Slika 7: Korelacija pozitivnega psihološkega kapitala vodij in njihove zavzetosti



6. Diskusija in priporočila

Pridobljene ugotovitve ter odgovori na oblikovana raziskovalna vprašanja temeljijo na osnovi opravljene raziskave pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti v izbranem podjetju. V nadaljevanju so predstavljena priporočila za vodstvo, ki bi lahko pripomogla k še višjemu pozitivnemu psihološkemu kapitalu zaposlenih ter večji zavzetosti na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen je pozitivni psihološki kapital vodstva in zaposlenih v izbranem podjetju?

Tako stopnja pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, kot tudi stopnja kapitala vodij je zelo visoka. Skupna povprečna ocena kapitala zaposlenih je na lestvici od 1 do 5 kar 4, prav tolikšna je tudi povprečna ocena pozitivnega psihološkega kapitala vodij. Poleg tega so tako zaposleni kot vodje z najvišjo oceno ocenili dimenzijo samozavesti, sledijo dimenzija upanja, prožnosti in optimizma. Pri tem kaže poudariti, da se ocene po posameznih dimenzijah zaposlenih gibljejo med povprečnimi ocenami 3,9 in 4,1, povprečne ocene dimenzij pri vodjih pa med 3,8 in 4,3.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali pozitivni psihološki kapital vodstva vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih?

Primerjava pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih in vodij kaže na pozitivno povezavo med njima. Na osnovi rezultatov namreč opazimo, da so razlike med kapitalom zaposlenih in vodij skoraj zanemarljive, kar pomeni, da kapital vodij vpliva na razvoj psihološkega kapitala zaposlenih. Poleg tega lahko iz rezultatov ocen psihološkega kapitala za posameznega vodjo trdimo, da je vpliv vodij z višjim kapitalom na zaposlene večji od vpliva vodij z nekoliko nižje razvitim kapitalom, saj bi bili rezultati zaposlenih v nasprotnem primeru najverjetneje nižji. Vodje z visokim psihološkim kapitalom lahko z lastnim zgledom, vedenjem ter odkrito komunikacijo, pripravljenostjo za nudenje pomoči, usmerjanje zaposlenih in spodbujanje pri iskanju alternativnih rešitev pozitivno vplivajo prav na vse dimenzije psihološkega kapitala zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je zavzetost zaposlenih v izbranem podjetju?

Delež zavzetih zaposlenih kaže, da je kar 40,6 % zaposlenih v podjetju zavzetih za opravljanje svojih delovnih zadolžitev, preostalih 59,4 % zaposlenih pa spada med nezavzete. Pri tem kaže poudariti,

kot smo že prej omenili, da je kar 28,1 % zaposlenih »mejnih« med nezavzetostjo in zavzetostjo, kar ponuja priložnost za povečanje deleža zavzetih zaposlenih v podjetju. Pri tem lahko ključno vlogo med izboljšanjem splošne ocene osebne zavzetosti zaposlenih in poslabšanjem te ocene igrajo vodje z lastnim zgledom, poslušom za težave, s katerimi se zaposleni soočajo, skrbjo za dobre odnose. Zavzetost vodij (ki je bila iz pridobljenih podatkov raziskave 50 %) lahko vpliva na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu. Pri tem je treba nameniti pozornost tako zavzetosti vodij, ki lahko prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih, kot tudi dejavnikom, ki lahko vplivajo in spodbujajo zavzetost ter bi jih bilo treba izboljšati.

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način sta med seboj povezana pozitivni psihološki kapital in zavzetost zaposlenih na delovnem mestu?

Z raziskavo smo prikazali pozitivno korelacijo med raziskanimi konstruktoma. V večini primerov je višja stopnja pozitivnega psihološkega kapitala pozitivno vplivala na višjo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Poleg tega lahko kot posrednika zavzetosti zaposlenih prepoznamo psihološki kapital vodij, ki prek psihološkega kapitala zaposlenih vpliva na njihovo zavzetost. Iz raziskave lahko razberemo še, da so dimenzije psihološkega kapitala močneje povezane z živahnostjo, predanostjo ter zanimanjem za delo zaposlenih, saj so bile trditve, ki se na to navezujejo, višje ocenjene od trditev, ki se v nekoliko večjem obsegu navezujejo na resurse, povezane z delovnim okoljem, načinom dela. Zaradi pozitivne povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih je tako za vodstvo priporočljivo nameniti pozornost tudi temu področju.

Ne glede na spodbudne visoke ocene psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih je ključnega pomena, da si podjetje prizadeva za nenehno izpopolnjevanje. K razvoju psihološkega kapitala zaposlenih, ki dokazano vpliva na njihovo zavzetost, lahko vodstvo prispeva z jasnim definiranjem pričakovanih rezultatov in dosežkov. Pri tem je pomembno, da se pri definiranju teh v obzir vzame talente, veščine in prednosti vsakega zaposlenega. To je mogoče doseči z boljšo komunikacijo in sodelovanjem zaposlenih pri definiranju ciljev. Poleg tega lahko za razvoj dimenzije upanja vodstvo v podjetju skuša ustvariti okolje, ki zaposlenim omogoča tako sodelovanje oz. interakcijo s preostalimi kot tudi samostojno delo, ki bo v zaposlenih vzbudilo občutek avtonomnosti in kontrole nad delovnim procesom in doseganjem ciljev. Ena izmed možnosti, s katero bi lahko po tej poti razvijali

dimenzije psihološkega kapitala zaposlenih, je npr. puščanje svobode in odgovornosti v okviru določenih smernic, pri čemer bi se za določeno strategijo izvedbe zadolžitve odločili zaposleni. Pri tem načinu sta ključnega pomena pozitivna povratna informacija in podpora vodij, ki razvijata dimenzijo samozavesti. Za razvoj omenjene dimenzije bi v podjetju lahko uvedli še »praktično učenje«, kar pomeni, da bi načrtno ustvarjali testne zadolžitve, ki bi spodbujale razvoj novih veščin ter izboljšanje veščin, ki jih zaposleni že posedujejo. Tovrstno učenje je lahko priložnost za spopadanje s težavami, ki se lahko pojavijo, predvsem pa je priložnost, ki vpliva na razvoj prožnosti zaposlenega. Pomembno je, da vodstvo ustvari okolje, ki podpira prosto podajanje mnenj in idej, ki ne bodo zaničevane ali tarča posmeha. Vodstvo se mora osredotočiti na grajenje prednosti zaposlenih, na izboljšanje njihovih osebnih resursov, ki lahko vodijo do razvoja prožnosti in posledično do boljšega opravljanja delovnih zadolžitvev. To lahko dosežejo z opazovanjem zaposlenih ter odkrito komunikacijo z njimi o delovnih zadolžitvah, izboljšavah, ki bi jih uvedli, ter o njihovih vrlinah, prednostih, ki jih posedujejo. K še boljšemu delu bi lahko pripomogla uvedba tedenskih planov, pokazateljev opravljenih del, ki bi jih predstavili na razpravi med zaposlenimi npr. sektorja. Tako sodelovanje lahko spodbudi nastanek novih idej, pa tudi nove načine reševanja problemov, ki nastopijo, saj ima več posameznikov več različnih pogledov in pristopov do dela. Poleg tega lahko tovrstno druženje ter tudi druge oblike neformalnega druženja med zaposlenimi vzbudijo pozitivna čustva, ta pa vplivajo na razvoj psihološkega kapitala in obenem krepijo kulturo podjetja.

Glede na najnižjo ocenjenost trditev o zavzetosti zaposlenih, ki se nanašajo na razvoj in napredek, je treba v podjetju izboljšati komunikacijo med nadrejenimi in zaposlenimi z jasnimi povratnimi informacijami o dobro opravljenem delu. Pohvala dobro opravljenega dela lahko pripomore k občutku cenjenosti, ta pa pozitivno vpliva na zaposlene. Z uvedbo mentorstev bi vodstvo poskrbelo za prenos znanj in informacij tako med zaposlenimi kot tudi med nadrejenimi in zaposlenimi. Tako učenje lahko vodi do izboljšanja odnosov, izboljšanja pretoka znanja ter s tem do izboljšanja opravljanja delovnih zadolžitvev. Poleg tovrstne interakcije med zaposlenimi in spodbujanja razvoja zaposlenih lahko k večji zavzetosti zaposlenih pripomore jasno definiran sistem napredovanja in nagrajevanja, ki zaposlene spodbuja k boljšemu opravljanju delovnih zadolžitvev in splošni zavzetosti za delo. V današnjem delovnem okolju na zavzetost vplivata tudi varnost

in stalnost zaposlitve, pripomore pa tudi zmanjšanje stresnih dejavnikov. Seveda k zavzetosti prispeva tudi pozitivna klima v podjetju, dobre delovne razmere ter občutek vrednosti za podjetje, pa tudi smotrnost opravljenega dela in pozitivni učinki doseganja ciljev.

7. Zaključek

Delovanje v vse bolj konkurenčnem okolju, ki je podvrženo nenehnim spremembam, kliče po zavzetih zaposlenih, ki so pripravljeni v delo vlagati sebe kot celoto ter pri tem uporabiti vse veščine in vso potrebno energijo, ki jo premorejo. K temu vsekakor pripomorejo dobro urejeno delovno okolje, dobri delovni pogoji, drugi razpoložljivi delovni resursi, vodje podjetja s stili vodenja, ki spodbujajo razvoj zaposlenih, in podobno. Poleg vsega omenjenega pa na zavzetost zaposlenega dokazano vplivajo tudi osebni resursi zaposlenih v njih samih. Dober primer tega je pozitiven psihološki kapital, ki z dimenzijami samozavesti, prožnosti, upanja in optimizma dokazano spodbuja osebno zavzetost zaposlenih, predvsem pa za podjetja pomembno zavzetost zaposlenih na delovnem mestu. Zaradi omenjenega je ključnega pomena, da organizacije namenjajo pozornost razvoju zaposlenih, še posebej njihovega pozitivnega psihološkega kapitala, ki pozitivno vpliva na veliko za organizacijo prepomembnih področij. Pri izvedeni raziskavi avtorji izpostavljamo omejitve, da zaradi majhnosti vzorca raziskave ni mogoče posploševati na celoto.

Literatura in viri

- Andrew, O. C. & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 40, 498–508.
- Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141–149.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430–452.
- Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F. & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human resource development quarterly*, 22, 127–152.

- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48–70.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational dynamics*, 46, 67–75.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80, 555–564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia & trabajo*, 14, 15–21.
- Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the driver of employee engagement impacting employee performance. *Social and behavioral sciences*, 133, 106–115.
- Chen, S. L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective. *The international journal of human resource management*, 26(18), 2349–2365.
- Clapp-Smith, R. O., Vogelgesang, G. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis. *Journal of leadership and organization studies*, 15, 227–240.
- Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M. & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of industrial psychology*, 43(0).
- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J. & Saks, A. M. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 33(4/5), 326–344.
- De Wall, J. J. & Piennar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of industrial psychology*, 39(2), 10.
- Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human resource development/Eldor review*, 15(3), 317–339.
- Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007, november). Where employee engagement happens. *Gallup*. Najdeno 15. junija 2020 na spletnem naslovu <https://news.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx>
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123–136.
- Gupta, M. & Shaheem, M. (2018). Does work engagement enhance general well-being and control at work? Mediating role of psychological capital. *Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship*, 6(3), 272–286.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment and organizational learning on organizational commitment. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 229, 289–297.
- Jena, L. K., Pradhan, S. & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific management review*, 23(3), 227–234.
- Joo, B. K., Lim, D. H. & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & organization development journal*, 37(8), 1117–1134.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. M. & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees satisfaction? A study in the hotel industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 27(6), 1254–1278.
- Li, B., Ma, H., Guo, Y., Xu, F., Yu, F. & Zhou, Z. (2014). Positive psychological capital: A new approach to social support and subjective well-being. *Social behavior and personality*, 42(1), 135–144.
- Lu, X., Xie, B. & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of business research*, 84, 186–195.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of management executive*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27, 387–393.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The »Point« of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 30(2), 291–307.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, K. W., Luthans, B. C. & Palmer, N. F. (2016). A positive approach to management education: The relationship between academic PsyCap and student engagement. *Journal of management development*, 35(9), 1098–1118.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219–238.
- 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. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321–349.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational behavior*, 4, 339–366.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- MacCormick, J. S., Dery, K. & Kolb, D. G. (2012). Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement. *Organizational dynamics*, 41, 194–201.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46, 655–684.
- Sahoo, B. C., Sia, S. K., Sahu, N. & Appu, A. V. (2015). Psychological capital and work attitudes: A conceptual analysis. *Journal of organization & human behaviour*, 4(2,3).
- Saks, A. M. (2017). Translating employee engagement research into practice. *Organizational dynamics*, 46, 76–86.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 6(1), 19–38.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American psychologist*, 55(1), 5–14.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46, 1012–1024.
- Thompson, K. R., Lemmon, G. & Walter, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational dynamics*, 44, 185–195.
- Xu, J., Liu, Y. & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & organization development journal*, 38(7), 969–985.

Nina Kristančič je magistrica poslovnih ved, magistrirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Prof. dr. Matej Lahovnik je redni profesor za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Prof. dr. Sandra Pengler je redna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Raven agilnosti slovenskih združb in zaposlenih v letu 2020

Aljaž Stare

e-pošta: aljaz@projekt35.si

Povzetek

Po uveljavljanju agilnih metod pri razvoju programske opreme v prvem desetletju tega stoletja so se v drugem desetletju pojavili pojmi, kot so agilno podjetje, agilni strateški management in agilno trženje. V Sloveniji smo v minulih letih zaznali močno dejavnost promotorjev agilnosti, raziskav, ki bi pokazale uveljavljenost agilnih pristopov v praksi, pa nismo našli. Da bi ugotovili raven agilnosti, smo maja 2020 izvedli raziskavo, v kateri je sodelovalo več kot 200 slovenskih združb. V članku predstavljamo ugotovitve tistega dela raziskave, ki se nanaša na agilnost združb in zaposlenih. Ugotovili smo, da Slovenci kot posamezniki kažemo precej visoko raven agilnosti, občutno slabši pa smo, ko je govor o organiziranosti in sistematičnosti, pomembnih dejavnikih za uspešno uporabo agilnih pristopov.

Ključne besede: agilno podjetje, agilni strateški management, agilni zaposleni

1. Uvod

Po uveljavljanju agilnega pristopa pri razvoju programske opreme in poskusih uporabe pri drugih vrstah projektov v prvem desetletju po agilnem manifestu so se v drugem desetletju pojavili pojmi, kot so agilno podjetje (kot najpogostejša oblika združb), agilni management strateškega portfelja, agilno trženje ipd. Sočasno pa se je vse bolj uveljavljal pojem svet »VUCA« (nestanovitnost, negotovost, kompleksnost in nejasnost, angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), kar naj bi nakazovalo vse bolj kompleksno in nestanovitno poslovno okolje, v katerem morajo podjetja delovati in preživeti. Svet »VUCA« je prisilil predvsem podjetja (druge združbe pa malo manj), da svoje delovanje vse bolj modernizirajo in digitalizirajo, če hočejo biti konkurenčna in preživeti neizprosni boj v svetu globalne konkurenčnosti.

Spomladi 2020 smo v reviji objavili pregledni znanstveni članek »Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci«, v katerem smo povzeli ugotovitve proučevanja agilnega delovanja posameznikov, projektnih timov in združb ter izpostavili možne trende razvoja agilnosti. V takratnem članku smo se usmerili predvsem v agilno izvajanje projektov, pri tem pa ugotovili, da je pogoj za uspešnost projektov sprememba zavesti in

delovanja združb in zaposlenih, kar naj bi bila tudi sicer osnova konkurenčnosti in preživetja v hitro spreminjajočem se globalnem okolju.

S ciljem ugotavljanja uveljavljenosti agilnih pristopov v Sloveniji smo na podlagi omenjene študije maja 2020 izvedli raziskavo v slovenskih združbah. V članku prikazujemo del ugotovitev. Raziskava je bila sicer usmerjena v ugotavljanje stopnjeuveljavljenosti agilnih pristopov pri izvajanju projektov, pri tem pa smo preverjali tudi raven agilnosti organizacijskih in človeških dejavnikov, ki jih predstavljamo v tem članku. Cilj raziskave in prispevka je ocena ravni agilnosti slovenskih združb, naš namen pa je spodbuditi strokovno razpravo in raziskave, s katerimi bodo priporočeni pristopi našli prostor v slovenski praksi ter pripomogli k večji uspešnosti naših združb.

2. Agilne združbe in zaposleni

2.1 Značilnosti agilnih podjetij in drugih združb

Agilna podjetja se predvsem zelo hitro odzivajo na različne situacije in novosti v okolju, nekatera pa s svojim delovanjem spremembe celo ustvarjajo. S tem, ko so korak pred drugimi, lažje vzdržujejo

vodilno vlogo, saj sledilci brez izvornih idej čedalje težje lovijo zaostanek za njimi. V preteklosti, ko je bila življenjska doba izdelkov na trgu občutno daljša, je bilo tudi več časa za sledilce, da so v kratkem času ponudili trgu kopijo uspešnega izdelka in z nekoliko nižjo ceno zadovoljili manj zahtevne kupce. Pri tem so mogoče ustvarjali nekoliko nižje dobičke, a obstoj podjetja ni bil nikoli pod vprašajem. V digitalni eri pa tak sistem delovanja ne deluje več – preden sledilec uspe razviti svojo verzijo izdelka, vodilna podjetja že ponudijo trgu novejša različica. In tu se ne smemo tolažiti, da napisano velja le za ponudnike izdelkov, tudi na področju storitev se ponudba zelo hitro spreminja.

Gothelf je leta 2014 ugotavljal, da vodstva »agilnih« zdužb velikokrat slabo poznajo pravo agilnost, saj menijo, da je njihova zdužba agilna, če imajo agilne razvojne time. Avtor poudarja, da agilnost pomeni stalno izboljševanje delovanja, pri čemer naj bi zaposleni opazovali in merili svoje delovanje, se o delu pogovarjali in ga optimizirali. Ti postopki naj bi bili redni in pogosti – govor je o urah, ne mesecih. Pri tem naj bi se odločitve sprejemale hitro in spreminjale čez noč. Da bi podprli to redno, hitro, ponavljajočo se optimizacijo poslovanja, morajo tisti, ki kadrujejo, financirajo, koordinirajo in nagradujejo ljudi, pokazati enako stopnjo agilnosti.

Kamer (2017) in Dearstyne (2018) navajata naslednje značilnosti agilnih zdužb:

- organizirane so za učenje, eksperimentiranje, inoviranje in sodelovanje s strankami;
- organizirane so mrežno timsko in slonijo na opolnomočenih vodjih, ki skrbijo za redno sodelovanje in izmenjavo znanja; plosko mrežno organizacijo z ohlapno povezanimi interdisciplinarnimi samoorganiziranimi timi povezujejo enostavna pravila, standardi in smernice;
- temeljijo naj na projektih in timih, ki so osredotočeni na izdelke, stranke in storitve; timi in odgovornosti so jasno opredeljeni, vloge in nazivi pa naj se po potrebi spreminjajo;
- pristojnosti se delijo, ljudje delujejo svobodno; delujejo transparentno, prenos in dostop do informacij je norma;
- nenehno se spreminjajo, vsak prispeva k posodabljanju zdužbe;
- zavedajo se tveganj in zavestno tvegajo s pomočjo igrivosti in inovacij;
- odločitve se sprejemajo na podlagi podatkov, ne mnenj.

Zdužbe naj bi bile »učee se skupnosti«, ki redno organizirajo usposabljanja in poslovne treninge (Strong, 2017) ter spodbujajo zaposlene, da se tudi sami nenehno izobražujejo (literatura, strokovne in znanstvene konference; Pather, 2019).

Razvijanje novih zamisli in inoviranje (vpeljava zamisli v uporabo) je v agilnih zdužbah način življenja (Strong, 2017), pa tudi hitro preverjanje idej tudi v praksi. Zdužbe ustvarjajo delovno okolje za samoučenje na podlagi eksperimentiranja, pri čemer zaposleni nenehno ponavljajo cikel BML »naredi-pomeri-uči se« (angl. *Build-Measure-Learn*, BML), ki je učinkovita metoda za preizkušanje in potrditev idej in predpostavk (Chandler, 2018; Pather, 2019). Vse ideje ne preživijo, vendar pa se vsa spoznanja zabeležijo.

Poleg inovativnosti pri razvoju izdelkov in storitev je pomembna organizacijska inovativnost na vseh ravneh, tudi v podjetniškem smislu (Godbole, 2017). Agilne zdužbe zaposlene spodbujajo, da pri vsem, kar delajo, ves čas razmišljajo o možnih izboljšavah, se o tem pogovarjajo s sodelavci in izboljšave tudi sami uresničijo (Gothelf, 2014).

Rico (2016) je proučil 18 pomembnejših del s področja agilnih zdužb med letoma 1997 in 2015 ter na podlagi ugotovitev razvil celovit model agilne zdužbe, ki ga prikazujemo na Sliki 1. Kot dve najpomembnejši področji je navedel strateško agilnost in agilno kulturo, ki vključujeta že omenjene dejavnike.

Poleg jasne vizije, strategije in ciljev strateška agilnost obsega inoviranje, eksperimentiranje in kratke dobavne čase, spretnost spreminjanja in prilagajanja ter osredotočenost na kupca. Odprto sodelujejo s partnerji. Agilna kultura sloni na vizionarskih uslužnih vodjih, ki talentirane sodelavce motivirajo z ustreznim sodelovanjem, tega pa gradijo na skupnih prepričanjih, opolnomočenju (enakopravnost, lastništvo in pristojnosti odločanja) s transparentnim delovanjem in komuniciranjem. Spodbujajo mojstrstvo, kulturo dovršenosti (perfekcije) in nenehne izboljševanje.

Ena od organizacijskih možnosti, ki omogoča večjo agilnost zdužbe, so zunanji izvajalci, ki jih zdužbe občasno vključijo v svoje procese in projekte (Younger in Smallwood, 2016). Sodobne zdužbe se vse bolj poslužujejo »zunanjega znanja«, z vključevanjem posameznikov, skupin in celo podjetij v netradicionalne delovne odnose in nadomestne oblike zaposlitve. Kot navajata avtorja, je Accenture leta 2013 ugotavljal, da od 20 do 30 % celotne delovne sile dela v netradicionalnih delovnih razmerjih (zaposlitev za nedoločen čas, za polni delovni čas), pred kratkim pa naj bi Deloitte ocenil, da se je delež dvignil na 30 do 40 %. Freelancers Union pa

Slika 1: Celovit model agilne zdrúžbe po Ricu



Vir: Rico (2016)

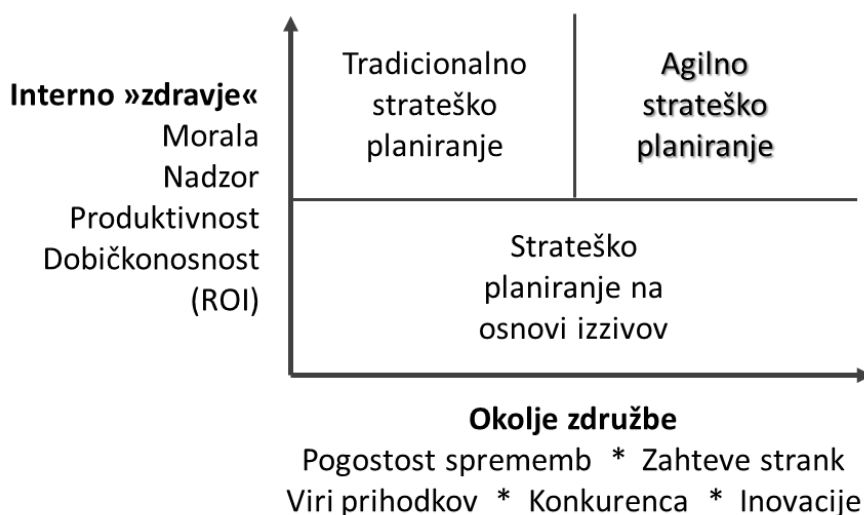
ugotavlja, da naj bi bila četrtnina ameriške delovne sile projektno orientiranih svobodnjakov, ki naj bi delali za več združb.

Ko je govor o managementu agilnih podjetij, številni avtorji opozarjajo tudi na spremembo pri planiranju in uresničevanju strategij. Scanlandova (2020) poudarja, da odločitev za tradicionalni ali agilni pristop temelji predvsem na pogostosti sprememb na področju delovanja podjetja, kompleksnosti zahtev strank, številu možnih virov prihodkov, številu konkurentov in na tem, v kako inovativni panogi delujejo (Slika 2). Bolj ko so

navedeni dejavniki kompleksni, bolj smiselno je izbrati agilni pristop. Po mnenju avtorice se od tradicionalnega razlikuje v treh pomembnih stvareh:

- pri agilnem pobude za novosti prihajajo od vseh zaposlenih, vsem je tudi sicer omogočeno komentirati predlagane strateške usmeritve (zakaj so za, zakaj proti, pomembnost/nujnost);
- strateške analize so manj sistematične in natančne (in s tem manj časovno potratne);
- strateške »delavnice« in s tem posodobitve strateških planov pa so pogostejše (vsaj na pol leta).

Slika 2: Dejavniki izbire (agilnega) strateškega managementa



Vir: Scanland (2014)

Če hočemo pogosteje posodobiti strateške plane, moramo tudi pogosteje izvajati analize okolja (in podjetja). Posledica sprememb strateških usmeritev pa so lahko novi projekti ter spremembe prioritet in ciljev – tudi takih, ki že potekajo. Ker bi se cilji obsežnega in dolgo trajajočega projekta lahko velikokrat spremenili, je smiselna delitev obsežnih projektov v krajše in manj obsežne, podobno kot je razvoj programske opreme razdeljen na več izdaj. Raje več malih korakov kot en velik (Chin, 2004).

Poleg zmanjšanja možnosti sprememb obstoječih projektov ima to še eno korist – če se na koncu manj obsežnega (krajšega) projekta ugotovi, da so bili cilji neustrezno postavljeni (zaradi neustrezne ocene in predvidevanja trendov okolja), je poslovna škoda (neuspešne investicije) manjša. In seveda, z novim projektom se združba hitro prilagodi novim trendom. Highsmith (2010) poudarja, da vodstvo združb v zvezi s projekti zanimata predvsem dve ključni zadevi: vračanje in »oplemenjenje« investiranega denarja ter tveganost investicije – kolikšna je verjetnost, da bo investicija prinesla dolgoročne koristi, in od katerih dejavnikov je to odvisno. Ker so projekti manj obsežni, je tveganost investicije manjša, krajše pa je tudi vračanje vloženi sredstev. Tudi odločanje vodstva je s tem hitrejše, saj se odloča na podlagi manjšega števila dejavnikov.

2.2 Agilni zaposleni

Strokovnjaki so enotnega mnenja, da agilnost združbe sloni na agilnosti posameznikov. Mogoče bi težko trdili, da so omenjene lastnosti zaposlenih

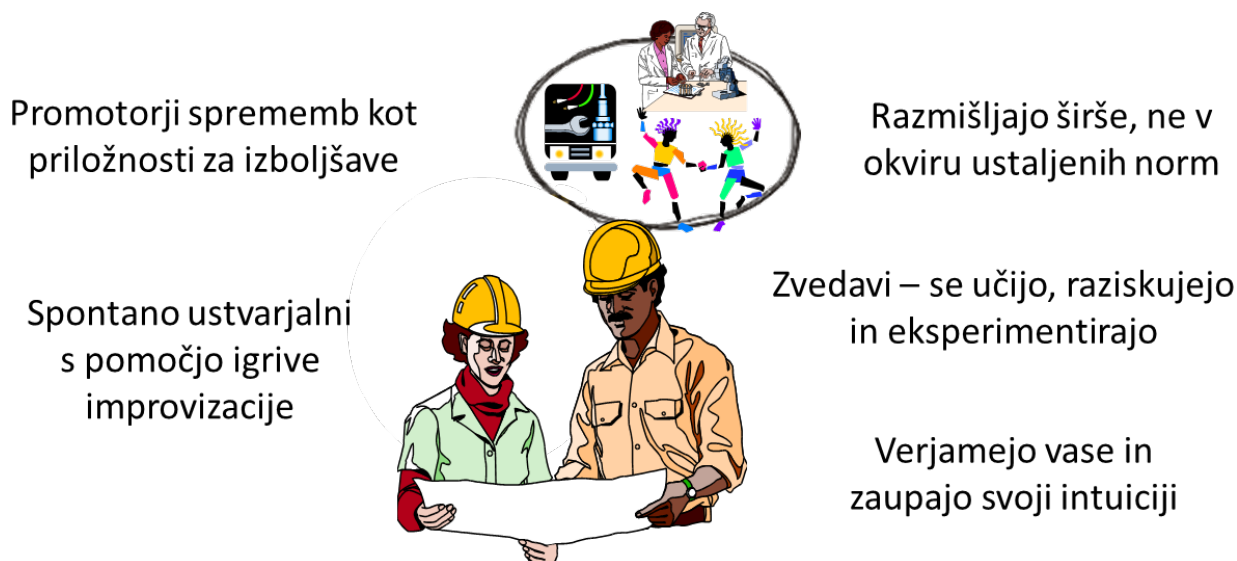
kaj drugačne, kot so bile pred pojavom agilnega manifesta, je pa res, da se v zadnjih dveh desetletjih namenja še večji poudarek trajnostnemu učenju in ustvarjalnosti. Sicer pa prav veliko literature, ki obravnava agilne ljudi zunaj konteksta agilnih pristopov, nismo našli.

Ob tem moramo omeniti, da literatura o agilnosti zaposlene obravnava v sklopu priporočil za zadovoljivo delovanje samoorganiziranih timov (Schwaber & Beedle, 2002; Moreira, Lester & Holzner, 2010; Adkins, 2010). Člani naj bi bili izkušeni, timsko usmerjeni samomotivirani strokovnjaki z visoko razvitimi veščinami sodelovanja, hkrati pa bi morali biti sposobni delati samostojno, biti pripravljeni prevzeti pobudo in se zavedati svoje odgovornosti (do podjetja in naročnika).

Večina strokovnjakov omenja pomen mehkih veščin, komunikacijske sposobnosti, predvsem pa je pomembno medsebojno zaupanje. Pomembni so zavzetost (biti pripravljen zavezati se nekemu cilju), osredotočenost na delo, odprtost pri pogovorih, medsebojno spoštovanje in transparentnost delovanja (cilji, rezultati, težave). Člani tima morajo imeti tudi pogum – da se zavežejo ciljem s prepričanostjo, da jih bodo tudi dosegli.

V zadnjih dveh desetletjih se je »pod pritiskom trga in konkurence« zgodil nekakšen »miselni zasuk« pri spodbujanju eksperimentiranja, pri čemer se neuspeli poskusi ne štejejo več za poraz, ampak se jih sprejme kot učenje. Ob tem se več stavi na intuicijo, številni pa prisegajo tudi na improvizacijo. Meyer (2011) ugotavlja, da naj bi imela improvizacija tri dimenzije: kompetentnost, zavest in zaupanje. Leybourne (2006) pa jo opredeli kot kombinacijo

Slika 3: Lastnosti agilnih ljudi



intuicije, ustvarjalnosti ter sposobnosti uporabe znanja in sredstev, ki so na voljo (še posebej v trenutku, ko je nekdo pod časovnim pritiskom).

Meyer (2011) predlaga tudi sistematičen pristop k dvigovanju ravni improvizacije – z okoljem (igralnice) in klimo, v katerih bi skozi improvizirano igro prišli do novih idej. Avtor sicer izpostavi strah managerjev pred izgubo časa in nižjo produktivnostjo zaradi iger, kot da je to izolirana aktivnost (npr. odmor), vendar meni, da bodo združbe agilne šele takrat, ko bodo zaposleni na vseh ravneh začeli izkoriščati potencial svojih improvizacijskih sposobnosti za ustvarjanje (resnično) prilagodljivih poslovnih rešitev.

3. Raziskava v slovenskih združbah

3.1 Predstavitev raziskave

Empirična raziskava v slovenskih združbah je bila izvedena z uporabo spletnega vprašalnika 1ka, ki je obsegal 106 vprašanj v sedmih sklopih, povprečen čas izpolnjevanja je bil 28 minut. Zaradi usmerjenosti v izvajanje projektov smo k sodelovanju povabili predvsem deležnike projektov – člane obeh združenj za projektni management (ZPM, PMI), certificirane managerje (IPMA, PMI), več kot 2000 udeležencev projektnih izobraževanj pri Agenciji Poti in tiste, ki imajo v profilu na omrežju LinkedIn navedeno, da so

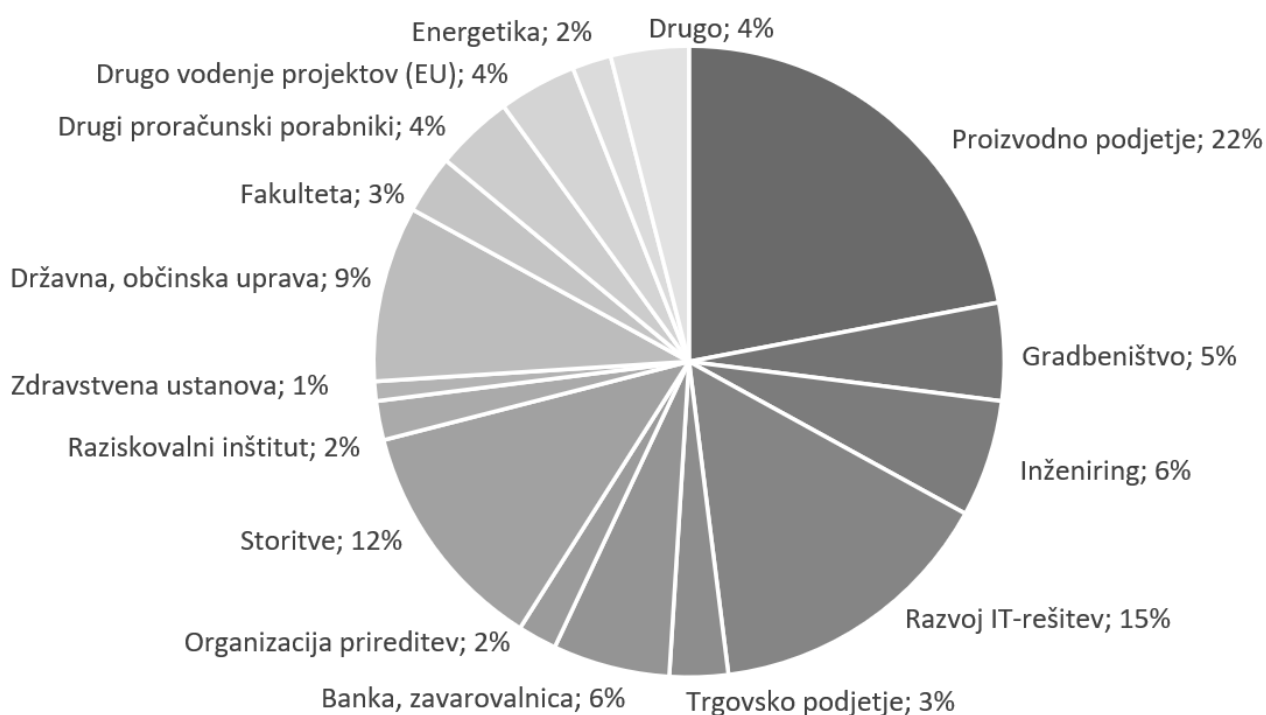
managerji projektov. Od približno 4000 povabljenih se jih je odzvalo 1086 (klik na nagovor), 455 jih je anketo delno izpolnilo, v celoti je anketo izpolnilo 206 anketirancev. Osnovni podatki o anketirancih so:

- povprečna starost je bila 46 let, pri čemer je 33 % anketirancev navedlo, da so stari med 40 in 50 let, 31 % med 50 in 60 let ter 27 % med 30 in 40 let;
- sodelovalo je 35% žensk in 65 % moških;
- večina (76 %) anketirancev je bila univerzitetno izobražena – 49 % jih je navedlo, da ima univerzitetno izobrazbo, 27 % pa akademsko;
- v času raziskave so imeli anketiranci v povprečju 14 let delovnih izkušenj pri projektih, od tega 6 let kot managerji projektov.

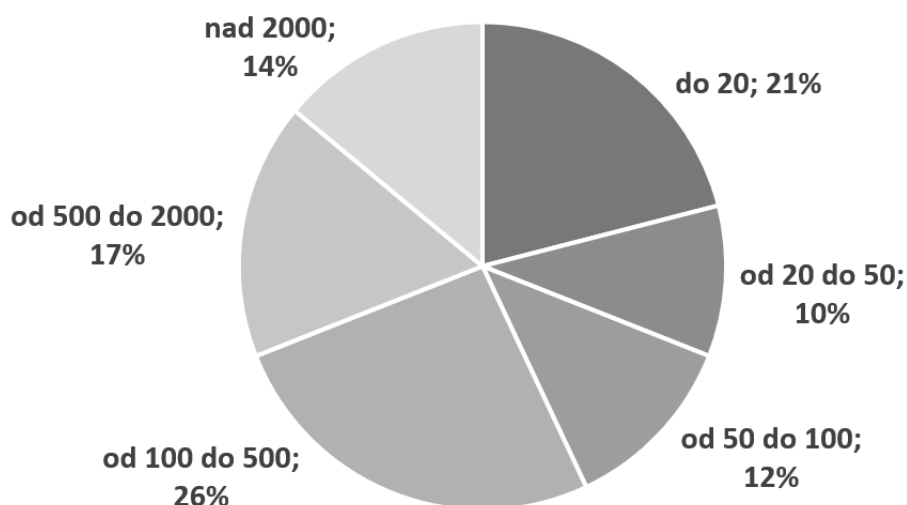
Vrste in velikost združb, vključenih v raziskavo, prikazujemo na Slikah 4 in 5.

Raziskava je bila usmerjena predvsem v ugotavljanje stopnje uveljavljenosti agilnih pristopov pri izvajanju projektov, za celovito analizo pa smo preverjali tudi raven agilnosti organizacijskih in človeških dejavnikov, ki jih predstavljamo v tem članku. V nadaljevanju tako povzemamo le splošne ugotovitve s tega področja, dodatne analize (korelacije, regresije) vpliva dejavnikov na učinkovito izvedbo in uspeh projektov si lahko ogledate v knjigi (Stare, 2021), za analizo vpliva dejavnikov na uspeh združb pa bomo morali še nekaj let spremljati kazalnike uspešnosti v raziskavo vključenih združb.

Slika 4: Vrste združb, vključenih v raziskavo



Slika 5: Velikost združb, vključenih v raziskavo (število zaposlenih)



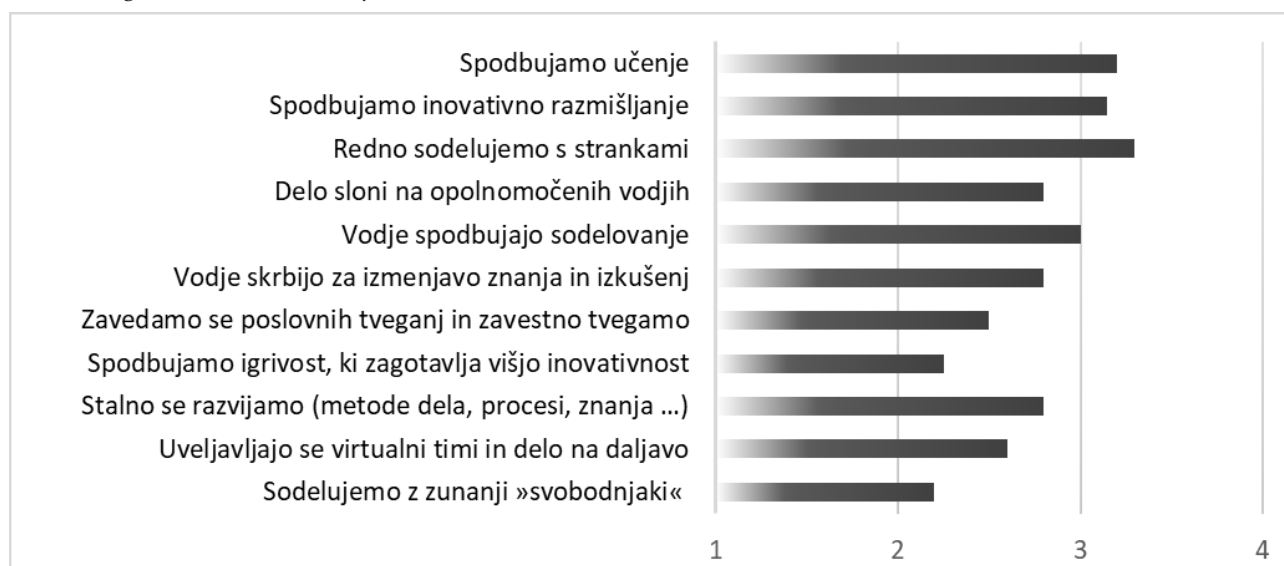
3.2 Raven agilnosti slovenskih združb

Na podlagi proučevanja literature, predstavljene v prejšnjem poglavju, smo pripravili nabor pokazateljev agilnosti (agilnih praks), anketirance pa prosili, naj podajo oceno teh pokazateljev. Pri tem niso ocenjevali kakovosti delovanja, ampak pogostost – ali se prakse, značilne za agilno delovanje, izvajajo občasno, pogosto, redno oziroma sistematično ali sploh ne (niso prisotne v združbi).

Kot lahko razberete s Slike 6, so v povprečju združbe precej agilne. Pri lestvici od 1 do 4 je bila ugotovljena povprečna vrednost 2,8, kar pomeni, da pogosto izvajajo prakse, ki nakazujejo agilno delovanje. Ugotovitve so nas razveselile in pozitivno presenetile, hkrati pa so to presenečenje spremljali grenki občutki, saj naših podjetij ne zaznavamo kot ustvarjalno prodornih v svetovnem merilu.

Kljub razmeroma pogosti rabi agilnih praks je najbrž premalo, da bi se lahko razglasili za agilno

Slika 6: Agilna zavest in delovanje slovenskih združb



(n = 212)

1 - Ne 2 - Občasno 3 - Pogosto 4 - Redno/sistematično

družbo. Glede na vse do zdaj povedano bi agilne prakse predvidoma morali uveljaviti do ravni redne uporabe, ko bi lahko rekli, da so del DNK združbe. Ocenimo lahko, da smo na pravi poti, in upamo, da se bo razvoj agilnosti na ravni združb nadaljeval.

V skladu z ugotovitvami raziskovalcev, da lahko združbe večjo agilnost dosežejo z zunanjimi kadri, smo preverili tudi vključevanje teh. Naj spomnimo, da smo se tudi tu usmerili le v sodelovanje zunanjih izvajalcev in partnerskih združb pri izvajanju projektov. Ugotovili smo, da v povprečju dve tretjini dela pri projektih opravijo zunanji izvajalci (67 %) oziroma partnerji (65 %), stroškovno pa je razmerje malo manjše (39 % interni izvajalci, 61 % zunanji).

Na Sliki 7 prikazujemo trenutno raven »agilnosti strateškega managementa« v slovenskih združbah – pogostost sprememb, od strateških dokumentov do metod dela. Predpostavka je bila: pogosteje ko spreminjajo delovanje in se odločajo za nove proizvode, bolj so agilne. Kot vidite, bi lahko četrtno združb uvrstili med agilne, saj se s spremembami trudijo prilagajati okolju vsaj na pol leta.

Po drugi strani pa nas skrbi za 40 % tistih, ki se o spremembah pogovarjajo na dve leti ali redkeje. Menimo, da bi za doseganje konkurenčnosti to morali delati vsaj enkrat na leto, tudi če gre za združbo iz javnega sektorja. Tee seveda ne bijejo konkurenčnega boja in ne ustvarjajo dobička, a morajo tudi strateško posodabljati svoje delovanje. Njihova gibalna sprememb in napredka bi morala biti zniževanje stroškov,

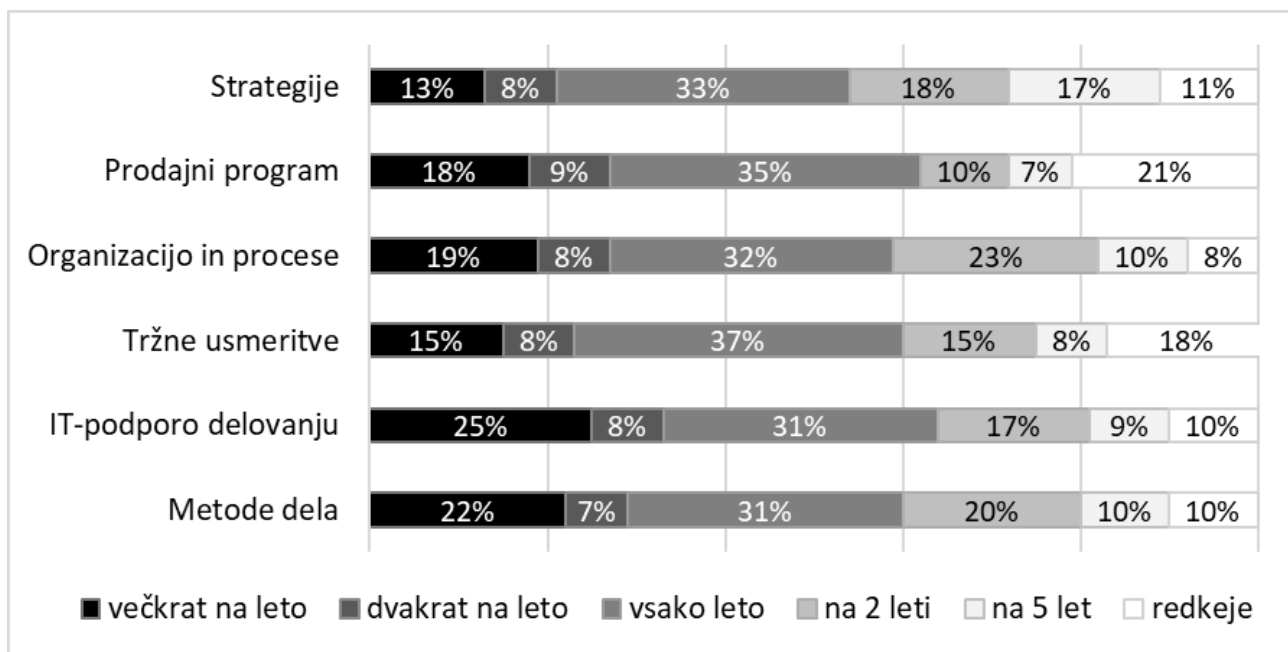
svetli zgledi iz tujine, digitalizacija, poenostavljanje postopkov in ustvarjanje blaginje za vse državljane.

Preverili smo tudi, ali je zaznati trend delitve daljših projektov na krajše, kot predlaga Chin (2004). To smo ugotavljali z dvema podatkom – ali se je število projektov v zadnjem obdobju (5–10 let) povečalo in (ker bi povečanje lahko pomenilo tudi več spreminjanja, več poslov ali širšo uveljavitev projektnega pristopa) ali so projekti postali manj obsežni in krajši. Prvo predpostavko smo potrdili: kar tri četrtnine sodelujočih je potrdilo, da se je število projektov povečalo (levi del Slike 8), pri čemer je bilo povečanje pogosteje zaznati v združbah, ki projekte izvajajo agilno/ciklično (to je potrdilo 82 % anketirancev iz teh združb).

V desnem delu Slike 8 pa smo prikazali, za koliko se je število povečalo. Največ (37 %) anketirancev je navedlo 20-odstotno povečanje, tretjina pa 50-odstotno.

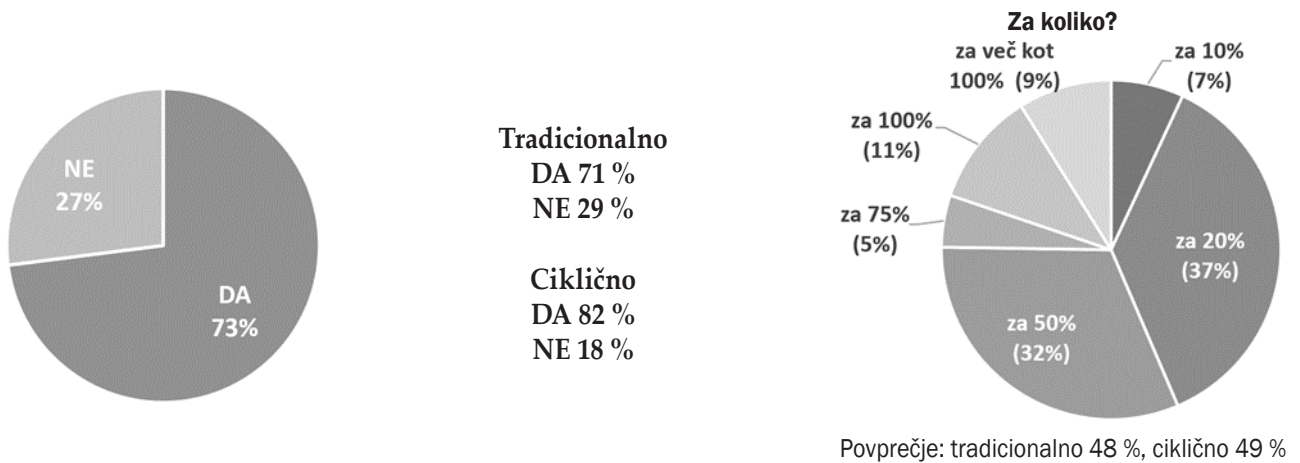
Kot smo omenili, nas je zanimalo tudi, ali so projekti postali krajši in manj obsežni (Slika 9). Te predpostavke nismo potrdili: le 22 % anketirancev je na vprašanje odgovorilo pritrdilno, pri čemer je bilo tistih, ki projekte izvajajo ciklično, več – 29 %. Od tistih, ki so potrdili zmanjšanje obsega projektov, jih je 31 % navedlo, da se je obsežnost zmanjšala za 20 %, četrtnina pa je navedla 25-odstotno zmanjšanje. Če bi se držali priporočil delitve projektov na več manjših, bi se obseg zmanjšal vsaj za polovico, kar je navedlo 15 % anketirancev, za več kot polovico pa so obseg zmanjšali le v 7 % združb.

Slika 7: Kako pogosto v slovenskih združbah spreminjajo ...



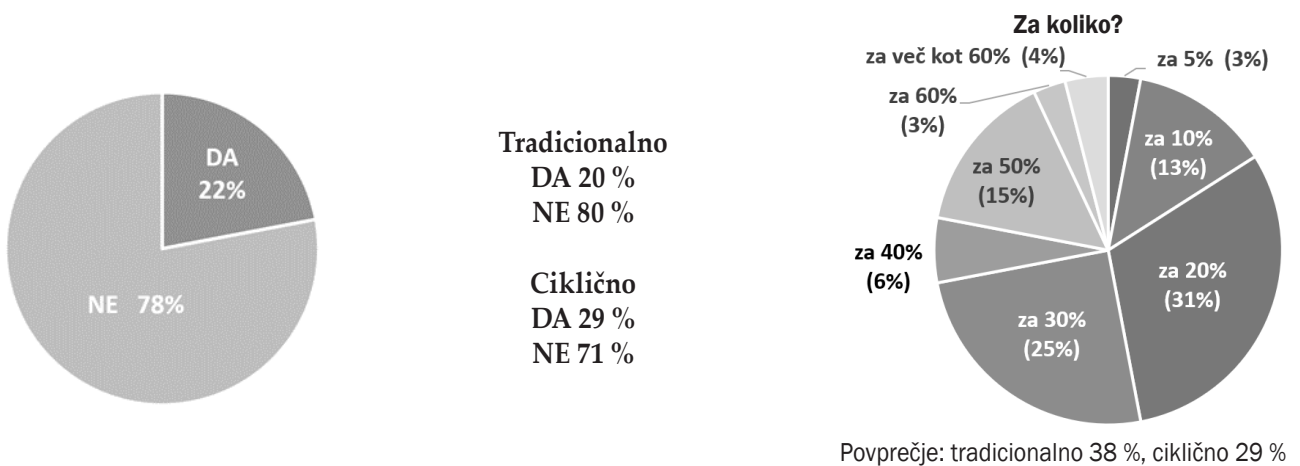
Slika 8: Rast števila projektov v slovenskih združbah

Ali se je letno število projektov glede na preteklost (5–10 let) povečalo? (n = 332)



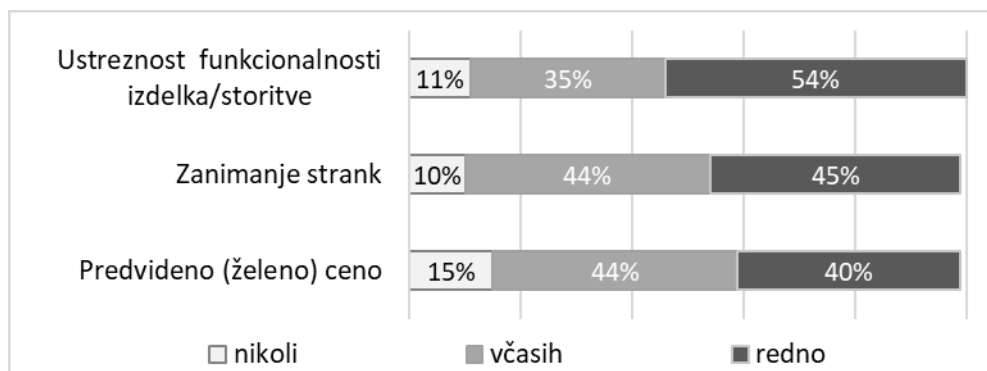
Slika 9: Trend manjšanja obsega projektov v slovenskih združbah

Ali so se projekti v zadnjem obdobju (5–10 let) skrajšali in postali manj obsežni? (n = 332)



Slika 10: Testiranje prototipov in izdelkov na trgu v slovenski praksi leta 2020

(n = 127)



Zanimivo pa je tudi to, da se je obsežnost bolj zmanjšala pri tradicionalnih projektih. Na podlagi prikazanega lahko ugotovimo, da trend naraščanja števila projektov ni posledica agilnejšega delovanja slovenskih združb. Na Sliki 10 pa prikazujemo ugotovitve preverjanja še ene skupine pokazateljev agilnega delovanja – zgodnje preverjanje idej na trgu. Kot vidite, funkcionalnost izdelkov oziroma storitev redno preverja dobra polovica združb, preostala dva pokazatelja sta na podobni ravni.

V nadaljevanju smo preverjali še agilnost zaposlenih. Glede na strukturo anketirancev ugotovitve veljajo predvsem za člane projektних timov. Ob predpostavki, da večina zaposlenih občasno sodeluje pri projektih, bi lahko domnevali, da ugotovitve veljajo tudi širše, a vseeno ne moremo trditi, da veljajo za vse zaposlene v slovenskih združbah.

Anketirance smo vprašali, kako ocenjujejo samomotiviranost, zaupanje, improvizacijo, intuicijo, ustvarjalnost ter učenje svojih sodelavcev na ravni celotne združbe. Dodali smo še »pripadnost projektu«, ker menimo, da je kot nadgradnja ali kot del samomotiviranosti pomemben dejavnik delovanja projektnih timov. Za ocenjevanje smo jim ponudili 4-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila slabo, 2 zadovoljivo, 3 dobro ter 4 odlično.

Kot lahko vidimo na Sliki 11, naj bi bila agilnost članov timov na razmeroma visoki ravni. V povprečju lahko za vse preverjene dejavnike ugotovimo, da skoraj dve tretjini

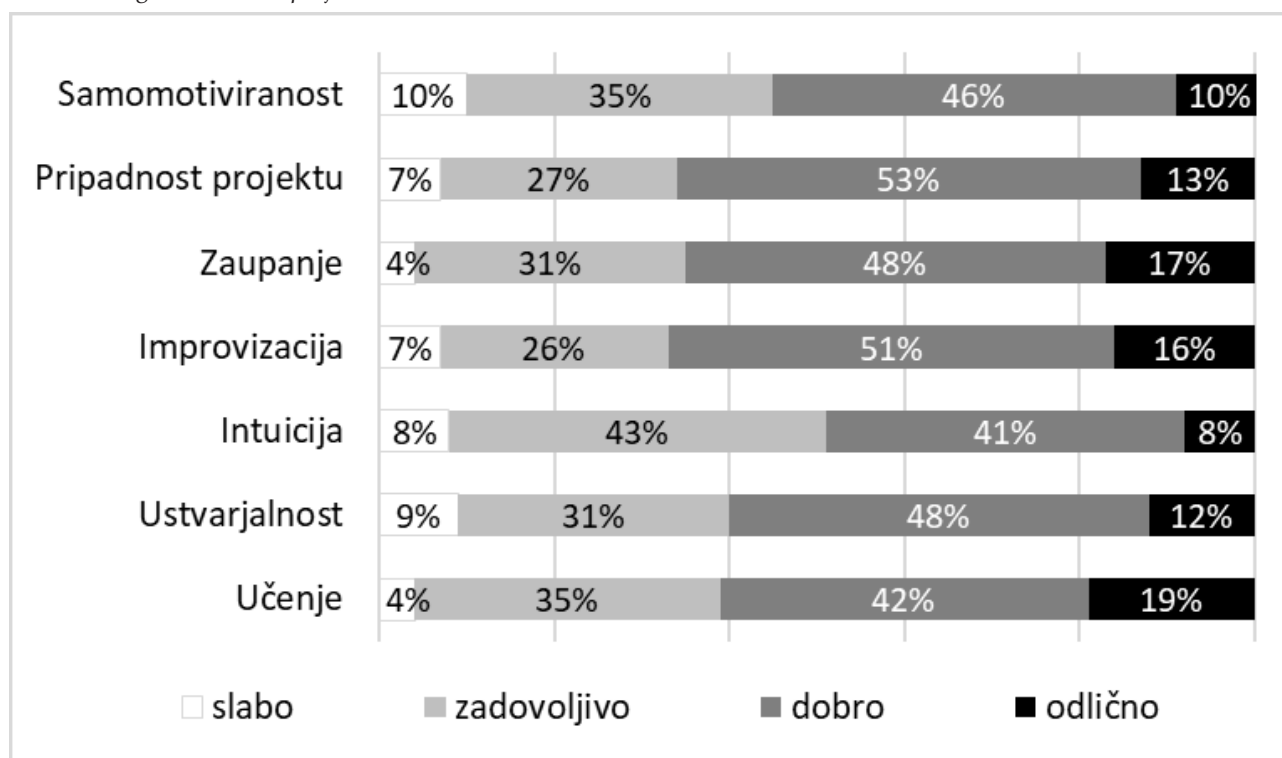
zaposlenih zadostita pogojem, da jih lahko označimo za agilne. V povprečju pa je le 7 % takih, ki jih ne moremo šteti med agilne. Ker smo do podobnih ugotovitev prišli tudi ob preverjanju pokazateljev agilnosti združbe, bi lahko trdili, da je Slovenija že precej agilna.

Ali to vpliva na uspešnost delovanja združb, nismo preverjali, to prepuščamo drugim raziskovalcem. Po drugi strani pa zaradi izkušenj dopuščamo možnost, da so anketiranci vseeno nekoliko preveč pozitivno ocenili svoje sodelavce, kar ni nič posebnega pri tej vrsti raziskav. Pred leti smo izvedli raziskavo vedenjskih kompetenc projektnih managerjev, kjer smo tudi zaznali visoko kompetentnost pri samoocenjevanju, izvedba in rezultati projektov pa so bili vseeno slabi (Gruden in Stare, 2018).

3.3 Sistematičnost in improvizacija

Kot omenjeno, je bila naša raziskava usmerjena predvsem v ugotavljanje uveljavljenosti agilnih pristopov v projektne okolju ter vpliva agilnejših pristopov na uspešnost in učinkovito izvedbo projektov. Pri raziskavi zadnjega pa smo prišli do ne preveč razveseljivih ugotovitev: v »povprečni« slovenski združbi se na leto izpelje 70 projektov, dolgih poldrugo leto in vrednih 500.000 EUR. Pri tem se le 57 % projektov zaključi do roka, 63 % v okviru proračuna, 84 % pa jih kakovostno doseže vse postavljene cilje. V povprečju projekti zamujajo za 34 % glede na predvideno trajanje, planirane stroške presežejo za 25 %, končna funkcionalnost

Slika 11: Agilnost članov projektnih timov v slovenskih združbah v letu 2020 (n = 204)



pa odstopa za 33 % glede na plan. Vsekakor vredno razmisleka o ustvarjanju do projektov prijaznejšega okolja ter o usposabljanju »projektnega kadra«.

Za regresijsko analizo vpliva agilnih in tradicionalnih metod in tehnik na uspešnost in učinkovito izvedbo projektov (ki presega obseg tega članka, zato je tu ne bomo predstavili) smo anketirance še vprašali, kako pogosto uporabljajo metode in tehnike, kar bi posredno tudi lahko nakazovalo raven improvizacije (čeprav bi to številni raje imenovali površnost).

Podobno kot pri ugotavljanju agilne zavesti in delovanja združb nas je tudi pri metodah in tehnikah zanimala pogostost uporabe, zato smo anketirance vprašali, ali posamezno metodo/tehniko v združbi uporabljajo ali ne oziroma kako pogosto jo uporabljajo. Podobno kot pri (ne) učinkovitosti izvajanja projektov so nas tudi tu ugotovitve neprijetno presenetile. Po štiristopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – pogosto, 4 – redno) je »pogostost« uporabe metod in tehnik naslednja:

- tradicionalne – gantogram (grafični prikaz terminskega plana) 2,9; WBS (strukturirano členjenje del) 2,5; CPM (planiranje izvedbe po metodi kritične poti) 1,95 in EVA (kontroliranje stroškov po metodi prisluzene vrednosti) 1,6;
- agilne (navajamo le za projekte, ki se izvajajo agilno, ciklično) – Scrum 2,2; Kanban 2,1; XP (ekstremno programiranje) 1,4; FDD (Razvoj, osredotočen na funkcionalnosti) 1,8; DSDM (Metoda dinamičnega razvoja sistemov) 1,4.

Glede na redko, nesistematično uporabo metod in tehnik bi lahko rekli, da v Sloveniji radi improviziramo, kar bi po mnenju številnih strokovnjakov nakazovalo agilno delovanje. Vendar pa temu sklepu nasprotujeta dve drugi ugotovitvi: neučinkovito izvajanje projektov (več agilne improvizacije pa naj bi predvidoma zagotavljalo uspešnejše delovanje) ter trditve avtorjev agilnih metod – da uporaba posamezne agilne metode zahteva od timov še bolj sistematično delovanje (torej, da se držijo priporočil metode) kot pri tradicionalnih pristopih. To je pokazala tudi naša raziskava: neobvladovanje (ali površna raba) agilnih metod v večji meri poslabša izvedbo projektov od površne uporabe (neobvladovanja) tradicionalnega pristopa. Ali z drugimi besedami: če se držijo priporočil, so agilni projekti izpeljani učinkoviteje, če se jih ne, pa so posledice občutnejše.

Na podlagi prikazane se torej lahko vprašamo, ali smo Slovenci dobri improvizatorji ali smo le površni. Anketirance smo v zvezi s tem pozvali, naj ocenijo raven improvizacije. Zanimala nas je predvsem improvizacija kot del ustvarjalnega procesa (v povezavi z eksperimentiranjem), a tega nismo posebej izpostavili, zato menimo, da so anketiranci vprašanje

najbrž razumeli bolj v smislu, koliko se držijo internih organizacijskih pravil. Na lestvici, kjer je 0 % pomenilo »popolnoma po predpisih«, 100 % pa »popolnoma improvizirano«, smo »dosegli le 44 %«, kar dodatno pojasnjuje prej prikazane rezultate raziskave.

Naj še omenimo, da smo anketirance med drugim vprašali, ali imajo v združbi »igralnice« z igrali, kot so pikado, biljard in ročni nogomet, v katerih organizirano ali spontano razvijajo nove ideje. Pritrdilno je odgovorila četrtnina anketirancev.

4. Ocena agilnosti slovenskih združb v letu 2020

Na podlagi predstavljenih ugotovitev raziskave lahko podamo končno oceno ravni agilnosti v slovenskih združbah v letu 2020. Agilno zavest in delovanje lahko ocenimo kot razmeroma visoko uveljavljeno oziroma razvito. Združbe pogosto (ne pa redno) izvajajo prakse, ki nakazujejo agilno delovanje, še posebej na področjih spodbujanja učenja in inovativnega razmišljanja, njihovo sodelovanje s strankami pa je zelo pogosto. Poleg tega (vsaj na področju izvajanja projektov) občuten del nalog prepuščajo zunanjim izvajalcem.

Po drugi strani pa je strateški management še daleč od tega, da bi ga lahko ocenili kot agilnega. Le četrtnino združb bi lahko uvrstili med agilne, saj strateške smernice posodablja vsaj dvakrat na leto, kar 40 % združb pa strateške plane pripravlja na dve leti ali redkeje. Le v 7 % združb se je obseg projektov zmanjšal do te ravni, da bi lahko rekli, da obsežne projekte razdelijo na več krajših in manj obsežnih.

Tudi zaposleni nakazujejo razmeroma visoko raven agilnosti – v povprečju skoraj dve tretjini zaposlenih zadosti pogojem, da jih lahko označimo za agilne, le 10 % je takih, ki jih med agilne ne moremo šteti. Med bolj razširjene veščine bi lahko uvrstili improvizacijo, zaupanje, ustvarjalnost in učenje.

Če smo improvizacijo ocenili kot eno od bolj »razvitih« veščin zaposlenih, ki pripomorejo h kakovostnejšim rezultatom dela, pa bi jo pri upoštevanju in sledenju pravilom in metodam dela lahko ocenili kot oviro. Tako tradicionalne kot agilne metode dela se v slovenskih združbah uporabljajo precej redko. To ne pomeni, da smo agilni, ampak nesistematični, kar je vsaj na področju projektov visoka ovira za učinkovito izvedbo. Ker je tudi strateški management na precej nizki ravni, predpostavljamo, da je delovanje večjega dela slovenskih združb stihijsko in neorganizirano, kar bi nekateri radi prikazali kot agilno, a to vsekakor ni.

Zadnje omenjeno vidimo kot ključni izziv združb – kakšno je najboljšo razmerje med sledenjem pravilom, ki zagotavlja organizirano delovanje, in svobodo zaposlenih, ki omogoča večjo ustvarjalnost. Seveda je to odvisno tudi ali predvsem od vrste združbe in tega, kaj ponuja svojim strankam. Vsekakor je to področje, ki je še razmeroma slabo raziskano, zato upamo, da smo raziskovalcem ponudili zadosti idej za nadaljnje raziskave.

Literatura in viri

- Adkins, L. (2010). *Coaching Agile Teams: A Companion for Scrum Masters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Hoboken: Addison-Wesley Professional.
- Bersin, J. (2012). *Building the Agile Enterprise: A New Model for HR*. IMPACT 2012. www2.slideshare.net
- Chandler, R. C. (2018). Agile Teams Create Agile Learning Organisation. *Chief Learning Officer*, 19(6), 54–65.
- Chin, G. (2004). *Agile project management*. New York: AMACOM.
- Comella, S. (2018). Go agile: Five things agile organizations have in common. McKinsey & Company. <https://www.youtube.com/watch?v=TleHv-mlnXo>
- Dearstyne, B. W. (2018). Achieving Nimble IM Programs Agile Methodology. *Information Management*, July/August, 26–31.
- Denning, S. (2020). Rethinking Ten Sacred Truths of Agile. www.forbes.com
- Godbole, K. M. (2017). Kanban: An Alternate Path to Enterprise Agility. *Lean Kanban India 2017*. www2.slideshare.net
- Gothelf (2014). Bring Agile to the Whole Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/11/bring-agile-to-the-whole-organization>
- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The Influence of behavioral competencies on project performance. *Project management journal*, 49(3), 98–109.
- Highsmith, J. (2010). *Agile project management*. Boston: Pearson Education.
- Hodgson, M., & Horrigan, M. (2019). Agile strategic planning for executives. Predstavitev s konference AgileAus19, najdeno na Prezi.com.
- Hodgson, M. (2020). Agile is a mindset. Agile is behaviour. <https://zenexmachina.com/agile-as-a-mindset-agile-as-behaviour/>
- Kamer, J. (2017). How to Make Your Organization as Fast and Agile as a Formula 1 Team. *Agile Amsterdam 2017*. <https://www.youtube.com/watch?v=Ovr49xVn3GY>
- Kroll, C., & Shea, C. (2018). The Agile Evolution, it's more than process. *Workforce Solutions Review*, 9 (2), 22–25.
- Leybourne, S. A. (2006). Managing Improvisation within Change Management: Lessons from UK Financial Services. *The Service Industries Journal*, 26 (1), 73–95.
- Meyer, P. (2011). How to Create an Agile Organization. *Chief Learning Officer*, 12(1), 36–39.
- Moreira, M., Lester, M., & Holzner, S. (2010). *Agile for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing.
- Pather, S. (2019). Culture and Principles at the Heart of Enterprise Agility. platform.deloitte.com.au
- Rico, D. (2016). Business Value of Agile Organizations. www2.slideshare.net
- Salo, O. (2017). How to create an agile organization. www.mckinsey.com
- Scanland, K. (2014). Strategic Planning. www.greystoneglobal.com
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Upper Side River: Prentice Hall.
- Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Stare, A. (2020). Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci. *Izzivi managementu*, 12 (1), 4–10.
- Stare, A. (2021). *Agilno: projekti, zaposleni, podjetja*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Strong, C. (2017). Creating a lean and agile enterprise - The Lean Product Lifecycle. www2.slideshare.net
- Younger, J., & Smallwood, N. (2016). Aligning your organisation with an agile workforce. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/02/aligning-your-organization-with-an-agile-workforce>

Prof. dr. Aljaž Stare, CSPM, je profesor, trener in svetovalec na področju projektne, procesne in strateškega managementa s 35 letnimi delovnimi izkušnjami. Svojo kariero je začel kot razvijalec elektro-mehanskih naprav, kasneje pa je vodil različne vrste projektov: razvoj izdelkov, inženiring, prenovno procesov, IT, organiziral je konference in druge dogodke. Preko 20 let že svetuje slovenskim podjetjem in usposablja managerje, sodeloval je že s 130 podjetji. Predaval je na Ekonomski fakulteti ter Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo (Univerza v Ljubljani), Gea College in Evropski pravni fakulteti, trenutno pa je predavatelj na DOBA fakulteti. Je nosilec mednarodnega certifikata IPMA – CSPM (Certified Senior Project Manager) in ocenjevalec v postopku pridobitve certifikata; dolgoletni član Slovenskega združenja za projektni management, ki mu je predsedoval med letoma 2006 in 2010; avtor knjig *Projektni management: teorija in praksa* (2011) in *Agilno: projekti, zaposleni, podjetja* (2021) ter projektnega bloga www.projektni-management.si.

Menedžment ali ravnateljstvo ter prevajanje in prevzemanje strokovnih izrazov iz angleščine v slovarjih in drugih virih

Dubravka Celinšek

e-pošta: dubravka.celinsek@guest.arnes.si

Povzetek

V prispevku obravnavamo sposojanje in prevajanje strokovnih izrazov s področja ravnateljstva oz. menedžmenta iz angleščine. Najprej predstavimo umeščenost menedžmenta (ravnateljstva) v širši strokovni ali znanstveni okvir in njegovo povezanost z drugimi vedami. Predstavimo tudi razumevanje tega izraza v različnih družbenoekonomskih sistemih, vpliv ameriškega menedžmenta, razumevanje tega pojma in z njim povezanih sorodnih izrazov, opredelitve menedžmenta slovenskih avtorjev ter slovarske razlage in prevode tega pojma. S tem prikažemo prepletenost pojmov, področij in raznolikost razumevanja tega pojma, predvsem v različnih sistemih, a tudi na različnih področjih. V vsebinskem delu se ne opredeljujemo o pravilnosti vsebine menedžmenta in s tem povezanih predlogov prevajanja. Z navajanjem opredelitev menedžmenta – ključnega izraza tega področja – predvsem domačih avtorjev pokažemo na raznolikost razumevanj, kar je tudi eden od vzrokov razhajanj v prevajanju tega angleškega izraza. Namen prispevka je skozi zbrano gradivo utemeljiti upravičenost rabe več prevodov predvsem za angleško besedo management – tako v smislu sopomenskosti (menedžment – ravnateljstvo) kot tudi smiselnega dopuščanja rabe delnih sopomenk kot prevodnih ustreznih tega izraza v določenih kontekstih. Prispevek je uvod v nadaljnje preučevanje prevodov angleškega izraza management v večbesednih strokovnih izrazih in na različnih področjih.

Ključne besede: strokovni izrazi, menedžment, upravljanje, prevajanje in jezikovno prevzemanje, tuji in domači strokovni izrazi, slovarji

1. Uvod

Za preučevanje strokovnega izraza menedžmenta je treba dobro poznati pojem menedžment in tudi široko področje, ki ga ta pojem obsega. Posebno pomembna je njegova povezanost s teorijo organizacije, saj se razvoj teorije organizacije prepleta z razvojem menedžmenta. V zvezi s prevajanjem in prevzemanjem strokovnih izrazov pa je treba poznati oz. spremljati tudi »življenje in pot« besed, ki v besedišče prihajajo.

Menedžment je razmeroma mlada družboslovna veda. Po klasifikaciji Klasius sodi menedžment v Poslovne in upravne vede, pravo (04 – široko področje), podrobneje v Poslovne in upravne vede (041 – ožje področje) ter še podrobneje v skupino Poslovanje in upravljanje, menedžment (0413 – podrobno področje). V to podrobno

področje se uvrščajo: upravljanje, menedžment v izobraževanju, podjetniško usposabljanje, menedžment logistike, organizacijska teorija in vodenje, menedžment oskrbnih verig, menedžment človeških virov, zaposlovanje, javna uprava ter tudi vodenje v povezavi z menedžmentom, projektni menedžment in poslovna logistika ter ekonomika logističnih sistemov. Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije pa uvršča vedo o menedžmentu ali v ekonomske in poslovne vede oziroma v ekonomijo (podpodročje obsega poleg menedžmenta še ekonomske vede, poslovne vede in finance ter operacijske raziskave) ali pa v upravne in organizacijske vede, kamor so poleg menedžmenta uvrščeni še javna uprava, javne službe in logistika. Te vede pa imajo isti predmet preučevanja, tj. združbo (družbo) oziroma organizacijo.

Iz navedenih zapletenih klasifikacij lahko razberemo povezanost menedžmenta s teorijo organizacije (zgodovina menedžmenta je tesno povezana z zgodovino teorije organizacije), prav tako pa tudi z ekonomijo, saj »spremembe v menedžmentu narekujejo spremembe ekonomske teorije in politike« (Drucker 2001, 16–19), vendar pa je področje raziskovanja v menedžmentu drugačno kot v ekonomiji. Res pa je, da so poslovne šole in šole menedžmenta v Evropi (npr. v Nemčiji, Sloveniji) nastajale v okviru ekonomskih fakultet.

V strokovni literaturi so te vede natančneje razmejene. Npr. Rozman, Mihelčič in Kovač (2011, 34) pišejo, da temelji veda o ravnateljstvu (menedžmentu) na spoznanjih organizacijske znanosti in da je to »uporabna znanost, ki uporabnike uči ravnateljstva in gradi predvsem na organizacijski znanosti, poslovne vede pa preučujejo poslovanje« (in so normativne). Tako organizacijska znanost kot tudi ekonomska znanost se ukvarjata s podjetji in drugimi združbami, vendar je med njima razlika: »Ekonomska znanost raziskuje razmerja med podjetji in drugimi združbami, organizacijska znanost pa med člani (in skupinami) v podjetjih« (prav tam).

Menedžment je torej povezan z ekonomskimi, poslovnimi, upravnimi in organizacijskimi vedami oziroma organizacijsko znanostjo. Turk (2008, 273–275) pa npr. piše, da danes menedžment najpogosteje dojemamo kot nadaljevalca ekonomije, vendar meni, da je ekonomija v nasprotju z menedžmentom bolj teoretična, menedžment pa bolj praktična veda oziroma je »nekaj skrajno aktivnega« (zlasti »Druckerjeva postavitev«). Vse omenjene vede oziroma znanosti pa imajo isti predmet preučevanja, tj. organizacijo oziroma združbo (družbo).

Izraz *management* je prišel v slovensko besedišče iz angleščine, pa tudi številni drugi strokovni izrazi tega področja vstopajo v naše besedišče prek angleščine, bodisi kot tujke, dobesedni prevodi bodisi v obliki ustrezne domače besede.

V znanstvenem in strokovnem jeziku so tujke od nekdaj prisotne, le da so v preteklosti prihajale iz drugih jezikov in ne tako hitro in številno iz angleškega jezika, kot se že zaradi čedalje hitrejšega razvoja ter prevlade angleškega jezika in gospodarske moči oz. prevlade Združenih držav Amerike dogaja danes.

V preteklosti je bil slovenski jezik zaradi zgodovinskih okoliščin predvsem pod vplivom nemškega jezika, iz katerega je sprejemal germanizme in kalke (dobesedne prevode) tudi v strokovnem in znanstvenem jeziku. Še leta 1979 lahko beremo, da

gre v modernem času na splošno dominantna vloga britanski, francoski, nemški, ameriški in ruski kulturi in da te kulture vplivajo na druge kulture (Higa 1979, 280–281), tudi s svojim jezikom.

Danes se vplivu angleščine v strokovnem in znanstvenem jeziku nikakor ne moremo izogniti (in se niti ni smiselno popolnoma izogniti), vedno pa tehtamo premišljenost odločitev: ali naj se odločimo za tujko ali za ustrezno domačo besedo, pogosto tudi za dva ali več izrazov.

Mnogo novih pojmov v menedžmentu danes nastane v krogu strokovnjakov in raziskovalcev, ki za medsebojno sporazumevanje uporabljajo angleški jezik – in tako poimenovanja za nove pojme najprej spoznajo v angleščini, kjer ti pojmi in poimenovanja zanje večinoma tudi nastanejo in jih je pri prenosu v druge kulture in jezike treba prevesti. Pri tem se moramo odločiti, ali sprejeti tujko in jo sčasoma prilagoditi slovenskemu jeziku ali pa najti ustrezen domači izraz (tudi dobesedni prevod). Če se odločimo za prevzemanje, lahko tujo besedo najprej uporabljamo kot citatno besedo, ki pa naj bi se prilagodila jezikovnemu sistemu jezika prevzemalca ali prejemnika (to so tujke in izposojenke), ali pa jo dobesedno prevedemo (to so kalki oz. zakrito prevzete besede). S prevzemanjem oz. izposojanjem in prevajanjem prehajajo pojmi prek svojih poimenovanj v jezik prevzemalca in širijo njegovo besedišče. Kot pravi Vintarjeva (2008, 32): »Novi pojmi se prenašajo iz jezika v jezik prek svojih poimenovanj, zato ta sooblikujejo tvorjenje miselne enote.« Nastane torej tesna povezanost med novim strokovnim izrazom v jeziku prevzemalca in tujim (angleškim) izrazom, kar omogoči postopen sprejem pri domačih strokovnjakih in zamenjavo ali prilagoditev tujega strokovnega izraza (prim. Thelen in Steurs 2010, 200–201). Potreba po čimprejšnji uporabi novih pojmov danes vpliva na »hitro« prevajanje, dobesedno prevajanje oziroma kalkiranje in prevzemanje iz tujega jezika (angleščine), čeprav izraz v domačem jeziku že obstaja (prim. Udier v Karabalić 2011, 150–151). Številni avtorji se odločijo za pisanje in razmišljanje ter objavlanje le v angleškem jeziku in se tako izogonejo nekaterim zadregam (npr. zadregi pri zapisu anglicizmov, težavam s prečrkovanjem) in prevajalskemu naporu, ki bi ga morali vložiti pri iskanju ustreznega slovenskega izraza. S tem pa si morda naložijo drug napor – razmišljanje in zapisovanje tega razmišljanja v tujem jeziku.

Za prevzemanje pa je najbolj dojemljivo oz. mu je najbolj izpostavljeno področje leksike. O tem je Nataša Logar (2006, 87) zapisala: »Noben segment ni tako spremenljiv, kot je spremenljivo,

dinamično, zastarevajoče in novonastajajoče – vsaj kar se posameznih enot tiče – področje leksike. Ta spremenljivost je tesno povezana s spremembami v življenju nosilcev jezika, tj. s spremembami predmetnosti, ki jih obdaja, novimi ideologijami in političnimi sistemi, novostmi, ki jih prinašajo stiki z drugačnimi kulturami, verskimi prepričanji in vrednotami itd. Te spremembe so v današnjem svetu nenehne, hitre in neizbežne. Vsak jezik, ki želi ostati (ali za katerega želimo, da bi ostal) živ, aktualen in polnofunkcionalen, tem spremembam hitro sledi oz. jih kar sproti ‚posvaja‘ oz. usvaja, v prvi vrsti tako, da jim da svoj lastni ali sebi prilagojeni izraz.«

Ta spremenljivost se nanaša tudi na prevzete besede. Na primer iz francoščine prevzeta beseda ekipa se danes umika tujki tim, prevzeti iz angleščine (najprej se je pojavljala v zapisu team). Obstaja tudi slovenska beseda skupina, a njen pomen se ne prekriva v celoti s pomenom tujke.

Domače besedje je danes prepleteno s tujim, kar pa je v nekaterih primerih težko zaznati. Npr. v slovensko besedišče sprejeta izposojenka cilj, ena izmed ključnih besed v menedžmentu, je prevzeta iz nemščine (das Ziel), a se je slovenskemu jeziku že tako prilagodila, da je naravni govorec ne prepozna ali ne občuti kot tuje. Besede si izposojamo tudi iz nam sorodnih jezikov, npr. iz hrvaščine – beseda ravnatelj je v slovenščino prevzeta iz hrvaškega jezika.

Najtežje pa je prepoznati kalke ali dobesečne prevode (prevedene izposojenke) predvsem tistih besed, ki so že dalj časa v našem besedišču, včasih pa na prvi pogled ne prepoznamo niti novejših. Kalke, ki jih imenujemo tudi prevedene izposojenke (angl. loan translation), je preučeval tudi Donald Reindl (2005, 95), in sicer tudi na primeru poimenovanj za gobe v slovenščini. S primerjavo poimenovanj za različne vrste gob v slovanskih in geografsko bližnjih jezikih je avtor ugotavljal, katera poimenovanja so verjetno rezultat prevoda izposojenke (kalkiranja iz nemščine), katera pa so verjetno rezultat poimenovalnega sovpadanja zaradi izrazitih značilnosti obravnavanih vrst gob. Zakrito prevzeta (s kalkiranjem oz. dobesečnim prevajanjem nastala) je verjetno tudi ena od ključnih besed v menedžmentu, tj. beseda *poslanstvo*. V slovensko besedišče je beseda verjetno prišla prek dobesečnega prevoda iz latinščine (lat. *missio*) ali pa prek nemščine, po vzoru nemškega dobesečnega prevoda (nem. die *Sendung*, tudi die *Mission*, die *Bestimmung* – pomeni tudi določanje, opredeljenost, namen). Vprašamo pa se, zakaj se je za še eno ključno besedo s področja menedžmenta obdržala tujka iz latinščine – vizija (lat. *visio*), za latinsko

besedo *missio* pa se je v slovenščini uveljavil kalk poslanstvo. Na življenje in »potovanje« besed v jeziku in iz jezika v jezik vplivajo številni dejavniki, ki jih je treba prepoznati in razumeti.

Tujke (in tudi izposojenke) so torej ena izmed značilnosti jezika znanosti, kjer poleg teh najdemo tudi kalke. Mnogo strokovnega in znanstvenega izrazja je bilo v preteklosti v slovenščino prevzetega iz nemščine, tudi s kalkiranjem. Reindl (2009, 111) pravi, da je v slovenščini kalke iz nemščine zaznati na različnih področjih. Najdemo jih v jeziku avstro-ogrske administracije, v kulturnih konceptih, tehnologiji, figurativnem jeziku in jeziku vsakdanjega življenja. Za prevajanje teh kalkov iz slovenščine v angleščino pravi, da se jih ne da neposredno prevesti, temveč jih je treba prevesti nazaj v nemščino in šele potem v angleščino.

S kalkiranjem in izposojanjem (prevzemanjem) sicer lahko zapolnimo leksikalne vrzeli in bogatimo besedišče, a obstajajo meje. Kot se je že v preteklosti na Slovenskem pojavljal odpor proti pretiranemu prevzemanju (npr. iz nemščine in hrvaščine oz. srbsščine), se tudi danes kaže podoben odpor proti pretiranemu prevzemanju (deloma tudi kalkiranju) iz angleščine ter izrinjanju slovenskega jezika v strokovno-znanstveni jezikovni zvrsti na račun angleščine (prim. Jesenšek 2016). Vsekakor pa je jezikovno izposojanje danes vseprisotno, saj je že težko – če sploh – najti jezik, ki je popolnoma izoliran.

V tem prispevku se bomo omejili predvsem na izraz *management* – njegovo povezanost z organizacijo in pomen v različnih okoljih in obdobjih, na razlage oz. prevode v slovarjih in drugih priročnikih slovenskega jezika.

2. Sodobna organizacija, sodobni menedžment ter ameriški vpliv

Sodobna organizacija in s tem tudi sodobni menedžment se danes srečujeta s številnimi izzivi. Meje organizacij postajajo vse bolj neprepoznave, v večini mrežnih organizacijskih oblik je zaznati zahteve po policentризmu in vse manj izstopajo notranja pravila in določila delovanja članov organizacije – poenotenje notranje diferenciacije poteka vse bolj na skupnih vrednotah in postavljeni viziji (Kovač v Kavčič in Kovač 1999, 150–151).

Trba je poudariti, da se menedžment ne nanaša samo na poslovni menedžment; teorija menedžmenta je bila prvič preizkušena v nepridobitnih ustanovah (Mayo Clinic) in vladnih agencijah. »Istovetenje menedžmenta s poslovnim menedžmentom se je

pravzaprav začelo v obdobju velike gospodarske krize v ZDA, ki je privedla do sovražnosti do poslovnega sveta in do prezirljivega odnosa do poslovnih direktorjev.« Ker so se v javnem sektorju hoteli izogniti enačenju s poslovnim menedžmentom, so menedžment v javnem sektorju preimenovali v javno upravo, ki so jo razglasili za ločeno vedo (tudi z lastnim izrazoslovjem). Nekaj let po koncu druge svetovne vojne je postal poslovni menedžment politično korekten izraz (predvsem kot raziskovalno področje), danes pa velja, da je menedžment skupen vsem organizacijam (Drucker 2001, 16–19). Pri nas se je v povezavi z javnimi zavodi, predvsem vzgojno-izobraževalnimi in kulturnimi ustanovami, v socialističnem družbenem redu za vršnega menedžerja uporabljala beseda ravnatelj, v zvezi s pridobitnimi organizacijami pa so bile v uporabi beseda *upravitelj* in nekatere druge, ki jih strokovnjaki danes ne razumejo kot sopomenke za besedo menedžer.

Čeprav ima v sodobnem času v Evropi velik vpliv ameriški menedžment, so vplivne tudi druge šole menedžmenta. Od 19. stoletja do sredine 20. stoletja sta v celinski Evropi delovali dve glavni poslovni šoli oz. šoli menedžmenta: južna oziroma francosko-belgijska in severna oziroma nemška (nemško-švicarska). Po letu 1945 se začne amerikanizacija evropskih poslovnih šol (Kaplan 2014: 529–531), v drugi polovici prejšnjega stoletja pa do danes se je v Evropi krepil vpliv ameriškega menedžmenta. Poleg ameriškega vpliva je v slovenskem menedžmentu zaznati tudi vpliv švicarske šole iz Sankt Gallna (npr. Kralj). Kot piše Kaplan (2014, 529–533), pa je po letu 1997 evropski menedžment spet dobil večjo veljavo na tleh celinske Evrope. Danes se v Evropi zaradi njene kulturne raznolikosti, ki se dojema kot vrednota, razvija več različic menedžmenta v različnih jezikih. Kaplan (prav tam) meni, da bodo verjetno obstajale razlike med menedžmentom v različnih kulturah oziroma različni slogi menedžmenta, vse dokler bodo obstajali različni jeziki. Evropski jeziki pa so odsev različnih kultur in vplivajo na vedenje ljudi v teh kulturah. Vsekakor je ameriški vpliv močan.

3. Družbenoekonomski sistemi ter razumevanje pojma menedžment in upravljanje

V strokovni literaturi najdemo različne opredelitve pojma menedžment (Vila in Kovač 1997, 27). Belak in drugi (prav tam) so zapisali, da »Američani ves (kibernetski) proces in podsistem upravljanja pretežno

poimenujejo menedžment, Evropejci pa ga običajno členijo na lastniški in menedžerski del«. Leta 1987 (133) je Lipovec zapisal, da se svetovna literatura skoraj izključno omejuje na ravnanje, tj. menedžment (problemi organizacije so omejeni na probleme ravnanja), malokdaj pa obširneje obravnava upravljanje, pri nas oz. v takratni Jugoslaviji pa nasprotno – večja je bila usmerjenost v upravljanje. Po uvedbi tržnega gospodarstva se je tudi pri nas pisalo o menedžmentu (ravnanju/ravnateljstvu/vodenju), v svetovni literaturi pa danes beremo tako o menedžmentu kot tudi o lastniškem upravljanju (angl. *governance*).

Za slovensko teorijo organizacije in za področje menedžmenta je pomembno omeniti Lipovčevo Razvito teorijo organizacije (1987). Lipovec (1987, 46) opredeli ravnanje (menedžment) kot eno izmed treh organizacijskih funkcij (upravljanje, ravnanje in izvajanje) in kot proces, prim. Drucker (2011, 14–15): menedžment so naloge, veda in tudi ljudje. V tem delu je Lipovec besedo ravnanje/ravnateljstvo (znova) uvedel, in sicer v času tik pred sprejetjem novih amandmajev k takratni ustavi (1988).

Za razumevanje pojma menedžment je pomembno razumeti razmerje med pojmom menedžment in upravljanje in tudi dejstvo, da se upravljanje v kapitalističnem družbenoekonomskem sistemu razlikuje od upravljanja v socialističnem družbenoekonomskem sistemu. V kapitalističnem upravljanju izvira pravica do upravljanja iz lastništva, medtem ko socialističnem iz dela (Kostič 1963 v Lipovec 1987, 54). Beseda *upravljanje* se danes v slovenščini v jeziku organizacije in menedžmenta uporablja predvsem v zvezi z lastniškim upravljanjem.

Danes se z menedžmentom pri nas ukvarjajo številni avtorji. Rozman in Kovač (2012, 66) sta zapisala, da se je pri nas o menedžmentu in menedžerjih začelo govoriti konec osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je nakazovala kriza samoupravnega družbenega sistema in »so že obstajale težnje po uvedbi kapitalističnega načina gospodarjenja«.

Pojem menedžment je treba razumeti v njegovem razmerju do upravljanja (in vodenja). Kot piše Mihelčič v Izzivih managementu (2012, 33), »je angleško besedo *governance* v besednjak angleškega jezika vnesel nekdanji britanski ministrski predsednik Harold Wilson malo pred letom 1980« (dodal je, da je zanjo nestrokovno uporabljati kot prevodno ustreznico izraz *vladanje*). Slovenski izraz upravljanje pa je lahko prevod za angleško besedo administration (v določenih besednih zvezah tudi za management) in governance.

Razmerje med angleškima izrazoma *management* in *governance* je v tuji literaturi opredelil Schermerhorn (2007–2019):

Menedžment je pooblaščen, da vodi oz. upravlja (angl. administer) organizacijo; v ta namen ga imenuje upravljalni organ (angl. governing body). Menedžment je pooblaščen, da sprejema odločitve za izvajanje politike organizacije, lastniško upravljanje (angl. governance) pa se nanaša na oblikovanje vizije in politike organizacije, na pravilno usmerjanje in vodenje (angl. leadership) organizacije, delovanje menedžmenta pa le nadzira. Lastniško upravljanje ima večjo moč kot menedžment.

Rozman (2015, 32) pa je podal naslednjo opredelitev *upravljanja*:

Upravljanje je temelj oblasti v podjetju, ki izvira v kapitalizmu iz lastništva proizvodjalnih sredstev. Gre za izvirno, z lastnino pridobljeno oblast (Mihelčič), ki ni neomejena, marveč mora upoštevati tudi zakonske, moralne in druge omejitve. Večji del oblasti upravljanje prenese na ravnateljstvo (angl. management), katerega oblast je določena s položajem v podjetju.

O tej temi je objavljen tudi prispevek istega avtorja (Rozman 18. 5. 2017) v Klepetalnici društva SAM, in sicer v okviru debate o enotirnem in dvotirnem modelu upravljanja:

Upravljanje je tema, ki je pri nas aktualna že dobrega pol stoletja, medtem ko je prišla v središče zanimanja v svetu šele v zadnjih 20 letih. Do leta 1990 je burilo duhove samoupravljanje, ki ga je znanstvena srenja v svetu spremljala z zanimanjem in sodelovala v njegovem raziskovanju. Zatem smo se vrnil v upravljanje v kapitalističnem sistemu in se odločili v velikih podjetjih za nemški dvotirni model. Medtem so se podjetja lastninila, ne nazadnje so mnogi ravnatelji prevzeli podjetja in prišlo je do zakonske možnosti uvedbe enotirnega modela.

Rozman (1996, 8) je menil, da k slabemu razumevanju razlike med *upravljanjem* in *managementom* prispeva tudi to, da se vse naloge oz. procesi (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje) začnejo v upravljanju in nadaljujejo v menedžmentu, ter tudi to, da so (bili) lastniki »pogosto tako upravljalci kot ravnatelji podjetja in je tako obe funkciji opravljal ena oseba« (prav tam). Poleg tega sta danes pri nas uveljavljena dva modela upravljanja: ameriški enotirni model – z »upravnim odborom« in nemški dvotirni model – z »upravo«

in nadzornim svetom. Neustrezen prevod besed v oklepaju je komentiral že Mihelčič.

Poleg *upravljanja* se je kot prevod angleške besede *management* v vsakdanji praksi največ uporabljala beseda *vodenje* (Rozman 1994, 12). Podobno ugotovitev sta konec devetdesetih let prejšnjega stoletja zapisala Vila in Kovač (1997, 31).

Pri razumevanju pojmov menedžment in upravljanje pri nas je torej treba upoštevati prehod iz socialističnega v kapitalistični družbeni red, prehod iz planskega v tržno gospodarstvo in dejstvo, da strokovno izrazje tega prehoda ni vedno uspešno »dohajalo«.

4. Opredelitve pojma menedžment

V tem delu se bomo osredotočili na opredelitve slovenskih avtorjev, saj nas zanima slovensko strokovno izrazje. Vendar v uvodu izpostavimo opredelitve nekaterih tujih avtorjev, ki jih v povezavi z menedžmentom navajajo tudi slovenski avtorji. V prikazu opredelitev se osredotočamo na menedžment v pomenu procesa oz. nalog.

Drucker (2011, 14–15) pravi, da so management naloge, veda in tudi ljudje. Kot pravi (prav tam, 20–21), obsega delo menedžerja pet osnovnih operacij: postavljanje ciljev, organiziranje, motiviranje in komuniciranje, merjenje in »razvijanje« ljudi.

Stoner in Freeman (1992) pa zapišeta, da je menedžment proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja dela oziroma naporov članov organizacije ter proces uporabe vseh drugih sredstev organizacije, da bi organizacija dosegla zastavljene cilje, pri čemer je vodenje kot »lokomotiva«.

Po Kralju (1998, 13) se menedžment podjetja nanaša na vodenje poslov in vodenje ljudi k izidom. To je strokovno obvladovanje podjetja, medtem ko je upravljanje interesno oz. politično obvladovanje podjetja (Kralj 2000, 5), njegova glavna naloga pa je urejanje zadev in odločanje. Dimovski (2005, 3) pravi, da management pomeni »uskklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev in ga tudi opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju poslanstva in razvoja organizacije«. Biloslavo (2006, 20–28) pa je zapisal, da je management naloga managerjev, ki so strokovnjaki za obvladovanje organizacij, tj. za urejanje zadev v delovanju – poslovodenje (načrtovanje ciljev, organiziranje, usmerjanje in nadziranje – merjenje – dejavnosti sodelavcev) in vodenje ljudi – so torej poslovodniki in vodje.

V *Poslovno-organizacijskem pojmovniku* (Turk 2004) je ta izraz opredeljen kot poslovodenje,¹ vodenje poslovanja, administriranje.

Poslovodenje (management) je organizacijsko področje nalog, ki zagotavlja uresničevanje pri upravljanju postavljenih ciljev, poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev z zornega kota lastništva s podrobnejšim odločanjem v okviru načrtovanja, pripravljanja izvajanja in nadziranja izvajanja oz. iz sprožanja in uravnavanja delovanja podrejenecv; z njim se ureja delo drugih (Turk 2004).

Turk je sicer uporabil izraz poslovodenje (vodenje poslov), vendar je iz njegove opredelitve razvidno, da ne razume managementa samo kot vodenje poslov, temveč tudi kot vodenje ljudi (»sprožanje in uravnavanje delovanja podrejenecv«).

Rozman, Kovač in Mihelčič (2011, 185) pravijo, da je vsebina managementa oz. *ravnateljavanja* ali *ravnanja* »usklajevanje ali koordinacija«. Zapisali so (prav tam):

Ravnateljavanje ali ravnanje je organizacijska funkcija in proces

- ki usklajuje vsa (enovita in ravnalna) organizacijska razmerja in procese same v sebi, med seboj, v povezavi z okoljem in dinamično, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo usklajen člen procesa uresničevanja cilja gospodarjenja;
- ki uresničuje cilje, politiko in strategije, ki jih okvirno določi upravljanje;
- ki obsega planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrolo organizacije in kontrolo poslovanja.

Poleg izraza vodenje se v navedenih opredelitvah pojavlja tudi izraz poslovodenje, strokovno obvladovanje (podjetja), uravnajoče upravljanje, usklajevanje (nalog in dejavnosti), urejanje zadev in ustvarjalno reševanje problemov. Pri tem gre tudi za odločanje (na določeni ravni).

V strokovnih opredelitvah managementa kot vede in dejavnosti (v okviru nalog) se pri omenjenih avtorjih in še drugih (Možina 2002; Daft 2010; Sornet 2011; Fayol 1916 v Sornet 2011; Mintzberg 1986 in 1989 ter Drucker 1954) pojavljajo naslednji sopomenski, delno sopomenski ali navidezno sopomenski izrazi ter razlage:

- načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje (kontroliranje);
- doseganje organizacijskih ciljev s pomočjo načrtovanja, vodenja, kontroliranja (nadziranja);

¹ Ob izrazu *management* najdemo v pojmovniku: *menedžment* – glej *poslovodenje*.

- sprejemanje odločitev;
- umetnost, da se stvari opravijo s pomočjo (prek) ljudi;
- upravljanje;
- vodenje poslov;
- vodenje ljudi k izidom;
- dejanje ali način »managiranja« (ravnateljavanja);
- kontrola in organizacija;
- predvidevanje, organiziranje, zapovedovanje, usklajevanje in kontroliranje (nadziranje);
- določanje ciljev, organiziranje dela, motiviranje, sporočanje;
- združevanje prizadevanj;
- zasnova, načrtovanje, organiziranje, pilotiranje (uvajanje) in evalvacija dejavnosti;
- naloge, veda (in ljudje);
- postavljanje ciljev, organiziranje, motiviranje in komuniciranje, merjenje in »razvijanje« (angl. developing) ljudi;
- načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, usmerjanje, usklajevanje, poročanje in priprava proračuna;
- odločanje;
- usklajevanje;
- organiziranje in vodenje (načrtovanje in nadzor sta v domeni upravljanja);
- organizacijska funkcija in proces;
- strokovno obvladovanje podjetja;
- uravnajoče upravljanje;
- obvladovanje organizacij – poslovodenje in vodenje ljudi;
- usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev;
- ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju poslanstva in razvoja organizacije.

Na podlagi predstavljenih opredelitev bi lahko predlagali tudi slovenske ustreznice za tujko menedžment.

5. Prevzemanje in prevajanje angleške besede management in z njo povezanih izrazov

V zvezi z jezikovnim prevzemanjem, predvsem iz angleščine (a tudi s prevodi iz nemščine, npr. v Zakonu o gospodarskih družbah), in tvorjenjem domačega strokovnega izrazja v menedžmentu zasledimo prispevke oz. razmišljanja v reviji *Izzivi*

managementu in v časopisu *Delo* (Rozman, Mihelčič) ter tudi prispevke s konferenc (Černe 2017) in prispevke v drugi literaturi (npr. v učbeniških oz. študijskih gradivih).

Besedo *management* so iz angleščine prevzeli številni evropski jeziki, ob tem pa pogosto ohranili izvorni (angleški) zapis; poleg tujke so nekateri obdržali tudi svoj lastni izraz ali pa samo lastni izraz za ta pojem (npr. poljsko *zarządzenie*). Za domač izraz v slovenščini so si prizadevali tudi nekateri slovenski strokovnjaki in jezikoslovci.

V *Delu* (Književni listi) je bil 28. aprila 1994 objavljen prispevek »Seznam ponujenih ali iskanih domačih besed za tuje izraze (Pirs in njegov zgled)«, v katerem so Janez Dular, Janez Gradišnik in Janez Sršen ob sodelovanju Brede Vrhovca za izraz *manager* oziroma mene(d)žer predlagali domače izraze, ki so bili v tisku takrat že v rabi: vodstvenik, vodja, poslovodja, za mene(d)žerstvo pa vodstvo in poslovodstvo. Menili so, da je angleško pisana oblika *manager* »povsem nesprejemljiva«, dodali pa so, da so pozneje dobili predlog, da naj bi se v slovenščini temu reklo ravnatelj in ravnateljstvo ali ravnateljjevanje. V odzivu na ta članek je Miran Mihelčič 12. maja 1994 v Književnih listih objavil članek »V Evropo tudi z ravna(teljeva)njem, samo uspešno mora biti«. V članku je utemeljil rabo besede ravnatelj namesto tujke *manager*. Isti avtor je 15. septembra 1994 objavil še članek »Sto let po Pleteršniku ‚managerji‘ menedžirajo v menadžeriji«, v katerem je med drugim omenil neustrezno poimenovanje zakonodajalca (ob nastajanju nove slovenske zakonodaje na področju gospodarskih in drugih združb) za skupinskega nosilca funkcije ravnateljjevanja – namesto ravnateljstvo ga je neustrezno poimenoval z izrazom uprava.

V prispevku, ki je bil objavljen v *Delu* (Književni listi), pravi Mihelčič (1994b), da se je po drugi svetovni vojni pri nas za funkcijo ravnatelja – funkcijo, »ki dobiva svojo nalogo od nosilcev upravljanja in daje naloge izvajalcem« – uveljavil izraz direktor, ki »naj bi zvenel bolj socialistično kot ravnatelj«. Istega leta (1994a) pa zapiše tudi, da bi se dalo uporabo te besede – ki je bila v preteklosti tudi prevodna ustreznica angleške besede »*manager*« – »v sistemu družbene lastnine morda še braniti, v nakazanem sistemu pa to ni več mogoče. »Board of Directors«, uveljavljeni ameriški izraz za organ upravljanja, bi postal ob uporabi besede direktor za angleško besedo *manager* smiselno komaj prevedljiv«.

Leta 1996 je v reviji Organizacija izšel članek Rudija Rozmana »Kako prevesti ‚management‘ v slovenščino: management, menedžment, upravljanje,

poslovođenje, vodenje, ravnanje?«. V njem se je avtor zavzel za slovensko ustreznico besede *management* ravnanje. Izpostavil je problematičnost nekaterih prevodov, ki pomenijo le del managerske funkcije ali pa tudi kaj drugega. Težavne so tudi izpeljanke, saj niso vse izpeljane iz iste besede.

Biloslavo (2006, 20–25) je v knjigi *Strateški management in management spreminjanja* pojasnil svojo odločitev za rabo izraza menedžer (v zapisu *manager*) namesto ravnatelj: »Žal je o izrazu ‚manager‘ v slovenski strokovni literaturi in strokovnih krogih precej različnih stališč. Zaradi mednarodne primerljivosti in splošne razumljivosti uporabljamo v tej knjigi izraz ‚manager‘ za osebo, ‚management‘ za vse managerje v organizaciji, pa tudi za njihovo dejavnost. Ne uporabljamo izrazov ‚ravnatelj‘, ‚ravnanje‘, ‚ravnateljstvo‘ ipd., ker so specifični za šolstvo.« Ne uporabljamo pa tudi »zakonskih izrazov ‚uprava‘ (za managerja ali kolektivni management v podjetju) oziroma ‚družba‘ (za podjetje), saj prvi posega na področje nadziranja managerjev (upravljanje je npr. dejavnost nadzornih svetov, upravnih odborov in podobnih teles, ki delujejo po pooblastilu lastnikov), drugi pa ima v slovenščini ustaljen pomen v družbenem življenju in okolju« (prav tam, 20). Glede izraza uprava meni enako tudi Rozman (1996) (neustrezen prevod nemške besede *Vorstand* v Zakonu o gospodarskih družbah). Mihelčič in Rozman (2011) pravita, da je ustrežnejši izraz (za upravo) predstojništvo ali ravnateljstvo.²

Rozman in Kovač (2012, 66) sta zapisala, da se je v Sloveniji do leta 1950, in tudi še pozneje, uporabljala beseda ravnanje ali ravnateljjevanje v pomenu »menedžment«. Nadalje zapišeta, da so besedo uporabljali tudi slovenski pisatelji in prevajalci ter da je bila zapisana tudi v dokumentih podjetij in drugih združb ter v slovenskih zakonih. Vendar po tem letu

2 Pravne oblike za poslovanje podjetij so urejene v Zakonu o gospodarskih družbah – ZGD, poslovanje zavodov pa ureja Zakon o zavodih – ZZ. Omenjena zakona besed *management* in *manager* ne vsebujeta. Biloslavo torej ne uporablja »zakonskega izraza« uprava (ZGD 2006), Rozman in Mihelčič pa predlagata ustrežnejši izraz, tj. predstojništvo ali ravnateljstvo. V Zakonu o gospodarskih družbah iz leta 2014 (10. člen) zasledimo izraz poslovodstvo za organe ali osebe, ki vodijo posle »družbe« (npr. v delniški družbi je to uprava ali upravni odbor, pri družbi z omejeno odgovornostjo en poslovodja ali več). V Zakonu o zavodih-NPB iz leta 2006 (enako kot iz leta 1991) pa so kot organi zavoda navedeni: svet ali kakšen drug kolegijski organ upravljanja (29.–30. člen), direktor – ali kakšen drug individualni organ – kot poslovodni organ zavoda (31.–39. člen), strokovni vodja (40.–42. člen), ki vodi strokovno delo zavoda, ter strokovni svet (43.–44. člen).

besedi nista bili več zaželeni, saj sta bili obravnavani kot dediščina kapitalizma. Rozman (2010, 34–35) zapiše tudi, da so v osemdesetih letih stroka, mediji in večina drugih sprejeli tujko »management«. Peščica avtorjev (Lipovec, Mihelčič, Rozman) pa se je vrnila k prvotni slovenski besedi. Zapiše tudi, da »slovenisti, ki jim je ‚management‘ tujka, besedo poslovenijo v menedžment, ki so jo sprejeli mediji, stroka pa se ji (sicer vse manj) izogiba«.

Mihelčič je leta 2012 (2012a, 32–34) v reviji Izzivi managementu objavil prispevek »Iz dela naše sekcije za izrazje«, v katerem je spet opozoril na neustrezno prevajanje besede management z besedo upravljanje, za tujko management pa je znova (oziroma še vedno) uporabljal izraz ravnateljstvo oziroma v besednih zvezah izraz ravnanje s/z.

Danes se domači izraz ravnateljstvo kot prevodna ustreznica angleške besede management še pojavlja (npr. v reviji Izzivi managementu), vendar večina strokovnjakov uporablja izraz menedžment, tudi v citatnem zapisu (management). Zanimivo pa je, da nosi revija, ki obravnava menedžment v vzgoji in izobraževanju, naslov Vodenje v vzgoji in izobraževanju (angl. management in education) in tudi revija Slovenske akademije za management nima v svojem imenu izraza ravnateljstvo, četudi se nekateri člani te akademije zavzemajo za uveljavitev tega izraza.

V strokovnem jeziku je sicer močna težnja po standardizaciji terminologije in strukture diskurza (Gnutzmann 2009, 518), a je danes v strokovno-znanstvenem jeziku veliko dvojnic, trojnic oziroma sopomenskih izrazov, in to se v slovenščini dogaja tudi z besedo management, še posebej v različnih besednih zvezah (več o tem v že omenjeni doktorski disertaciji).

Odločanje za prevzemanje tujega izraza ali proti njemu (tj. prevzemanje ali tvorjenje strokovnega izraza iz jezikovnih sredstev lastnega jezika) je v strokovno-znanstvenem jeziku drugačno kot v splošnem, v katerem je uvrstitev »novega« domačega izraza oziroma sredstva namesto tujega »posledica ustreznih in pravočasnih izbir pri tvorbi, odnosa uporabnikov do kultiviranja knjižnega jezika, pravočasne razširjenosti nove besede, včasih pa tudi srečnih okoliščin« (Kalin Golob 2001, 235–236).

Pri strokovni rabi naj bi bila možnost tvorbe slovenske ustreznice sicer preprostejša, ker »deluje institucija terminološkega dogovora« (prim. Verovnik 2002). Vendar pa morajo stroke upoštevati tudi načelo ustaljenosti v jeziku (Kalin Golob, 2001, 235–236). Kot piše Verovnikova (2002, 758), se strokovni izrazi spreminjajo le redko in samo

v primeru, »ko je zaradi nenatančnosti ali kake druge neustreznosti v stroki dosežen konsenz (torej terminološki dogovor o sistematični rabi novega, ustrežnejšega izraza)«. Kot dodaja, lahko zaradi težnje in zahteve po ustaljenosti taka sprememba uspe le, če jo sprejme celotna strokovna skupnost, če novi termin dosledno uporablja v svojem sporočanju in če odločitev argumentirano predstavi tudi širši javnosti.

Tujka management/menedžment je torej sprejeta v besedišče slovenskega jezika, domači izraz ravnateljstvo pa se manj pogosto uporablja. Uporaba dveh izrazov za isti pojem danes v terminologiji ni nenavadna, poleg tega je bil izraz argumentirano predstavljen v širši javnosti (Mihelčič, Rozman). Strokovna javnost bi lahko sprejela dogovor o rabi obeh izrazov, tj. tujke menedžment in domačega izraza ravnateljstvo, in sicer s sprejetjem terminološkega dogovora (za rabo izraza ravnateljstvo v pomenu menedžment obstaja »delni« dogovor v okviru Slovenske akademije za management v zvezi s prispevki v reviji Izzivi managementu).

Da izbira med različnimi možnostmi ni prav preprosta, kaže naslednje poglavje, v katerem prikažemo, da se pomeni obravnavanega izraza v slovenščini in angleščini ne prekrivajo popolnoma in da obstajajo tudi številne sopomenke tega izraza, tako navidezne, delne kot tudi prave (v obeh jezikih).

6. Prevodi angleškega izraza management v slovarjih in priročnikih

Na rabo prevzetih besed in njihovo razumevanje vpliva tudi »prevzetost« oz. zapis v slovarjih in sorodnih priročnikih (npr. enciklopedije). Na tem mestu se sicer osredotočamo na prevzemanje angleških besed management in manager, predvsem v tiskanih slovarskih virih in jezikovnih priročnikih. Za nadaljnje raziskave bi nabor ključnih izrazov lahko dobili že z računalniško obdelavo, tj. s terminološkim luščenjem, zgornjih besedil – opredelitev menedžmenta, več izrazov pa s pomočjo obsežnejšega korpusa (npr. člankov v revijah, diplomskih, magistrskih in doktorskih nalog, zbornikov idr.).

Z natančnim preučevanjem krovnega izraza tega področja pa lahko med drugim (v tem delu prispevka) na podlagi predstavitve (in primerjave) prevodov izraza menedžment v različnih slovarjih

opazujemo kompleksen proces prehajanja pojmov in njihovih poimenovanj iz angleščine v slovenščino ter bogat nabor navideznih, delnih in pravih sopomenk za ta izraz.

V nadaljevanju je torej podan kratek pregled pojavljanja gesel management/menedžment in manager/menedžer ter prevodov oz. razlag teh dveh izrazov v splošnih in strokovnih enojezičnih in dvojezičnih slovarjih angleščine in slovenščine ter v podobnih priročnikih.

1. Slovarji angleščine (splošni in poslovni)

- *menedžment (proces) – angl. management (process)*
- control (*Collins Cobuild Dictionary of English* 1989)
- conduct (*Webster Comprehensive Dictionary, Encyclopedic Edition* 1992)
- control and organization of sth (*Cambridge International Dictionary of English* 1995)
- handling (*Longman Dictionary of Contemporary English* 2008)
- (1) executive, administration, board, directorate, directors, managers, supervisors, employers, bosses (2) administration, direction, running, control, regulation, supervision, command, rule, government (3) handling, conduct, care, charge (*Penguin Thesaurus* 2004)
- administration (*Longman Dictionary of Business English* 1991)
- the activity or skill of directing and controlling the work of a company or organization (*Longman Business English Dictionary* 2000)
- the organization and coordination of the activities of business in order to achieve defined objectives (*Business Dictionary* <http://www.businessdictionary.com>)
- (1) control of a company or organization with a goal of making it profitable and sustainable (2) people involved in the operation of a company or organisation, especially the higher echelons, known as Top management (Kurian 2013. *The AMA Dictionary of Business and Management*)

Management kot proces je torej pojmovan kot nadzor/obvladovanje/kontrola/kontroliranje, vodenje/upravljanje ali postopanje/ravnanje, administriranje/upravljanje, usmerjanje, organizacija/organiziranje in usklajevanje.

2. Slovarji slovenščine in drugi priročniki

a) *manager/menedžer*

- manager (izg. menedžer), angl. podjetnik, ravnatelj, voditelj, upravnik, nadzornik

(Trgovsko-gospodarski leksikon, II. del; Uhlř 1938, 66)

- manager: vodja, vodilni uslužbenec podjetja, posrednik, zastopnik (*Leksikon Cankarjeve založbe* 1973)
- manager, menežer, menedžer: kdor vodi gospodarske, organizacijske posle; poslovodja, tehnični vodja, ravnatelj ustanove, podjetja ... (*Slovar tujk* 1974)
- manager in menedžer (1. v kapitalistični ekonomiki vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj, 2. public. voditelj, organizator, zlasti v gospodarstvu), managerski in menedžerski (nanašajoč se na managerja ali managerstvo) (*SSKJ*, 2. knjiga, 1975)
- manager: upravnik, oskrbnik, posrednik (*Slovar tujk* 1981)
- menedžer, manager: direktor, upravitelj (*Etimološki slovar* 1997)
- menedžer: vodilni ali vodstveni uslužbenec v podjetjih; poslovodja, posredovalec (*Veliki splošni leksikon* 1998)
- vrhovni menedžment: vodstvo, vodilni uslužbenci (*Slovenski pravopis* 2001)
- manager (managerka): oseba, ki vodi gospodarske, organizacijske in druge posle; poslovodja, tehnični vodja, ravnatelj (npr. ustanove, podjetja) (*Veliki slovar tujk* 2002)

V slovenščini se je beseda menedžer prvič pojavila v jezikovnem priročniku (leksikonu) že v času pred drugo svetovno vojno – vsebuje jo *Trgovsko-gospodarski leksikon*. Med pogostejšimi sopomenkami za *managerja/menedžerja* so torej: *vodja, poslovodja, direktor, upravitelj/upravnik, posrednik/posredovalec, vodilni uslužbenec*. Izraz *ravnatelj* je v tem pomenu zabeležen v *Slovarju tujk* (1974).

b) *management/menedžment*

Za *menedžment* kot proces zasledimo pogosto izraz *vodenje*; npr. v *Slovarju tujk* (1974): vodenje, npr. podjetja, zlasti v ZDA, in v *Leksikonu Cankarjeve založbe* (1973): *managerski sistem* – oblika modernega vodenja, ki izhaja iz ločitve lastnine in upravljanja (vodenja): majhno število uslužbencev, nelastnikov, skrbi za organizacijo velikih podjetij.

Menedžment je bil v sedemdesetih in osemdesetih letih torej pri nas nekaj novega, modernega, nekaj, kar je bilo omejeno na zahodni svet (taka razlaga menedžmeta ostaja tudi še v *Velikem slovarju tujk* iz leta 2002). V Slovenskem pravopisu (2001) je kot sopomenka za *menedžment* poleg *vodenja* zapisan izraz *upravljanje*.

3. Dvojezični slovarji in drugi priročniki

angl. *management*

- upravljanje, gospodarjenje (Angleško-slovenski slovar 1978)
- (upr., org.) poslovodenje, upravljanje, vodenje, poslovno odločanje, menedžment, menedžerstvo (Moderni poslovni slovar 1997)
- vodenje (Slovar Password 1999)
- menedžment oz. poslovodenje (upr. in org.), vodenje poslovanja, administriranje; organizacijsko področje nalog za upravljanje postavljenih ciljev, poslovne politike in drugih odločitev z zornega kota lastništva; ravnateljstvo kot najvišja raven poslovodenja ter ravnanje kot nižja raven poslovodenja (Turk 2004)
- vodenje, poslovodenje, upravljanje (Oxfordov Veliki angleško-slovenski slovar 2006)
- (priporočeni slovenski prevod) ravnateljstvo, ravnanje s/z; (dopustni slovenski prevod) management, menedžment; (neprimerni slovenski prevod) upravljanje, vodenje, menedžiranje, menedžeriranje (Angleško-slovenski spletni slovar izrazov s področja managementa in sorodnih področij, 4. decembra 2018)

Stalna prevoda za izraz *management* sta torej *vodenje* in/ali *upravljanje*, poleg teh dveh v različnih slovarjih zasledimo še: *poslovodenje*, *vodenje poslovanja*, *poslovno odločanje*, *menedžment*, *menedžerstvo*, *administriranje* in »neueveljavljeno« *ravna(teljeva)nje*. Slovar društva SAM (gl. zadnje alineje) je edini, ki loči priporočene, dopustne in neprimerne prevode.

Nekateri slovarji so imeli pri iztočnici *management/menedžmet* zabeležen še pomen »vodilni delavec/delavci oz. oblastveni organ«:

angl. *manager*

- (manager) upravnik, upravitelj, vodja, oskrbnik, gospodar, direktor, poslovodja (Angleško-slovenski slovar 1978)
- geslo *manager* in še geslo *menežer* ter geslo *ravnatelj*: *ravnatelj banke* – angl. *manager* (Slovensko-angleški slovar 1990)
- (management) kot oblastveni organ: (upr., del.) poslovodstvo, poslovodni organ, vodstvo, uprava, vodilni/vodstveni kadri, vodilni uslužbenci/delavci, management, menedžment (Moderni poslovni slovar 1997)

Pregled slovarjev in sorodnih priročnikov je torej potrdil, da je beseda *management/menedžment* tako del strokovnega kot del splošnega jezika, in to enako slovenskega kot angleškega. Priročniki jo opredeljujejo različno natančno in zanjo navajajo

po več prevodov oz. sopomenk. Pojavljajo se tudi razlike med opredelitvijo v splošnih in strokovnih slovarjih.

7. Zaključek

V prispevku smo podali pregled opredelitve menedžmenta nekaterih slovenskih avtorjev ter preučili slovanske vire in druge priročnike, ki vsebujejo prevode, sopomenke ali razlage besed *menedžment* in *menedžer*, v obravnavo pa smo vključili tudi nekaj družbenih (in sociolingvističnih) dejavnikov, ki vplivajo na prevzemanje.

Besedni zaklad oz. leksika ni stalna in nespremenljiva, nekatere besede zastarajo, izginejo iz jezika, druge, nove, vanj vstopajo, bodisi s tvorbo iz lastnih jezikovnih sredstev, z dodajanjem pomena že znanim besedam ali s prevzemanjem. Prevzemanje in s tem tudi tujke so še posebej značilne za strokovni in znanstveni jezik. Na prevzemanje pa vplivajo številni dejavniki (v prvi vrsti prevzemalci sami), a smo se na tem mestu omejili le na nekatere izmed teh dejavnikov. Izpostavili smo vpliv razlik med družbenoekonomskimi sistemi, razlike med ameriško, evropsko in slovensko stvarnostjo ter se osredotočili na vire, ki predpisujejo rabo, tj. na slovarje in druge jezikovne priročnike, ter na opredelitve v člankih in učbenikih.

Pri prehajanju besedja iz jezika v jezik, torej pri prevzemanju oz. izposojanju, pa se lahko spremeni tudi pomen: lahko se zoži, razširi ali spremeni. Pomeni določene tujke niso v vseh jezikih prevzemalcih enaki – v nemščini se je npr. pomen angl. besede *manager* po prevzetju zožil: nem. *Manager* se nanaša na nekoga na izvršilni ravni in ne na katerokoli vrsto višjega položaja (Holtmann 2012). Prepletenost pomenov se kaže skozi razlage in prevode (npr. v slovarskih virih), ki lahko vsebujejo številne sopomenke, katerih pomeni pa se ne prekrivajo vedno v celoti. Prevzemanje je kompleksen proces, ki spodbuja tako sprejemanje tujk kot tudi iskanje novih besed (iz lastnih jezikovnih sredstev) ali že znanih besed, katerih pomen se lahko (delno) spremeni, razširi ali zoži. To je kompleksen proces, na katerega vplivajo številni dejavniki, je proces, s katerim lahko bogatimo lasten besedni zaklad, a v okviru določenih mej. Prevelik delež tujega izrazja v besedišču določenega jezika zelo spremeni podobo jezika in mu jemlje samobitnost.

V skrbi za slovenski strokovni in znanstveni jezik je treba skrbeti za urejeno in natančno strokovno izrazje ter tudi za premišljeno prevzemanje. Tako

se pogosto srečujemo z dilemo: tvoriti ali ne tvoriti domače ustreznice tujim strokovnim izrazom. Kot pravi Daneš (1999 v Honzak Jahič 1999, 62), so danes ključnega pomena izbor med možnimi strokovnimi sopomenkami, neostra meja med profesionalizmi in knjižnimi strokovnimi izrazi ter dilema tvoriti ali ne tvoriti (domače) ustreznice tujim strokovnim izrazom. V času hitrih sprememb to ni ravno lahka naloga. Tudi menedžment se sooča s terminološkimi problemi, značilnimi za ta čas, ki ga označuje hiter razvoj in veliko število novih informacij, novih pojmov, novih poimenovanj.

Slovarji in priročniki, ki smo jih preučili, kažejo, da je za besedo menedžment v slovenščini več različnih prevodov, še bolj pa na to kaže raba besede menedžment v besednih zvezah v slovenščini, zato je prav v besednih zvezah z besedo menedžment smiselno dopuščati več prevodov. Raziskava na podlagi korpusne obdelave in priprave vzporednega korpusa bi bila nujna za nadaljnje preučevanje rabe tega izraza tudi v besednih zvezah. Vsekakor pa danes ne gre vedno enemu pojmu pripisati le eno poimenovanje.

Tujka management/menedžment je danes sprejeta v besedišče slovenskega jezika (pojavi se je sicer že pred drugo svetovno vojno – izraz menedžer – in se znova pojavila v osemdesetih letih 20. stoletja), domači izraz ravnateljstvo pa se uporablja manj pogosto. Omejen je predvsem na nekatere prispevke v reviji Izzivi managementu, na prispevke avtorjev, ki so povezani s to revijo, tudi v drugih občilih in na nekatera diplomska in druga dela študentov Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

Kot že omenjeno, uporaba dveh izrazov oz. dveh različnih poimenovanj za isti pojem v terminologiji danes ni nenavadna, pravzaprav se ji težko izognemo. Na to kaže tudi angleško-slovenski *Slovar izrazov s področja managementa* pri Slovenski akademiji za management, ki pri prevodih v slovenščino vključuje dve kategoriji (oz. tri kategorije): priporočen slovenski izraz in dopustni prevod (ter tudi neprimerni slovenski prevod). To je tudi v skladu s trditvijo, ki jo zapiše Havranek (v Honzak Jahič 1999, 26), da je »vprašanje sopomenskosti strokovnega izrazja aktualizirano z nadomestitvijo tujega strokovnega izraza z domačo sopomenko«. Ob prevzemanju v jeziku sprejemalcu pogosto ostajata oba izraza – tujka in domači izraz, lahko pa tudi (tujka in) več domačih izrazov.

Torej lahko govorimo o terminoloških dvojnicah, tudi trojnicah. Za primer vzemimo terminološko dvojnico marketing – trženje (nekateri avtorji sicer razumejo ta dva izraza kot sopomenki, drugi

pa menijo, da se pomena le delno prekrivata) ter besedno zvezo iz angl. marketing management, ki se v slovenščini pojavlja kot marketing management, menedžment trženja, trženjsko upravljanje in morda še v kakšni drugi obliki. Nekateri prevodi so ustrezni, drugi ne, zato je pomembno sodelovanje strokovnjakov in jezikoslovcev, ki sestavljajo slovarje in pojmovnike – priročnike, ki so v pomoč strokovnjakom in študentom pri njihovem pisnem in govornem sporočanju.

Glede dvojnic menedžment in ravnateljstvo naj poudarimo, da je bila domača ustreznica za angleški izraz management argumentirano predstavljena širši javnosti (Mihelčič, Rozman). Morda bi se lahko strokovnjaki dogovorili za sopomensko rabo obeh izrazov, in sicer s sprejetjem terminološkega dogovora. Kljub temu, da ima raba besede ravnateljstvo namesto tujke menedžment v slovenščini številne prednosti (tako glede »ličnejšega« zapisa kot tudi glede tvorjenja drugih oblik iz besede ravnateljstvo), pa se v strokovni javnosti pojavlja odpor še posebej do rabe izraza ravnatelj v pomenu menedžer. Izraz ravnatelj se povezuje z izobraževalnimi ustanovami, čeprav ima danes ravnatelj v izobraževalnih ustanovah drugačno vlogo kot v prejšnjem sistemu (ni več le pedagoški vodja).

Za področne strokovnjake in jezikoslovce, še posebej za prevajalce, so v terminologiji menedžmenta oz. ravnateljstva (naj tudi sami uporabimo ta izraz v prispevku) številni izzivi. Številni tuji izrazi so danes ustrezno prevedeni ali kot domača beseda ali z ohranitvijo in prilagoditvijo tujega izraza. Za angleški izraz outsourcing se je npr. uveljavil domači izraz zunanje izvajanje (tudi dajanje storitev v najem).

V zvezi s prevajanjem angleškega izraza coach je bil objavljen obširen prispevek Rudija Rozmana v prejšnji številki te revije. S tem izrazom se ukvarjajo tudi v Terminološki svetovalnici jezikovnega portala Fran pri Inštitutu za slovenski jezik Frana Ramovša (<https://fran.si/iskanje?View=1&Query=kov%c4%8d&FilteredDictionaryIds=152>), kjer uporabljajo zapis kovč in nas napotijo na Slovar družboslovne informatike: »Termin kovč je definiran kot ‚svetovalec in učni pomočnik, ki dalj časa in načrtno, v živo ali na daljavo vodi posameznika ali skupino k dolgoročnim ciljem‘« (Vprašanje poslano 23. maja 2014). Bo to beseda (in tudi zapis), ki bo uvrščena v Slovar slovenskega knjižnega jezika? Tudi tukaj gre za podoben odpor strokovnjakov glede zapisa, kot se je pojavil ob zapisu menedžment. Kot je pokazala anketa, izvedena med uredniki in člani uredniških odborov revij

s področja menedžmenta oz. ravnateljstva in sorodnih področij (v okviru omenjene doktorske naloge), je za številne moteč zapis strokovnega izraza, ki vsebuje črko č ali dvočrkje dž (npr. tudi v tujki imidž). Strokovna ali diskurzna skupnost si torej nenehno prizadeva (si mora nenehno prizadevati) za sodelovanje z jezikoslovci in tudi obrnjeno. Uporabniki terminologije so torej pomemben dejavnik pri nastajanju strokovnega izraza. Vključenost področnih strokovnjakov in jezikoslovcev je bila vedno pomemben dejavnik pri nastajanju slovarjev, ki vsebujejo (tudi ali samo) strokovno izraze.

Literatura in viri

- Logar, Nataša. 2006. Stilno zaznamovane nove tvorjenke – tipologija. *Slavistična revija* 54. Posebna številka 1: 87–101.
- Higa, Masanori. 1979. Sociolinguistic Aspects of Word-borrowing. V W. F. Mackey in J. Ornstein (ur.). *Sociolinguistic Studies in Language in Contact. Methods and Cases*, 277–292. The Hague: Mouton Publishers.
- Uhlíř, Hugo (Dr. Nemo). 1935–1938. Trgovsko-gospodarski leksikon. Ljubljana: Umetniška propaganda.

Doc. dr. Dubravka Celinšek je docentka za angleški jezik in vodja Katedre za tuje poslovne jezike na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Predava poslovno angleščino na dodiplomskih programih visokošolskega in univerzitetnega študijskega programa Management. Njeno področje raziskovanja je problemsko naravnano učenje in strokovno besedišče s področja menedžmenta, predvsem jezikovno prevzemanje v strokovnem in znanstvenem jeziku. Je tudi članica društva Slovenska akademija za management in Slovenskega društva učiteljev tujega strokovnega jezika ter pridružena članica Katedre za management na Fakulteti za management.

Pogovor s Tonetom Stanovnikom, direktorjem podjetja Špica International, d. o. o.

Luka Eržen

V Društvu slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije predstavili uspešna slovenska podjetja. Tokratni prispevek poleg temeljnih in aktualnih vsebin s področja managementa obravnava tudi odzivanje preučevanega podjetja na izredno situacijo (pandemija COVID-19), ki je pomembno posegla v naša življenja.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno razvojno-tehnološko podjetje Špica International, d. o. o. (v nadaljevanju Špica), ki je že vse od leta 1989 vodilni slovenski ponudnik na področju razvoja rešitev za management oskrbovalne verige in upravljanje časa. Širši javnosti so najbolj znani po sistemu za evidentiranje delovnega časa, saj se s tem njihovim produktom srečajo številni v vsakodnevnem življenju. V letu 2019 je podjetje zaposlovalo 60 ljudi, ustvarilo 9 milijonov evrov prihodkov in doseglo okoli pol



milijona evrov dobička pred davki. O dobrih praksah in o tem, kaj pomeni biti »špičak«, smo se pogovarjali z direktorjem Tonetom Stanovnikom, ki je tudi eden izmed lastnikov in ustanoviteljev podjetja.

Ključni poudarki o poslovanju so prikazani v spodnji tabeli. Kot lahko vidimo, so prihodki od prodaje v letu 2019 znašali 9.358.589 evrov oziroma 9,1 odstotka več kot v letu 2018. Prodajo so povečali predvsem na domačem trgu, vendar pa se je čisti poslovni izid v letu 2019 kljub temu zmanjšal za 367.570 evrov v primerjavi z letom 2018, zaradi strateške odločitve o okrepitevi razvojne ekipe in povečanju števila zaposlenih.

Špica	Leto 2016	2017	2018	2019
Prihodki (v €)	6.401.711	7.999.132	8.576.123	9.358.589
Čisti poslovni izid iz poslovanja (v €)	439.010	1.020.912	922.069	554.499
Čisti poslovni izid na zaposlenega (v €)	11.552,89	23.742,14	19.618,49	9.901,77
Čisti poslovni izid/vsi prihodki (v %)	0,07	0,13	0,11	0,06
Donos na kapital (v %)	0,09	0,18	0,15	0,09
Povprečno število zaposlenih	38	43	47	56



O Tonetu Stanovniku

Tone Stanovnik, po izobrazbi inženir elektrotehnike, je začel svojo poslovno pot že v študentskih letih, ko je opravljal delo tehnika pri Radiu Študent. Prav to obdobje je po njegovih besedah najbolj zaznamovalo njegovo življenje ter mu omogočilo začetek poslovne poti in oblikovanja podjetja Špica. Pri svojem delovanju zasleduje principe avtentičnega vodenja, saj svoje vrednote, kot so vseživljenjsko učenje, multikulturnost in usmerjenost k rezultatom, poskuša vplesti v utrip Špice. Kot vodja je odprt, verjame v moč odkrite in odprte komunikacije ter stalnega napredka. Sodelavci ga pogosto opišejo kot karizmatičnega, na trenutke svojeglavega, a vedno pripravljenega pomagati.

Špica ima dolgoletno zgodovino v primerjavi s podobnimi podjetji oziroma podjetji, ki poslujejo na sorodnem področju. Nam lahko na kratko predstavite to pot? Kateri so po vašem mnenju glavni mejniki, ki bi jih bilo dobro omeniti?

Špica je svojo pot začela leta 1989, sprva pod imenom Mikrošpica, d. o. o., pozneje se je preimenovala v Mikrohit-Špica, d. o. o., in leta 1933 v Špica International, to ime nosi še danes. Ime Špica izvira iz ideje, da kot podjetje ostanemo zelo ozki, specializirani na enem področju in na tem najboljši.

Že od začetka Špica vlaga v razvoj lastnih rešitev in procesov ter poskuša biti pri tem inovativna, prebojna in prva. Z leti se je podjetje večalo in tako je leta 2018 Špica postala srednje veliko podjetje. Na začetku je Špica poslovala le na domačem trgu, pozneje je začela iskati nove priložnosti v tujini, na tuje trge je vstopila s partnerskimi zvezami ter z ustanovitvijo hčerinskih podjetij in podružnic.

Širitev se je tako začela leta 1996 z ustanovitvijo družbe Špica Sustavi v Zagrebu in Špica Sistemi v Skopju. Nadaljevala se je leta 2002 z ustanovitvijo družbe Špica Centar v Beogradu in leta 2003 z ustanovitvijo družbe Špica Systems v Sarajevu. V letu 2013 smo svojo navzočnost razširili še v Veliko Britanijo z družbo Spica Solutions LTD, leta 2014 smo odprli podružnico v Črni gori. Leta 2019 je Špica vstopila tudi na trg Združenih držav Amerike z odprtjem Spica Global INC.

Kako se je Špica transformirala v svojem poslovanju? Trenutno spreminjate strategijo – katere aktivnosti izvajate in zakaj prav ta nova smer?

Smo tehnološko podjetje, spremembe v naši panogi so stalnica – in če se ozrem na našo zgodovino, lahko rečem, da jih je bilo res veliko. Zaradi uspešnega prilagajanja spremembam na trgu se nam je uspelo obdržati, špičaki smo na trgu že 30 let. Moram poudariti, da je naš cilj ostati na trgu vsaj 500 let. Prav zaradi tega si nenehno prizadevamo za razvoj in gledamo, kako lahko naredimo naslednji korak.

V začetku leta 2019 smo tako v Špici sprejeli novo strategijo »oblak na prvem mestu« (angl. cloud first), saj želimo ostati v koraku s časom in postati vodilni ponudnik naših rešitev tudi v tem digitalnem svetu. Hkrati nam bo to omogočilo večjo skalabilnost in priložnost za ponujanje naših rešitev tudi manjšim in srednjim podjetjem. Prav zaradi tega smo oblikovali kontaktno-svetovalni center, kjer mladi sodelavci skrbijo za razvoj in uspeh tega novega poslovanja. Naša želja je, da prihodke iz tega segmenta vsako leto povečamo za 100 odstotkov in s kulturo novega kontaktno-svetovalnega centra, ki trenutno služi kot nekakšen interni pospeševalnik, preplavimo celotno Špico.

Predstavite nam poslovanje vašega podjetja z vidika ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje in trženja ter razvoja zaposlenih. Kaj bi na omenjenih področjih postavili v ospredje?

Špica razvija in ponuja systemske rešitve, ki podjetjem oziroma uporabnikom omogočajo avtomatizacijo poslovnih procesov na področju ravnanja s človeškimi viri in na področju oskrbovalnih verig. Na prvem področju je Špica prepoznavna po svoji systemski rešitvi Time & Space, ki pomaga podjetju upravljati čas in kontrolo pristopa. Celoten produkt in strojna oprema, povezana z njim, je plod lastnega razvoja. Poleg Time & Space Špica ponuja dodatne ločene module, kot so Potni nalogi, Obračun plač, Planiranje delovnega časa ...

TIME SPACE

Na področju managementa oskrbovalnih verig Špica ponuja systemsko rešitev za skladiščno poslovanje, označevanje in sledenje artiklov ter rešitev za popis osnovnih sredstev. Naša rešitev temelji na tehnologiji RFID (radiofrekvenčna identifikacija) in specifičnih etiketah.

Kot omenjeno, v zadnjem času Špica dela pri preboju v oblak, kjer smo začeli razvoj specifičnih rešitev v oblaku, kot so allhours, doorcloud, frontmanfind in myhours.

 allhours  doorcloud
 frontmanfind  myhours

Špica svoje rešitve ponuja po vsem svetu, prevladujejo pa trgi v Sloveniji, Hrvaški, Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Makedoniji. Večina prodajnih operacij poteka v Sloveniji, kjer sedi ekipa za prodajo in podporo. V obeh ekipah skupaj je približno 30 zaposlenih. V Sloveniji je celotna razvojna ekipa, ki šteje približno 20 inženirjev.

Leta 2019 smo v Špici izvedli številne projekte, med vidnejšimi in večjimi je zagotovo naš največji hotelski projekt za Intercontinental Ljubljana, kjer smo poskrbeli za kontrolo pristopa v sobe, registracijo delovnega časa zaposlenih in kontrolo pristopa v skupnih prostorih. Na področju managementa oskrbovalnih verig lahko omenimo projekt uvedbe glasovnega vodenja dela v skladišču podjetij Mercator in Merkur, svetovalni projekt za Ministrstvo za obrambo RS in novopodpisane pogodbe za skladiščno rešitev s podjetjema Impuls Domžale in Zaloker & Zaloker.

Špica poleg vsega naštetega sodeluje tudi pri razvojnih projektih, ki jih sofinancirata država in EU. V letu 2019 smo tako sodelovali pri projektih EkoSmart (razvoj pametnega mesta), GOSTOP (gradniki, orodja in sistemi za tovarne prihodnosti) in IQDOM (inteligentni domovi nove generacije, zasnovani na pametnih napravah in lesu).



Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, vodenje (vključno z motiviranjem in komuniciranjem) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v vašem podjetju?

- **Organiziranje:** Formalno je Špica organizirana tako, da jo vodi upravni odbor, ki poleg direktorja družbe in predsednika upravnega odbora, gospoda Toneta Stanovnika, šteje osem članov. Špica je sicer razdeljena na dve diviziji: na divizijo, ki se ukvarja oziroma deluje na področju ravnanja s človeškimi viri, in divizijo, ki se ukvarja oziroma deluje na področju managementa oskrbovalnih verig. Vsaka divizija ima svojega vodjo, ki skupaj z direktorjem podjetja obvladuje dnevne operacije. Integrirani procesi obeh divizij potekajo oziroma jih izvajajo zaposleni štirih oddelkov: prodaja in marketing, izvedba in podpora, raziskave in razvoj ter finance, kontroling, HRM in administracija. Organizacijska struktura podjetja je torej divizijska, znotraj divizij projektno-matrična in deloma tudi virtualna.

- **Planiranje in kontrola:** V Špici planiramo tako letno kot kvartalno, pri čemer uporabljamo model ciljnega vodenja MBO (angl. management by objectives), ki temelji na načelu, da vodje in zaposleni skupaj določijo cilje in časovnico, in OKR (angl. objectives and key results), ki služi lažjemu sledenju postavljenih ciljev in ključnih rezultatov. S tem poskušamo biti agilni in prilagajati cilje spremembam, ki se nenehno pojavljajo okoli nas. V praksi to pomeni, da si zaposleni na podlagi letnih ciljev podjetja pripravi svoje kvartalne cilje, te pa nato uskladi in dopolni z vodjo. Doseganje ciljev se ovrednoti na razvojno-ocenjevalnih pogovorih v vsakem četrtletju, pri čemer se tudi pripravijo novi cilji in po potrebi prilagodijo oziroma prenesejo pretekli cilji.
- **Vodenje:** Moji glavni vodili pri vodenju sta zaupanje in odprtost. Neizmerno cenim konstruktivne pogovore, odkrite ideje in povratne informacije. Vsi vodje v podjetju skrbijo, da so zaposleni opolnomočeni, da so vodje tam za njih in da skupaj z zaposlenimi dosegajo postavljene cilje. Ker je Špica tudi učeča se organizacija, vodje hkrati skrbijo za prenos znanja ter spodbujajo sodelovanje in timski duh skozi vse oddelke. Zato Špica organizira redne skupinske sestanke s ciljem prenosa znanja, deljenja dobrih praks in uspehov pri projektih.

V tem letu ste pridobili priznanje za najboljšega zaposlovalca med srednje velikimi podjetji. Kako torej skrbite za zaposlene, njihov razvoj, kakšna je sploh vaša kadrovska struktura?

Kot že rečeno, smo izjemno ponosni na naše visoko usposobljene špičakinje in špičake. Trenutno nas je v podjetju zaposlenih 60, od tega jih ima 70 odstotkov univerzitetno izobrazbo. Slaba tretjina zaposlenih je angažiranih v razvoju, dobra tretjina v prodaji in marketingu, preostala tretjina pa v skupnih službah (HR, administracija, računovodstvo). V Špici je trenutno zaposlenih 22 odstotkov žensk, najmlajši zaposleni v podjetju ima 27 let, najstarejši pa 62 let. Polovica zaposlenih je stara med 30 in 39 let.

V podjetju gradimo kulturo medsebojnega zaupanja, nenehnega učenja, sodelovanja ter timskega in učinkovitega dela. Veliko pozornosti namenjamo razvoju zaposlenih, tako na strokovnem kot tudi na osebnem področju. Zato organiziramo in ponujamo udeležbo na različnih izobraževanjih, izvajamo razvojne pogovore in ponujamo določen proračun za dodatno izobraževanje. Veliko pozornosti namenjamo tudi nagrajevanju delovne uspešnosti vseh zaposlenih, pri čemer jim omogočamo tudi udeležbo pri dobičku podjetja.

V Špici je mogoče zaznati visoko stopnjo pripadnosti podjetju, kar je lahko tudi posledica splošne oziroma krovne kadrovske strategije – management visoke pripadnosti. V podjetju je za razvoj zaposlenih zaposlena vodja tega področja, ki skrbi za celotno kadrovske funkcijo. Njihove kadrovske politike stremijo predvsem k agilnosti in opolnomočenju.



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

Če ima podjetje vizijo in strategijo jasno postavljeni, sta dobro delovanje in napredek veliko lažje dosegljiva. Poslanstvo Špice je podjetjem in organizacijam ponuditi napredne, inovativne in učinkovite informacijske rešitve, ki temeljijo na lastnem razvoju, uveljavljenih produktih in storitvah z visoko dodano vrednostjo. Vizija Špice je postati vodilni ponudnik rešitev za digitalno preobrazbo na področju ravnanja s človeškimi viri in oskrbovalnih verig. Če vizijo povzamem z lastnimi besedami, bi rekel, da je še preprostejša – nismo naprodaj in želimo obstati na trgu ter biti uspešni vsaj 500 let.

Glede na vašo vizijo in trenutno starost podjetja, ali morda že razmišljate o nasledstvu? Kako uresničujete sistem mentorstev in nasledstva?

Naj začnem z omembo našega sodelovanja s fakultetami – kot inženir sem vedno mislil, da moramo sodelovati le z naravoslovnimi, vendar sem izjemno ponosen in zadovoljen z našim sodelovanjem tudi z družboslovnimi fakultetami – posebno z Ekonomsko fakulteto in njihovim najboljšim magistrskim programom IMB, ki je umeščen na prestižno lestvico Financial Timesa. To se mi zdi zelo pomembno in to nam prinaša tudi nov val mladine. V Špici seveda že načrtujemo

nasledstvo, natančneje mojo zamenjavo, zato so aktivnosti, povezane s privabljanjem mladega talenta, še kako dobrodošle. Zdi se mi pomembno, da naš talent prihaja z vseh strani, saj nam ta preplet omogoča boljši razvoj – in danes na trgu zmagajo tisti, ki so interdisciplinarni.

V podjetju poskušamo tudi poudariti pomen mentorstva – sam sem mentor kar nekaj sodelavcev in sodelavk, oni pa so hkrati moji mentorji. S tem mislim predvsem, da mi mladi omogočajo biti na tekočem s trendi, pomagajo mi razumeti nove poglede ter širijo mojo miselnost in miselnost Špice. Tako smo v Špici prepričani, da je obratno mentoriranje še kako pomembno, sploh v naši industriji, kjer so spremembe stalnica.

Kako je izredna situacija (pandemija COVID-19) vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram?

Ob začetku krize pri nas sem zavzeto opazoval Kitajsko, saj se je kriza tam pojavila tri mesece prej, v preteklosti pa so se že spoprijeli s krizo SARS. Prav zato so imeli dovolj časa za izpopolnitev svoje tehnike prilagajanja. Na podlagi prebranega smo nemudoma šli v smer toplotnih kamer in drugih senzorjev za merjenje temperature, pa vendar me je partner ustavil – sam sem iz prodaje, on iz razvoja, gotovo vidiva stvari nekoliko drugače. Sam želim stvari imeti takoj, on pa vedno poudari čas, ki je potreben za kakovosten razvoj in vpeljavo. Ta anekdota nekako povzame dejstvo, da si vedno želimo biti v špici, ne glede na situacijo, vendar se na koncu odločimo za pravo pot.

Anekdoto na stran, seveda smo naše sisteme nemudoma začeli prilagajati epidemiološkim ukrepom in do danes že vgradili kamere in podobne senzorje za prepoznavo telesne temperature po bolnišnicah in drugih podjetjih. Velika prednost za nas je bilo tudi to, da ponujamo kar nekaj storitev v oblaku, zato smo lahko podjetjem hitro ponudili virtualne rešitve, še posebej pri registraciji delovnega časa.

Poleg produktivnih in storitvenih prilagoditev smo seveda tudi v Špici prilagodili sistem dela – vsem zaposlenim smo omogočili delo od doma, prehod ni bil zahteven, saj je naše delo v večini digitalno in ga je mogoče opravljati od koderkoli. Večji poudarek smo namenili spodbujanju vključenosti in ohranjanju motivacije. Zato smo organizirali kar nekaj aktivnosti, ena izmed teh je vodena vadba oziroma aktivni odmor, prav tako pa smo virtualno nazdravili novemu letu.

Če odmislim epidemijo, lahko rečem, da je drugi vidik naših sprememb zajemanje podatkov v realnem času – trenutno smo sposobni vzpostaviti v realnosti to, kar ljudje živijo na internetu – prilagajanje prostora v realnem času, tako kot na internetu s pomočjo piškotkov prilagajajo spletne strani. Če ponazorim spremembe, h katerim stremimo – na podlagi zapisa v vašem telefonu vam sistem sam registrira čas, odpre vrata, prilagodi temperaturo v pisarni in podobno, in to takoj, ko pridete fizično v službo.

Kaj bi bili vaši predlogi, nasveti za druga podjetja?

Rekel bi, da je za nas, Slovence, izredno pomemben pogum. V nas opažam moč in potencial prebojnosti, vendar marsikdaj vsega tega ne znamo izkoristiti. Zato bi dejal, da moramo biti pogumni, biti pripravljeni tvegati in se prilagajati spremembam. Če navedem tri najpomembnejše stvari, ki jim moramo nameniti več pozornosti:

- pogum: postati moramo pogumnejši, treba se je naučiti tvegati, a seveda to početi pametno;
- agilnost in dinamičnost: prilagajati se moramo spremembam in se hitro odzvati, ko se te pojavijo – vedno moramo iskati nove priložnosti za izboljšavo in iskati naslednje, višje cilje;
- multikulturalnost: v ekipi potrebujemo raznolikost za rast in razvoj – ta nam ponudi dodatne dimenzije, širše razmišljanje in več idej.



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

VABILO NA DEBATNI VEČER DRUŠTVA SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT

Izvršilni odbor Društva slovenska akademija za management vas vabi na debatni večer, ki bo v **sredo, 12. maja 2021, ob 17.00 v spletnem okolju Webex**, z naslovom

KOMUNICIRANJE V KRIZI – KAJ, ZAKAJ, KAKO IN KDAJ?

Okoliščine krize, v kateri smo se znašli v času epidemije COVID-19, lahko opišemo z akronimom VUCA: Volatility (nestabilnost, nihanja), Uncertainty (negotovost), Complexity (kompleksnost) in Ambiguity (meglenost, dvoumnost). Kot državljani in zaposleni smo se znašli v razmerah, ki jih nismo pričakovali in v katerih se je bilo treba »znajti na novo«. Od predstavnikov države in delodajalcev smo pričakovali jasno, učinkovito in iskreno komunikacijo, saj smo potrebovali fizično, psihološko in finančno varnost.

Razmere zadnjega leta so pred funkcionarje in managerje postavile popolnoma nove izzive – poleg tistih, ki so jih bili deležni v preteklosti. Kateri izzivi so bili največji? Kaj so morali managerji sporočiti deležnikom podjetij in organizacij javnega sektorja? Kako so komunicirali z deležniki? So jim sporočili, zakaj so spremembe nujne ter kako jih bo treba izvesti in katere prednosti prinašajo? So razmišljali tudi o tem, kdaj sporočiti, da bo sporočilo doseglo svoj namen? Katere so bile ključne napake pri komuniciranju v krizi in kakšne so lahko posledice neuspešnega in neučinkovitega komuniciranja? Kaj smo se o komuniciranju z najpomembnejšimi deležniki naučili v zdravstveni krizi minulega leta ter ali in kako bomo te izkušnje uporabili v prihodnjih krizah – gospodarski in socialni?

Pri raziskovanju izzivov in priložnosti uspešnega in učinkovitega komuniciranja v krizi se torej odpira vrsta vprašanj. Odgovore bomo poiskali ob pomoči zanimivih uvodničarjev. Z nami bodo:

- prof. dr. Iztok Podbregar, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede,
- Marijana Kanduti, Taktik, d. o. o.,
- dr. Robert Ličen, Profit Plus, d. o. o., in Podjetniški center Pegasus.

Razpravo, v kateri bomo izmenjali različna mnenja, bo usmerjala **doc. dr. Nina Tomažević**. Prosimo za potrditev udeležbe najpozneje do 7. maja 2021 na naslov: nina.tomazevic@fwu.uni-lj.si. Po prijavi boste prejeli povezavo na spletni dogodek.

S spoštovanjem,

Izvršilni odbor Društva slovenska akademija za management



Spoštovani,

V **petek, 11. junija 2021**, bo potekalo že **17. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji**, ki bo zaradi trenutnih negotovih razmer, ki jih je povzročila epidemija COVID-19, izvedeno v virtualni obliki. Tema letošnjega posvetovanja je:

»ORGANIZACIJSKO PRILAGAJANJE IN MANAGEMENT V ČASU EPIDEMIJE COVID-19«

V času epidemije COVID-19 se gospodarske, javne, vladne in nevladne združbe srečujejo z novimi okoliščinami delovanja, ki zahtevajo hitro odločanje managementa in učinkovito organizacijsko prilagajanje. Zahteve, interesi in pričakovanja deležnikov se hitro spreminjajo predvsem v smeri zaostrovanja. Na eni strani je management postavljen pred izzive izpolnjevanja spreminjajočih se ukrepov ob epidemiji s strani regulatorjev, na drugi strani je stisnjen v primež trga, poleg tega pa se porajajo še novi izzivi pri organiziranju in ravnanju zaposlenih.

Posledično so združbe prisiljene v korenito organizacijsko prilagajanje. Te prilagoditve zahtevajo spremembe v planiranju, organizaciji, vodenju, kontroli zaposlenih. Razvijajo se nove oblike organizacije dela zaposlenih. Organizacijsko prilagajanje močno vpliva na motivacijo, odnose med zaposlenimi, komunikacijo, vodenje, procese odločanja, zadovoljstvo pri delu, pripadnost zaposlenih, zavzetost za delo ipd. Posledice ukrepov zaradi epidemije COVID-19 so mnogotere – pojavljajo se na ravni zaposlenih, na ravni oddelkov, na ravni združb in širše družbe. Posledice so tako negativne kot pozitivne, saj vsako obdobje spreminjanja predstavlja tudi obdobje priložnosti za organizacijski razvoj, inovacije in napredek.

Na tem posvetovanju se ukvarjamo z naslednjimi vprašanji: kaj so ključni izzivi in dileme managementa z zornega kota izpolnjevanja zahtev različnih deležnikov, kako management te dileme razrešuje, kakšne organizacijske prilagoditve uveljavlja in kakšne so posledice teh sprememb na ravni zaposlenih in združbe.

K sodelovanju z izmenjavo teoretičnih in praktičnih spoznanj vabimo avtorje prispevkov, ki preučujejo katero od naslednjih (ali sorodnih) tem:

- kako so se spremenile zahteve in interesi deležnikov ter kako management razrešuje konflikte interesov v času epidemije COVID-19;
- kako so se spremenili procesi strateškega, taktičnega in operativnega odločanja v času epidemije COVID-19;
- kako se je spremenila organizacija poslovnih procesov in nabavnih poti v času epidemije COVID-19; vpliv na management multinacionalnih podjetij;
- kako sta se spremenila organizacija dela in usklajevanje zaposlenih; kakšne so nove inovativne (hibridne) rešitve organizacije dela;
- kako so spremembe vplivale na zadovoljstvo pri delu, zavzetost, motivacijo, nagrajevanje, spremljanje uspešnosti zaposlenih; spremembe na področju kadrovanja, usposabljanja in izobraževanja; zagotavljanje ravnotežja med službo in zasebnim življenjem;
- vpliv epidemije COVID-19 na digitalizacijo poslovanja, podpora IT-rešitev in orodij managementu, delu na daljavo, usposabljanje zaposlenih in vodij;
- kako so podjetja zagotovila zaposlenim zdravje in varnost pri delu (fizično, psihično);
- kako sta se spremenila vodenje in odnos med vodji in sledilci, kateri so novi pristopi k vodenju in vplivanju na zaposlene v smeri doseganja skupnih ciljev v času epidemije COVID-19; katere so ključne značilnosti vodenja v novih razmerah;

- izzivi pri komuniciranju z zaposlenimi, vloga komunikacije pri ohranjanju občutka povezanosti;
- izzivi organizacije in vodenja virtualnih in hibridnih timov;
- kakšne so nove prakse kriznega managementa v času epidemije COVID-19;
- kakšni izzivi so se pojavili pri managementu projektov in vodenju projektnih timov;
- kako se spreminja strateški management in komunikacija z deležniki v času epidemije COVID-19;
- katere skupine zaposlenih so marginalizirane, npr. ali so ženske zaradi šolanja otrok na daljavo zdaj v slabšem položaju;
- kako je prilagajanje na epidemijo COVID-19 vplivalo na ustvarjalnost in inovacije; kako spodbuditi ustvarjalnost pri delu na daljavo;
- vloga organizacijske kulture, vrednot, zaupanja, psihološke varnosti; katere so nove vrednote pri delu, ki jih razvijajo združbe v času epidemije COVID-19, in kako jih uveljavljajo;
- kako je prilagajanje na epidemijo COVID-19 vplivalo na procese managerske kontrole;
- kako vpliva epidemija COVID-19 na učinkovitost organizacije in uspešnost poslovanja; kratkoročno, dolgoročno; katere panoge so bolj odporne proti spremembam zaradi epidemije COVID-19, katere manj;
- ilustracija poslovnih primerov, izzivov managementa in organizacijskega prilagajanja v času epidemije COVID-19; katere so ključne dileme in organizacijske rešitve.

Prispevki so lahko praktični, npr. prikaz inovativnih rešitev podjetij, ali povsem teoretični, npr. pregled mednarodnih raziskav v zadnjem obdobju. Zlasti so zaželeni prispevki, ki obravnavajo organizacijske probleme, izpostavljajo vlogo razmerij in predlagajo konkretne rešitve. Vključno vabljeni k sodelovanju.

Za sodelovanje na posvetovanju zadostujejo **razširjeni povzetki do 1000 besed**, ki bodo objavljeni v elektronski obliki zbornika na spletni strani posvetovanja. Povzetki naj vključujejo naslov povzetka, imena in priimke avtorjev, institucije, e-naslove avtorjev, jasno opredelitev problematike, namena, ciljev, raziskovalnega pristopa, predstavitev glavnih ugotovitev, prispevka k teoriji, uporabnosti za managerje ter do 5 ključnih besed.

Rok za oddajo razširjenih povzetkov (do 1000 besed) na e-poštni naslov alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si je **15. april 2021**. Vsi razširjeni povzetki bodo recenzirani, zato bodo **avtorji prejeli obvestilo o sprejetju ter**

predloge izboljšav do 7. maja 2021. Predstavitev razširjenega povzetka na posvetovanju je obvezna, sicer razširjeni povzetek ne bo objavljen v elektronski obliki zbornika. Vsi avtorji bodo vabljeni, da **povzetke razširijo v prispevke in jih do 30. junija 2021** pošljejo v recenzijski postopek za objavo v **posebni številki revije Izzivi managementu**.

Kotizacija za udeležbo na posvetovanju znaša **25 EUR** (DDV je vključen v ceni). **Člani Društva SAM in študentje so kotizacije oproščeni**. Registracija na posvetovanje poteka po e-pošti: rebeka.koncilja@ef.uni-lj.si.

Rok za registracijo in plačilo je: 21. 5. 2021 (avtorji) in 1. 6. 2021 (ostali udeleženci).

Posvetovanje bo potekalo 11. junija 2021 v virtualni obliki. Povezavo na konferenco boste prejeli po elektronski pošti en teden pred posvetovanjem.

V primeru vprašanj nas lahko kontaktirate na e-naslov alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si.

Nasvidenje na posvetovanju!

Programsko-organizacijski odbor:

- doc. dr. Melita Balas Rant, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani (predsednica),
- doc. dr. Darija Aleksić, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
- doc. dr. Lidija Breznik, Zavarovalnica Triglav, d. d.,
- doc. dr. Dubravka Celinšek, viš. pred., Fakulteta za management, Univerza na Primorskem,
- Rebeka Koncilja Žgalin, spec., Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
- doc. dr. Jože Kropivšek, Biotehniška fakulteta, Univerza v Ljubljani,
- izr. prof. dr. Zlatko Nedelko, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru,
- doc. dr. Aleša Saša Sitar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
- izr. prof. dr. Aljaž Stare, DOBA fakulteta,
- izr. prof. dr. Polona Šprajc, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru,
- prof. dr. Borut Rusjan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
- doc. dr. Nina Tomažević, Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.

Novosti s področja strokovne literature

Milan Jelovčan

e-pošta: info@sam.si

Agilno!? Projekti, zaposleni, podjetja

Avtor: izr. prof. dr. Aljaž Stare



Knjiga ponuja odgovore na vprašanja, kdaj, zakaj in kako uporabiti agilne pristope.

Knjiga vsebuje v tem trenutku najbolj celovit prikaz agilnih pristopov. Vsebina, povzeta po vrsti strokovnih knjig, člankov, predstavitev in drugih internetnih virov, je podkrepjena z ugotovitvami raziskav, tako tujih kot dveh domačih iz leta 2018 in 2020.

V uvodu knjige sta izpostavljena dva pomembna dejavnika agilnosti – da bi agilni pristopi prinesli

pričakovane koristi, se morajo spremeniti tudi organizacije in zaposleni. Če torej hočemo delati agilno, morajo tudi zaposleni spremeniti nekatere navade, vrednote in način dela. Številni zagovorniki agilnosti namreč poudarjajo, da ni zadosti delati agilno, ampak je treba biti agilni (angl. doing vs being agile). Prvo pomeni uporabljati agilne pristope in prakse, drugo pa prevzeti agilno miselnost. V knjigi so obravnavane tudi te dileme, v raziskavi pa je avtor preveril še, ali za uspešno delovanje v »agilnem« svetu potrebujemo ljudi z drugačnimi osebnostnimi lastnostmi ali je zadosti že manjša sprememba navad in vrednot. Prikazana je trenutna raven agilnosti zaposlenih v Sloveniji, ne glede na to, ali delujejo v tradicionalnem ali agilnem projektne okolju.

V zadnjem delu knjige so obravnavane agilne organizacije. Avtor je v raziskavi preveril, kaj je značilno zanje – kdaj npr. za neko podjetje lahko trdimo, da je agilno, oziroma kateri dejavniki organizacijo naredijo agilno. Prikazane so potrebne spremembe managementa za podporo agilnejšemu uvajanju sprememb (in prilagajanju spremembam v okolju za vzdrževanje in dvig konkurenčnosti), agilno organizacijo, agilnejši strateški management in management portfelja projektov ter vloga projektne pisarne v agilni organizaciji.

Naslov:	Agilno!? Projekti, zaposleni, podjetja
Avtor:	Izr. prof. dr. Aljaž Stare
Založba:	Agencija POTI d.o.o.
Št. strani:	271
Leto izdaje:	2021
ISBN:	978-961-93951-4-1
COBISS.SI-ID:	41366019
Vrsta/vsebina:	Tiskana knjiga
Cena z DDV:	58 EUR

Povzetki – Abstracts

LEADERSHIP CHALLENGES IN HEALTHCARE: APPLICATION OF LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY

Tjaša Boršnak, Aleša Saša Sitar

Abstract

This study presents qualitative research findings on leadership in healthcare on the case of specialized departments in selected Slovenian hospitals. The research builds on leader-member exchange theory, focusing on challenges highly specialized professionals as department heads face, when exchanging resources and leading specialized and highly educated doctors. The goal of this study is to highlight the importance of leadership role in Slovenian healthcare organizations by presenting challenges leaders face and possible solutions to tackle those challenges with the purpose to achieve better leadership, greater employee satisfaction and better healthcare service for patients. Semi-structured interviews with selected leaders and their followers were used to collect the data. Research findings make a valuable contribution to leader-member exchange theory and improving leadership practice in healthcare, ever so important in the current situation of covid-19 pandemic.

Key words: *leadership in healthcare, leader-member exchange theory, exchange resources, leading experts, experts as leaders*

ANALYSIS OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND WORK ENGAGEMENT IN THE CASE OF A COMPANY IN THE ELECTRICITY ECONOMY

Nina Kristančič, Matej Lahovnik, Sandra Penger

Abstract

The manuscript combines essential topics in the theory of management and organizational behavior, namely the connection between positive psychological capital and employee commitment in the workplace, based on a multi-methodological research approach in a selected company in the electricity industry and making recommendations for company management. The thesis of the article says that positive psychological capital has a positive effect on the commitment of employees in the workplace and consequently on the achievement of set goals at the organizational level of the selected company. Employee engagement will be greater as the dimensions of positive psychological capital are more developed. We used structured measurement instruments based on the tool for assessing positive organizational behavior, Psychological Capital Questionnaire - PCQ (Luthans, Youssef & Avolio) and employee engagement, Utrecht Work Engagement Scale - UWES (Schaufeli, Bakker & Salanova). The findings showed a positive and direct connection between positive psychological capital and employee commitment in the workplace in a selected company in the field of electricity in Slovenia.

Key words: *positive organizational behavior, employee commitment, electricity industry, multi-methodological research approach*

THE LEVEL OF AGILITY OF SLOVENIAN ENTERPRISES AND EMPLOYEES IN 2020

Aljaž Stare

Abstract

After the introduction of agile software development in the first decade of this century, in the second decade, concepts such as agile company, agile strategic management, agile marketing, etc. appeared. In recent years, we have detected a strong activity of agility promoters in Slovenia, but we have not found any research that would show the incidence of agile approaches in practice. In order to determine the level of agility, we therefore conducted a survey in May 2020, in which over 200 Slovenian enterprises participated. In this article, we present the findings of the part of the research that relates to the agility of enterprises and employees. We found that Slovenes as individuals show a fairly high level of agility, but we are significantly worse when it comes to organization and systematicity, important factors for the successful use of agile approaches.

Key words: *agile company, agile strategic management, agile employees*

»MENEĐŽEMENT« OR »RAVNATELJEVANJE« - TRANSLATING AND TERMINOLOGICAL BORROWING FROM ENGLISH IN DICTIONARIES AND OTHER SOURCES

Dubravka Celinšek

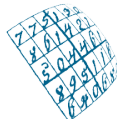
Abstract

The article discusses terminological borrowing and translating from English in management. We present the position of management in a broader professional or scientific framework and its connection with other sciences. We also present the understanding of this term in various socio-economic systems, the influence of American management, the understanding of this term and its related terms, the definitions of the term management by Slovenian authors, as well as dictionary explanations and translations of this term. In this way, we show the intertwining of concepts, areas and the diversity in understanding the concept of management, especially in different systems, but also in different areas. In terms of content, we do not judge the accuracy of the content of management in translation proposals. By listing some definitions of management – the key term in this field – especially by Slovenian authors, we show the diversity of understandings, which represents a factor influencing the variety in translating this term from English. The purpose of this paper is to justify – through, above all, different translations in dictionaries – the use of various translations, especially for the English word management, namely in terms of synonymity (Slov.: – ravnateljvanje) as well as in terms of allowing the use of partial synonyms as translation equivalents of this term in certain contexts. The paper is an introduction to the study of translations of the English term management in multi-word technical terms and in various fields.

Key words: *technical terms, management, governance, translation and lexical borrowing, foreign and domestic terms, dictionaries*

Sofinanciranje revije Izzivi managementu

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



JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

Donatorji slovenske akademije za management



Navodila avtorjem

Splošna:

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

V reviji objavljamo:

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

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

Oblikovanje prispevkov:

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

Strokovno-raziskovalni prispevki

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

Razmišljanja in informacije

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

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

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

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

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA-standardi:

- **Članek v reviji:** Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.
- **Članek v elektronski reviji:** Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf
- **Knjiga:** Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Hauc, A. (2002). *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 februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.

Izzivi managementu | Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

ISSN 1855-5756

