



FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Doktorska disertacija

**MODEL MANAGERSKE USPEŠNOSTI  
V VELIKIH DELNIŠKIH DRUŽBAH V  
SLOVENIJI**

November 2012

Renata Gabršek



Univerza v Mariboru

FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Doktorska disertacija

**MODEL MANAGERSKE USPEŠNOSTI V  
VELIKIH DELNIŠKIH DRUŽBAH V  
SLOVENIJI**

November 2012

Avtorica: Renata Gabršek

Mentor: red. prof. dr. Marko Ferjan

## **ZAHVALA**

Mentorju red. prof. dr. Marku Ferjanu se iskreno zahvaljujem za njegovo usmerjanje in strokovno pomoč pri nastajanju tega dela.

Zahvaljujem se tudi vsem predsednikom uprav in izvršnim direktorjem, ki so z izpolnjenimi anketnimi vprašalniki omogočili raziskavo.

**KAZALO**

1 UVOD.....	6
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA PROUČEVANJA .....	6
1.2 HIPOTEZE DOKTORSKE DISERTACIJE.....	7
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	8
1.4 PREDSTAVITEV OKOLJA.....	8
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA IN OKVIRI RAZISKAVE.....	10
2.1 RETROSPEKTIVA MANAGERJA IN VODJE.....	10
2.1.1 Šestnajsto stoletje pred našim štetjem .....	10
2.1.2 Trinajsto stoletje pred našim štetjem .....	10
2.1.3 Šesto stoletje pred našim štetjem .....	10
2.1.4 Peto stoletje pred našim štetjem.....	10
2.1.5 Četrto stoletje pred našim štetjem .....	11
2.1.6 Prvo stoletje pred našim štetjem.....	11
2.1.7 Petnajsto stoletje .....	11
2.1.8 Šestnajsto stoletje .....	11
2.1.9 Osemnajsto stoletje.....	12
2.1.10 Devetnajsto stoletje .....	12
2.1.11 Dvajseto stoletje .....	13
2.1.12 Enaindvajseto stoletje.....	15
2.2 OPREDELITEV MANAGEMENTA IN VODENJA.....	20
2.3 USPEŠNOST POSLOVANJA .....	27
2.3.1 Razumevanje uspešnosti.....	27
2.3.2 Cilji podjetja .....	29
2.3.3 Sodila za merjenje uspešnosti podjetja.....	30
2.3.4 Du Pontov sistem kazalnikov .....	32
2.3.5 Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	34
2.3.6 Skandia Navigator in merjenje intelektualnega kapitala .....	37
2.3.7 Slovenski računovodski standardi.....	39
2.3.8 Računovodski kazalci .....	40
2.3.9 Računovodski kazalniki .....	42
2.3.10 Prednosti in slabosti kazalnikov .....	45
2.4 OSEBNE LASTNOSTI MANAGERJA .....	47
2.5 ŽENSKÉ NA MANAGERSKIH POLOŽAJIH.....	48
2.6 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN DELOVNE IZKUŠNJE .....	51
2.7 LEVIČARJI .....	54
2.8 KAJENJE.....	56
2.9 PROSTI ČAS .....	58
3 RAZISKAVA .....	60
3.1 METODA RAZISKAVE .....	60
3.2 VZOREC.....	61
3.2.1 Vzorec podjetij po regijah .....	62
3.2.2 Vzorec podjetij po dejavnostih .....	63
3.2.3 Vzorec podjetij glede na vrsto lastnine.....	66
3.2.4 Spol, starost in stan managerja .....	66
3.2.5 Stopnjo izobrazbe managerja .....	66
3.2.6 Smer izobrazbe managerja.....	66
3.2.7 Delovne izkušnje pri delih, ki niso managerska.....	67
3.2.8 Delovne izkušnje na vodilnih delovnih mestih v celotni delovni dobi .....	67

3.2.9	Levičar ali desničar (pisava) ter kadilec ali nekadilec.....	68
3.2.10	Aktivnosti v prostem času managerja .....	68
3.2.11	Čista dobičkonosnost sredstev .....	70
3.2.12	Čista dobičkonosnost kapitala .....	70
3.2.13	Skupni prihodki na zaposlenega .....	70
3.2.14	Čisti dobiček na zaposlenega .....	71
3.2.15	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov .....	71
3.2.16	Kapital .....	71
3.2.17	Sredstva .....	71
3.2.18	Čisti prihodki od prodaje .....	71
3.2.19	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja .....	72
3.2.20	Opredmetena osnovna sredstva .....	72
3.2.21	Zaloge .....	72
3.2.22	Kratkoročne obveznosti .....	72
3.2.23	Dolgoročne obveznosti .....	73
3.3	SPREMENLJIVKE .....	73
3.3.1	Odvisne spremenljivke .....	73
3.3.2	Neodvisne spremenljivke.....	75
3.4	ZANESLJIVOST MERJENJA.....	76
4	REZULTATI.....	78
4.1	TESTIRANJE HIPOTEZ .....	79
4.1.1	Hipoteza številka 1 .....	79
4.1.2	Hipoteza številka 2 .....	84
4.1.3	Hipoteza številka 3 .....	91
4.1.4	Hipoteza številka 4 .....	96
4.1.5	Hipoteza številka 5 .....	99
4.1.6	Hipoteza številka 6 .....	100
4.1.7	Hipoteza številka 7 .....	121
4.1.8	Hipoteza številka 8 .....	131
4.1.9	Hipoteza številka 9 .....	132
4.1.10	Hipoteza številka 10 .....	137
5	ZAKLJUČEK .....	142
5.1	POVZETEK GLAVNIH UGOTOVITEV .....	142
5.2	ZNANSTVENI PRISPEVEK DOKTORSKE DISERTACIJE .....	155
6	LITERATURA IN VIRI .....	161
	KAZALO SLIK .....	175
	KAZALO TABEL.....	176
	KRATICE IN AKRONIMI.....	181
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	182

## **POVZETEK**

Glavni namen doktorske disertacije je raziskati, ali obstaja povezanost med uspešnostjo poslovanja podjetij in osebnimi lastnostmi oziroma profilom managerja, ki podjetje vodi.

Doktorska disertacija je razdeljena na teoretični del, v katerem smo retrospektivno prikazali vrsto mnenj različnih avtorjev o tem, katere so lastnosti, vrline in odlike vladarjev, vojskovodij, vodij in managerjev, ter v nadaljevanju teoretičnega dela predstavili spremenljivke uspešnosti in osebnih lastnosti managerjev, ki smo jih testirali v empiričnem delu.

Definirali smo deset neodvisnih spremenljivk za merjenje osebnih lastnosti, povezanih s slogom življenja managerja, in 13 spremenljivk za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja, ki ga manager vodi. Postavljene hipoteze smo sprejeli ali zavrnili na podlagi enega od dveh kazalnikov uspešnosti, in sicer dobičkonosnosti kapitala ali čistega dobička na zaposlenega. V analizo smo vključili delniške družbe, ki so imele računovodske kazalce in kazalnike pozitivne, saj so nas zanimala le podjetja, ki poslujejo uspešno. V raziskavo smo vključili vse slovenske regije, saj so bila podjetja iz celotne Slovenije ter iz vseh treh oblik lastnine – zasebna, mešana in državna.

Rezultati raziskave so potrdili, da obstaja povezanost med uspešnostjo podjetja in starostjo, spolom, smerjo izobrazbe ter predhodnimi delovnimi izkušnjami na vodilnih delovnih mestih managerja, ki podjetje vodi. Z analizo smo ugotovili, katera podjetja dosegajo boljše rezultate poslovanja glede na starost, spol, stan, smer izobrazbe in delovne izkušnje (na vodilnih delovnih mestih) managerja, ki podjetje vodi. Na podlagi analize pa smo ugotovili tudi razlike med podjetji, ki jih vodijo managerji, ki so kadilci oziroma nekadilci.

Na podlagi podatkov iz raziskave in ugotovljenih analiz smo naredili model managerske uspešnosti.

## **KLJUČNE BESEDE:**

- uspešnost poslovanja,
- manager,
- vodja,
- osebne lastnosti,
- osebni profil managerja.

## **MODEL OF MANAGERIAL PERFORMANCE IN LARGE STOCK COMPANY IN SLOVENIA**

### **ABSTRACT**

The main goal of the dissertation for the doctor's degree is to investigate whether there is a connection between the operation effectiveness of companies and the personal characteristics respectively the manager's profile.

The dissertation is divided into the theoretical part where we have retrospectively shown a series of opinions of various authors about which are the characteristics, good qualities and distinctions of rulers, army leaders, leaders and managers, and in continuation of the theoretical part we have introduced the effectiveness variables and personal characteristics of managers who were tested in the empirical part.

We have defined ten independent variables for the measurement of the personal characteristics connected with the life style of the manager, and thirteen variables for the measurement of the operation effectiveness of the company lead by the manager. The defined suppositions were accepted or denied on basis of one of the two effectiveness indices, namely the capital profitability or the net profit per employee. In the analysis joint-stock companies were included, that showed positive accounting ratios, as we were interested only in companies with effective operation. Included were all Slovene regions as there were companies from entire Slovenia and all three ownership forms – private, mixed and public.

The results of the investigation proved that there is a connection between the company's effectiveness and the age, sex, education and working experience in leading positions of the manager, leading the company. With the analysis we found out also differences among companies, lead by managers who smoke respectively do not smoke.

Based on investigation data and established analyses we formed the model of management effectiveness.

### **KEYWORDS:**

- operation effectiveness,
- manager,
- leader,
- personal characteristics,
- personal profile of the manager.

UDK klasifikacija: **005,3(043.3):347.725**

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA PROUČEVANJA

Managerji morajo v podjetjih ustvariti ustrezne razmere, da se bodo podjetja v času globalizacije, gospodarske krize in vse večje tekmovalnosti sposobna ob pravem trenutku ter hitro in učinkovito prilagajati potrebnim spremembam in s tem skrbeti za razvoj podjetja, čim večje prihodke, dobičke in ustrezno dodano vrednost. To pa je za managerje izredno zahtevno delo, ki tudi od njih zahteva hitro prilagajanje in sprejemanje odločitev. Koliko so pri tem uspešni, se kaže v rezultatih podjetja, ki ga vodijo, njegovi rasti ali stagnaciji, če ne celo likvidaciji oziroma stečaju.

Pregled zgodovinskih podatkov nam pove, kako so se glede na okoliščine, izkušnje, raziskave in okolje ugotovitve o sposobnostih, znanjih in lastnostih, ki jih mora imeti manager, spreminjale. Te kažejo, da se večina avtorjev nagiba k določenim psihološkim lastnostim (osebnostnim), ki naj bi jih imel uspešen manager, vendar pa v doktorski disertaciji ne bomo preučevali spremenljivk dimenzije psihologije osebnosti managerja, niti dimenzije sloga vodenja, znanja, niti etike.

Naš namen raziskave je bil proučiti osebne lastnosti managerjev, njihov življenjski slog, njihov profil ter ga povezati s kazalci in kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja, ki ga vodijo.

Glede na nekatere karizmatične vojskovodje in voditelje, ki se jim je pripisovalo vrsto osebnih in osebnostnih lastnosti smo v raziskavi ugotavljali, kakšne so osebne lastnosti managerja, ki vodi uspešno podjetje v Sloveniji. S pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali predsednikom uprav in izvršnim direktorjem, smo pridobili vrsto podatkov o profilu oziroma življenjskem slogu managerja, ki vodi uspešno podjetje.

Ker pa je bil glavni namen raziskave ugotoviti, ali obstaja povezanost med osebnimi lastnostmi managerja in uspešnostjo poslovanja podjetja, ki ga vodi, ter ali lahko posameznik pripomore k uspešnosti poslovanja podjetja, ki ga vodi, smo morali definirati odvisne spremenljivke za uspešnost, ki smo jih v nadaljevanju med seboj povezali. V literaturi je s področja spremljanja uspešnosti poslovanja veliko različnih mnenj. Uspešnost lahko merimo z različnimi sodili, kot so finančni ali nefinančni kazalci pa tudi povezave kazalnikov v sisteme in vrednotenje intelektualnega kapitala. Ker pa v praksi v podjetjih, tako v Sloveniji kot drugod po svetu, še vedno prevladujejo finančna sodila, smo se na podlagi tega odločili, da v raziskavo kot odvisne spremenljivke, ki predstavljajo uspešnost poslovanja podjetja, vključimo 13 kazalcev in kazalnikov. Raziskavo smo zastavili precej na široko, saj smo želeli pridobiti čim večje število novih ugotovitev in spoznanj.

V vzorec smo zajeli podjetja, ki poslujejo uspešno in so njihovi kazalci in kazalniki, vključeni v raziskavo, pozitivni. Finančna kriza, ki se je razširila tudi na gospodarstvo ter na podjetja v Sloveniji, je povzročila bistveno zmanjšanje števila podjetij, ki poslujejo uspešno, in vse večje število takšnih, ki imajo negativni rezultat ali pa so na začetku likvidacije oziroma stečaja. Slabšanje razmer na trgih pa je povzročilo



upad čistih prihodkov od prodaje, zmanjševanje števila zaposlenih in vrednost aktive kot meril za razporeditev podjetij glede na velikost v skladu s 55. členom Zakona o gospodarskih družbah na velike, srednje, male in mikro družbe. Zaradi tega smo morali vzorec razširiti z velikih tudi na srednje družbe; s tem smo zagotovili dovolj velik in zanesljiv vzorec za analizo.

V raziskavo smo vključili 13 računovodskih kazalcev in kazalnikov uspešnih družb ter jih analizirali v povezavi s spremenljivkami osebnih lastnosti managerjev, ki ta podjetja vodijo. Vendar pa smo za sprejetje ali zavrnitev postavljenih hipotez uporabili dve od najpogosteje uporabljenih sodil za merjenje uspešnosti poslovanja podjetij v Sloveniji, in sicer čisto dobičkonosnost kapitala ali čisti dobiček na zaposlenega.

Namen doktorske disertacije je ugotoviti osebni profil slovenskega managerja, ki vodi uspešno podjetje, oziroma model managerske uspešnosti.

## 1.2 HIPOTEZE DOKTORSKE DISERTACIJE

Cilj doktorske disertacije je nadgradnja teoretičnih izhodišč in priprava osebnega profila vodilnega managerja, ki vodi uspešno podjetje v Sloveniji. Z empirično preveritvijo bomo definirali osebne lastnosti vodilnega managerja. Cilje lahko zajamemo v naslednjih hipotezah:

- H1: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in delovno dobo managerja pri delih, ki niso managerska, obstaja korelacija.
- H2: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in starostjo managerja obstaja korelacija.
- H3: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in spolom managerja obstaja odvisnost.
- H4: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in stanom managerja obstaja odvisnost.
- H5: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in stopnjo izobrazbe managerja obstaja korelacija.
- H6: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja obstaja odvisnost.
- H7: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih obstaja korelacija.
- H8: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodijo, in managerjem, ki piše z levo roko, obstaja odvisnost.
- H9: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in managerjem, ki je kadilec, obstaja odvisnost.
- H10: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in športnim udejstvovanjem managerja v prostem času obstaja odvisnost.

### 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Po letu 2008 so učinki finančne krize vse hujši in posledice za poslovanje gospodarskih družb vse večje. Po razpoložljivih podatkih Ajpesa je bilo na dan 31. 12. 2009 od 985 delniških družb vseh velikosti v Sloveniji več kot 10 % v postopku likvidacije ali stečaja. Posledice se kažejo v čedalje manjšem številu velikih delniških družb, katerih poslovanje je uspešno, kar je bil tudi vzrok, da smo vzorec razširili na srednje delniške družbe in s tem pridobili dovolj velik vzorec.

Raziskava je omejena na srednje in velike delniške družbe v Sloveniji, katerih kazalci in kazalniki so pozitivni. V analizo je vključenih 109 delniških družb, ki so bile kljub gospodarski krizi uspešne. Vzorec sestavljajo delniške družbe iz vseh slovenskih regij, različnih dejavnosti glede na standardno klasifikacijo dejavnosti v zasebni, državni ali mešani lastnini.

V raziskavo je vključenih 13 odvisnih spremenljivk, ki predstavljajo uspešnost poslovanja podjetij, in deset neodvisnih spremenljivk, ki predstavljajo osebne lastnosti, profil managerja, ki vodi uspešno srednjo ali veliko delniško družbo v Sloveniji.

Hipoteze bomo sprejeli ali zavrnila na podlagi enega od dveh kazalnikov uspešnosti, in sicer čiste dobičkonosnosti kapitala ali čistega dobička na zaposlenega.

Raziskava je bila opravljena na podlagi rezultatov poslovanja podjetij za poslovno leto 2009.

### 1.4 PREDSTAVITEV OKOLJA

Gospodarstva posameznih držav so tesno povezana z drugimi in odvisna od njih. Slaba stran tega je, da sprememba ali dogodek v eni državi – stečaj banke, zlom borze, razvrednotenje valute in drugo – vpliva na mnogo drugih držav in povzroči množične pretrese. Zaradi finančne krize, ki je zajela celoten svet, je v Sloveniji čedalje več podjetij, ki poslujejo z negativnim rezultatom, in porast podjetij, ki gredo v likvidacijo ali stečaj. Posledice so se v Sloveniji v letu 2009 pokazale v množičnem obsegu in podjetja so padala kot domine. Imela so čedalje vse večje težave s prodajo svojih rezultatov dela, likvidnostnih sredstev je bilo vse manj in pravega denarnega toka za zagon proizvodnje je bilo premalo. Posledično je padla vrednost družb, bistveno pa se je povešalo tudi število družb v postopku likvidacije in stečaja.

V predstavitev raziskav o organiziranosti računovodstva v slovenskih podjetjih (mikro, male, srednje in velike družbe), ki jih je opravil Slovenski inštitut za revizijo skupaj z Zvezo računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije ter Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani v letih 2007 in 2008 na dan 31. 12. 2006 kot nadaljevanje raziskav za poslovni leti 1995 in 2001, so ugotovili zmanjšanje števila velikih podjetij (vseh oblik po ZGD) s 1191 (raziskava 2001) na 755 (raziskava 2006) (Odar, Kavčič, Koželj, 2009, str. 63–81). Na zmanjšanje števila velikih družb je dodatno vplivala gospodarska kriza z zmanjševanjem čistih prihodkov od prodaje,

zmanjševanjem števila zaposlenih in zmanjševanjem aktive kot meril za razporeditev podjetij glede na velikost v skladu s 55. členom Zakona o gospodarskih družbah (ZGD), ki podjetja razporeja po velikosti v mikro, mala, srednja in velika (Zakon o gospodarskih družbah, 2009, str. 139–140).

V informacijah o poslovanju gospodarskih družb v republiki Sloveniji v letu 2009, ki jih za vsako leto objavlja Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (Ajpes), je objavljeno, da so družbe prvič v zadnjih petih letih zmanjšale prihodke, in sicer za 15 % primerjalno s predhodnim letom, zmanjšale neto čisti dobiček za 68 % ter imele za 37 % več čiste izgube kakor v letu 2008. Med družbami je bilo 92,5 % mikro, 4,6 % malih, 1,5 % srednjih in 1,4 % velikih družb (Vir: Ajpes, Poslovni register).

V Poslovnem registru Slovenije je bilo na dan 31. 12. 2009 vpisanih 985 delniških družb vseh velikosti v skladu s 55. členom ZGD, od katerih je bilo glede na objavljene podatke več kot 10 % družb v postopku likvidacije ali stečaja.

Ker naša raziskava temelji na pripravi modela managerske uspešnosti, so nas v raziskavi zanimala le uspešna podjetja, kar pomeni, da v javno objavljenih podatkih kazalci in kazalniki, ki smo jih upoštevali, nimajo negativnega predznaka. Ker banke, zavarovalnice, družbe za upravljanje in nekatere druge finančne in investicijske družbe, ki ne poslujejo po kontnem načrtu za družbe, podatkov iz letnih poročil za državno statistiko ne predlagajo, ker zanje ni primerna predpisana vsebina podatkov iz letnih poročil na poenotenih obrazcih, smo na podlagi razpoložljivih podatkov ugotovili, da bi bilo za našo raziskavo primernih velikih podjetij le okoli 150. Zato smo raziskavo razširili na srednje in velike delniške družbe, ki zadostujejo našim pogojem izbora.

Da lahko podjetja upravičijo svoj obstoj, poslujejo pozitivno in z dodano vrednostjo, se morajo hitro prilagajati novim razmeram. Tu pa ima ključno vlogo človek, in sicer manager, ki podjetje vodi. Odločitev o tem, kakšnega kandidata bo podjetje zaposlilo na vodilnem delovnem mestu, je v rokah članov nadzornega sveta v skladu s 268. členom Zakona o gospodarskih družbah, saj poleg članov uprave imenujejo tudi predsednika uprave podjetja.

V razpisnih pogojih se zahteva vrsta podatkov in dokazil o primernosti kandidata za zaposlitev na vodilno delovno mesto. Zahteve o pogojih za zaposlitev na vodstveno delovno mesto se med podjetji razlikujejo, bodisi zaradi dejavnosti, ki jo opravljajo, regije, v kateri delujejo, lastniške strukture kapitala, bodisi zgolj zaradi različnih kriterijev, ki jih imajo pri zaposlovanju. Nekatera podjetja zahtevajo manjše, druga večje število let delovne dobe na vodilnih delovnih mestih, nekatera ozko določijo smer izobrazbe, druga širše. Razlika je tudi v stopnji izobrazbe, saj nekatera zahtevajo za vodilno delovno mesto VII. stopnjo, druga pa najmanj VIII.. Poleg objavljenih razpisnih pogojev se o kandidatu pridobi še vrsta drugih podatkov, kot so spol, starost, stan, kakšne konjičke ima in drugo. Kakšna sodila ali kriteriji prevladujejo pri imenovanju predsednikov uprav ali izvršnih direktorjev, je odvisno od posameznega podjetja oziroma članov nadzornih svetov, ki sprejmejo odločitev o primernosti kandidata.

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA IN OKVIRI RAZISKAVE

### 2.1 RETROSPEKTIVA MANAGERJA IN VODJE

Katere lastnosti, odlike in vrline naj bi imel dober vojskovodja, vladar, vodja, manager? O tem so različni avtorji in raziskovalci pisali že pred našim štetjem in njihove ugotovitve in mnenja so bila različna. V nadaljevanju bomo retrospektivno skozi zgodovino opisali nekatera od mnenj.

#### 2.1.1 Šestnajsto stoletje pred našim štetjem

Kraljica Hačepsut (1504–1483 pr. n. št.) je veljala za miroljubno in napredno, spodbujala je trgovino in umetnost (Menzel, 1998, str. 15).

#### 2.1.2 Trinajsto stoletje pred našim štetjem

Bog je izbral Mojzesa, da je okoli leta 1250 pr. n. št. popeljal njegovo ljudstvo iz suženjstva Egipta v deželo, kjer se cedita med in mleko. Ker je vedel, da bi moral Mojzes kot voditelj znati pritegniti ljudi, ta pa ni bil spreten v besedah, se je odločil, da ga bo spremljal njegov brat Aron, ki je bil spreten govornik (Biblija, 2008, str. 50).

#### 2.1.3 Šesto stoletje pred našim štetjem

V obdobju dinastije Zhou, v 6. stoletju pr. n. št. je nastala prva zbirka modrosti za vojaške potrebe, v kateri sta mojster Sun Cu (544–496 pr. n. št.) in njegov razlagalec Cao Cao (155–200) napisala, da bi morali imeti generali pet vrtilin, in sicer razum, zaupanje, človečnost, pogum in odločnost (Sun Cu, 1996, str. 20).

Konfucij (551–479 pr. n. št.), znan kitajski filozof, je menil, da naj bo vladar nraven človek, ki mora ravnati po strogem moralnem standardu (Konfucij).

#### 2.1.4 Peto stoletje pred našim štetjem

Platon, pravo ime Aristokles (427–347 pr. n. št.), eden največjih grških filozofov, Sokratov učenec in Aristotelov učitelj, je bil mnenja, da vodja ni ne podel ne prostaški, je pravičen in človeški, rad se uči, dobro pomni in ima smisel za lepo. Ima željo po znanju, ljubi resnico, je umirjen in ne hrepeni po bogastvu (Brajša, 2006, str. 101).

Vrhovni nadzornik in nočni zbor (najvišja veja oblasti) morajo biti izobraženi v višjih znanostih bolj kot drugi državljani, predvsem v matematiki in astronomiji (Platon, 1982, str. 20).

Ksenofon (431–355 pr. n. št.), antični pesnik in bojevnik, je mislil, da dobrega generala naredi inovativnost, ki se je ne da naučiti. Pravi general mora znati slepariti, uporabljati prevare, zavajati, kot to zahteva priložnost. General pa mora znati svoje ljudi tudi motivirati za doseg cilja in vzdrževati moralo vojakov z osebnim zgledom (Jaševc, 2009, str. 19)

### **2.1.5 Četrto stoletje pred našim štetjem**

Aleksander III., pozneje imenovan Veliki (vladal od leta 356 do 323 pr. n. št.) je bil Aristotelov učenec in eden najboljših antičnih vojskovodij. Že kot majhen deček je bil bister, neverjetno vzdržen, vendar je že takrat kazal častihlepje, kar ga je naredilo resnega, vzvišenega in dostojanstvenega (Jaševc, 2009, str. 11). Aleksander Veliki je veljal za izredno pogumnega vojskovodjo (Elia, 2009, str. 22), bistrega in okretnega duha, ki se je svojim vojakom rad zahvalil in jih pohvalil (Druon, 1977, str. 7, 197).

### **2.1.6 Prvo stoletje pred našim štetjem**

Gaj Julij Cezar (100–44 pr. n. št.) je poleg poguma pokazal tudi veliko podjetnosti, sposobnosti organizacije in hitrega ukrepanja. Bil je vljuden, gostoljuben in je znal prikupno občevati. V naporih je bil izjemno vzdržljiv (Jaševc, 2009, str. 11). Veljal je tudi za neusmiljenega in častihlepnega vojskovodjo in politika (Adams et al., 2003, str. 12).

Kleopatra VII. (70–30 pr. n. št.), zadnja vladarica Ptolomejcev, je bila visoko izobražena, govorila je več jezikov, bila je finančni genij in velik politični talent, odločna, če ne celo brezobzirna (Menzel, 1998, str. 20).

### **2.1.7 Petnajsto stoletje**

Niccolo Machiavelli (1469–1527) je idealnega vodja opisal kot odločnega, vernega, močnega, prijaznega, discipliniranega, radodarnega, blagega, poštenega, odkritega in zvestega (Machiavelli, 2006, str. 40–92).

### **2.1.8 Šestnajsto stoletje**

Akbar Veliki (1542–1605), največji mogulski vladar Indije, je veljal za modrega in trdnega vladarja, versko strpnega in pokrovitelja umetnosti (Adams et al., 2003, str. 15).

Elizabeta I., (1533–1603), angleška kraljica, je bila pametna in izobražena, govorila je več jezikov, a je bila tudi domišljava in muhasta, odločna in sebična. V sporih je pogosto ostajala človeška, imela pa je tudi čut za pošteno igro (Menzel, 1998, str. 70).

### 2.1.9 Osemnajsto stoletje

Napoleon Bonaparte (1769–1821), ki velja za enega največjih vojskovodij v zgodovini, je imel med drugimi voditeljskimi skrivnostmi sposobnost poznavanja potreb svojih mož. Najprej se je pozanimal, česa si najbolj želijo, nato pa je storil vse, kar je le mogel, da jim je njihove želje lahko uresničil. Vedel je, da je to temelj uspešne spodbude (Maxwell, 2000, str. 22). Napoleon Bonaparte je veljal za genialnega stratega, ki je ustvaril motivirano vojsko (Elia, 2009, str. 85–87).

### 2.1.10 Devetnajsto stoletje

Po mnenju Henryja Fayola (1841–1925) mora imeti manager naslednje lastnosti: zdravje, duševne sposobnosti, moralne lastnosti, splošno izobrazbo, posebno izobrazbo (tehnično in managersko) ter ustrezne izkušnje (Možina et al., 2002, str. 72).

Začetnik znanstvenega managementa Frederick Winslow Taylor (1856–1915) je v delu *The Principles of Scientific management* navedel lastnosti, ki jih morajo imeti managerji: razum, izobrazbo, tehnično znanje, ročne spretnosti, taktičnost, energijo, odločnost, poštenost, presojo in dobro zdravje (Možina et al., 2002, str. 70).

Mary Parker Follett (1868–1933) je bila mnenja, da je uspešen manager le tisti, ki je sposoben oblikovati kohezivno moč skupine iz številnih različnih in včasih tudi antagonističnih elementov. Manager mora znati navdihovati svoje sodelavce, jih usmerjati in jim dajati energijo (Biloslavo et al., 2008, str. 20–22)

Kot navaja Jarc Stanko, je bil Winston Spencer Churchill (1874–1965) človek z neverjetno energijo, človek, ki ni bil ustvarjen za poslušanje, ampak za ukazovanje. Imel je svoj prav in bil človek dejanja. Odločal se je naglo in se strahovito bojeval za svoja prepričanja (Churchill, 1976, str. 361).

Max Weber (1864–1920) je bil mnenja, da imajo karizmatični voditelji določeno individualno kakovost, na podlagi katere se posameznik loči od običajnih ljudi in je kot tak obdarjen z nadnaravno, nadčloveško, nenavadno močjo ali lastnostjo (Weber, 1964, str. 358).

Joseph Vissarionovich Stalin (1878–1953) je veljal za samodržca, za samotnega diktatorja, ki so se ga vsi bali (Mikeln, 1985, str. 457–458).

Adolf Hitler (1889–1945) je imel čut za pravi trenutek in je bil pripravljen veliko tvegati. Cinično preračunljivo je izkoriščal svoje igralske darove in hkrati neomajno veroval vase kot v človeka usode. Bil je oportunist brez vsakršnih načel, vendar je dosledno in s presenetljivo močno voljo uresničeval lastne namene. Zanj je značilna sla po oblasti (Bullock, 1963, str. 696).

### 2.1.11 Dvajseto stoletje

Kot navaja Robert House (1977), imajo voditelji, ki veljajo za karizmatične, visoko potrebo po moči oziroma nadvladi, visoko samozaupanje in visoko prepričanje o pravilnosti svojih mnenj in idej (Mihelič, Ruter, Lipičnik, 2010, str. 805).

Peters in Waterman sta v osemdesetih letih navedla osem lastnosti odličnega voditelja: usmerjenost k dejanjem, blizu ljudem, avtonomnost in podjetnost, produktivnost skozi ljudi, aktivno vključenost v delo ekipe, usmerjenost v enostavne procese, potrebno osebje in pooblastila nižjih stopenj ter ohranjanje nadzora (Scobie, 2009, str. 159).

Na podlagi vprašalnika, ki so ga poslali 1151 podjetnicam iz ZDA, so po 41 % vrnjenih odgovorov med drugim ugotovili, da je 51 % podjetnic prvorojenk (Hisrich, Brush, 1984, str. 32).

Ralph Stodgil je na podlagi analize člankov med letoma 1904 in 1970 kot najbolj stabilne združil naslednje kategorije z lastnostmi uspešnih voditeljev:

- sposobnost: inteligentnost, pozornost, verbalne sposobnosti, originalnost, dobro presojanje;
- dosežki: znanje in športna nadarjenost;
- odgovornost: zanesljivost, iniciativnost, agresivnost, vztrajnost, želja po uspehu;
- participacija: aktivnost, sodelovanje, humor, prilagodljivost;
- status: popularnost, socioekonomski položaj;
- situacija: usposobljenost, mentalna raven, cilji, ki jih mora doseči (Kramar-Zupan, 2009, str. 119).

Peter Drucker (1909–2005) je menil, da znajo učinkoviti vodje razpolagati s časom, delati prave stvari in najprej pomembne stvari, znajo organizirati, sprejemati odločitve in zanje odgovarjati. Učinkovito vodenje pa se da in mora naučiti (Drucker, 1985, str. vii, 103).

Henry Mintzberg, ki ga uvrščajo prav v vrh poslovnih mislecev, meni, da uspešni managerji bolj uporabljajo desno intuitivno stran svojih možganov kot levo hemisfero, namenjeno analitičnemu mišljenju (Kovač, 1996, str. 222). Vloge, ki naj bi jih imel manager, so: predstavnik, voditelj, povezovalec, nadzornik, posrednik, govornik, podjetnik, odpravljavec motenj, razporejevalec virov in pogajalec (Mintzberg 1989, str. 15–21).

Prepričanje o tem, da se vodje rodijo in ne naredijo, je veljalo ob prelomu dvajsetega stoletja. Posamezni ljudje so imeli prirojene osebne lastnosti, zaradi katerih so se izoblikovali v uspešne vodje. Na podlagi tega izhaja tudi teorija o osebnostnih lastnostih vodij Kreitner, Kinicki, 1992, str. 518).

Analiza, ki je bila izvedena v Ameriki na vzorcu 7000 vodij, je med prvih deset razvrstila naslednje lastnosti vodij: poštenost, sposobnost, daljnovidnost, inspirativnost, inteligenco, iskrenost, širokogrudnost, hrabrost, neposrednost in domišljijo (Sirca, 1992, str. 143).

Ali so inteligentni, močno izobraženi, znajo komunicirati in motivirati, sposobni voditi, znajo reševati konflikte? Kot navajata Morse in Wagner, so različni avtorji v zgodovini managementa ugotavljali uspešnost managerja z opazovanjem obnašanja, Campbell s sodelavci pa je predlagal sestavljen pristop, ki vključuje kombinacijo poslovne uspešnosti, osebne lastnosti managerja in dejavnosti (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 298–300).

Pri vodji lahko prihaja do zastarelosti, ki je posledica sprememb v tehnološkem razvoju in spremenjenih načinov upravljanja nove tehnologije ali pa zaradi osebnostnih lastnosti. Nekateri ljudje ob staranju izgubljajo svojo elastičnost in motivacijo za spremembe. Na druge učinkuje »Petrovo pravilo«, po katerem vsakdo teži k napredovanju, dokler ne zasede položaja, ki presega njegove sposobnosti (vsakdo želi doseči raven lastne nesposobnosti) (Kavran, 1994, str. 75).

Sodobni profil direktorja združuje vodenje, kreativnost, podjetništvo in rizičnost (Brekić, 1994, str. 91).

Opravljanje managerskega poklica zahteva visoko stopnjo profesionalnosti, sposobnosti in takšne osebne lastnosti, s katerimi zmorejo biti kos vsakodnevni poslovnim dogodkom. Ni prav redko, da postanejo ljudje managerji nenadoma, brez izkušenj. Med njimi so najbolj uspešni tisti, ki zelo zgodaj spoznajo, da manager ni rojen in da je »nekje nekaj«, kar se splača naučiti in ne prihaja zgolj po naravni poti (Florjančič et al., 1994, str. 347).

Uspešen manager je proaktiven, ima jasne cilje, je osebno organiziran, skuša biti eden od dobitnikov, je dober sodelavec in vzdržuje svojo osebnost (Brajša, 1996, str. 62, 97).

V devetdesetih letih je prevladovalo prepričanje, da so v ospredju generalisti, ljudje s širokim znanjem, celovitim podjetniškim pristopom, ki s svojo osebnostjo lahko spremenijo poslovno kulturo podjetij (Kovač, 1996, str. 122).

Določene osebnostne poteze so nujne, da človek sploh postane manager. Gre za sposobnost lastnega izobraževanja, načrtovanja lastne kariere in njeno uresničevanje. Vse to pa od posameznika terja vztrajnost, delavnost, samodisciplino, zdravje, sposobnost za samoodrekanje in še marsikaj. Organizacije in managementa se je ob vsem tem možno naučiti, za izvedbo pa so spet potrebne nekoliko drugačne (dostikrat tudi prirojene) osebnostne lastnosti, spretnosti, predvsem pa delovna energija (Ferjan, 1996, str. 182).



Uspešen vodja zagotavlja uspešno sinergijo in kompatibilnost dveh funkcij, in sicer usmerjenosti v naloge (doseganje rezultatov) in usmerjenosti v ljudi (medsebojni odnosi) (Everard, Morris, 1996, str. 43).

Rahn meni, da so uspešni managerji poslovni in strogi, vedri, kritični, humani, objektivni, dosledni, včasih tudi popustljivi, polni razumevanja, marljivi in vzdržljivi (Brajša, 1996, str. 97).

V opisovanju »ženskega sloga« opazimo opredelitve, kot so mehkejši, usmerjen na ljudi, emocionalen, ženske naj bi skrbele za svoje sodelavce, v vodenju naj ne bi bile kompetitivne, ampak kooperativne (Kanjuo-Mrčela, 1996, str. 36).

Crosby navaja štiri osnovna načela voditeljstva:

- vodja ima jasen načrt, kam gremo, zakaj, kako bomo vedeli, kdaj dosežemo cilj;
- vodja ima osebno filozofijo o kakovosti, financah in odnosih;
- ustvarja trajne odnose z zaposlenimi, kupci, skupnostjo;
- vodja je svetovljanski (Crosby, 1996, str. 19).

Za najpomembnejše lastnosti uspešnega vodje veljajo: pripravljenost poskusiti tisto, česar ni poskusil še nihče, samomotivacija, izostren občutek za pravičnost, jasnost načrtov, vztrajanje pri odločitvah, pripravljenost vedno narediti več kot to, za kar je nekdo plačan, pozitivna osebnost, sposobnost živeti se v druge, obvladovanje podrobnosti, pripravljenost prevzeti vso odgovornost, prenašanje znanja, globoka vera v svoja načela (Denny, 1997, str. 113–117).

Tavčar navaja tri dimenzije managerja, in sicer strokovnost, etičnost in vodenje (Tavčar, 1999, str. 9).

Dobri voditelji znajo zaposlene motivirati, prepoznati uspeh, ga nagraditi in dati ljudem občutek, da pripadajo podjetju (Kotter, 1999, str. 60–61).

### **2.1.12 Enaindvajseto stoletje**

Vodja naj bi imel inteligenco, karizmo, odločnost, navdušenje, moč, pogum, sposobnost združevanja in samozavest (Ovsenik, Ambrož, 2000, str. 208).

Od osebnostnega profila managerja je odvisno, ali bo pri svojem delu dajal prednost svojim izkušnjam ali teoretičnemu znanju. Prav tako to pogojuje stopnjo tveganja, ki ga je manager pripravljen sprejeti (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 140).

Bankir Walter Wriston je v Harvard Business Review napisal, da konkurenco užene tisti, ki ve, kako izkoristiti kolektivnega duha svoje organizacije. Prav to delajo veliki voditelji, vedo, kako izbrati ljudi in kako jih motivirati ter pooblastiti (Maxwell, 2000, str. 145–146).

Tudi Kyle je mnenja, da voditeljstvo ni nekaj, s čimer bi se človek rodil ali bi se za to izšolal, ampak nekaj, kar razvije in v kar zraste. Uspešni voditelji se zavestno odločajo za razvoj svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti in darov. Modri voditelji razvijajo zmožnost zaznavanja tistega, kar v danem položaju drugi spregledajo. Močni voditelji odkrijejo, kako delovati z nevidnim – s skupinsko energijo in napetostjo, z ustvarjanjem vizije in z različnimi načini motivacije ljudi k nadpovprečni marljivosti (Kyle, 2000, str. vii–x).

Vsi veliki voditelji – tisti zares uspešni, ki jih je le še odstotek – imajo nekaj skupnega: zavest, da je njihova najpomembnejša naloga pridobitev in ohranjanje dobrih ljudi. Sistemi zastarajo, zgradbe postanejo majave, stroji se obrabijo, ljudje pa lahko rasejo, se razvijajo in postanejo učinkovitejši, kadar imajo voditelja, ki razume njihovo eventualno vrednost. Veliki voditelji poznajo želje svojih ljudi (Maxwell, 2000, str. 2, 21).

Handy C. misli, da uspešen vodja uporablja različne sloge vodenja, da lahko v danem položaju ustvari razmere za uspešnost. Zato mora nenehno razvijati svoje zmožnosti (Zupan, 2001, str. 40).

Veliko strokovnjakov si je edinih glede osnovnih osebnostnih lastnosti dobrega vodje, med katere uvrščajo inteligenco, dominantnost, samozavest in zanesljivost, odprtost, fleksibilnost in iniciativnost (Traven, 2001, str. 156–157). V nekaterih raziskavah so ugotavljali, ali so uspešni managerji visoki ali nizki, umirjeni ali razdražljivi, odprti ali zaprti in podobno.

Margaret Linehan navaja, da so raziskave pokazale, da je v managerski učinkovitosti in uspešnosti moških in žensk veliko več podobnosti kakor razlik (Linehan, 2001, str. 44).

Kot pravi Tracy, se vodenja naučite tako, da posnemate vrline in vedenje voditeljev, ki so to počeli že pred vami. Kakor vsako spretnost, tudi vodstveno razvijamo s prakso in ponavljanjem, vedno znova, dokler je ne obvladamo (Tracy, 2002, str. 129).

Ko poskušamo razložiti, zakaj so veliki vodje tako učinkoviti, govorimo o strategiji, viziji ali velikih zamislih. Toda veliki vodje delujejo na podlagi čustev. Če vse drugo naredijo prav, ne uspe pa jim usmerjati čustev v pravo smer, njihova prizadevanja niso tako uspešna, kot bi lahko bila. Dobri vodje se od drugih razlikujejo prav po tem, da razumejo pomembno vlogo čustev na delovnem mestu (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002, str. 20–21).

Na podlagi raziskave o etiki in morali slovenskih managerjev lahko sklepamo, da managerji vzroke za sprejetje neetičnih odločitev iščejo v sebi in da bi najpogosteje uporabili strategijo priznanja in obžalovanja, če bi se izkazalo, da so v preteklosti sprejeli etično sporno oz. nemoralno odločitev (Ferjan, Brumen, 2002, str. 158).

Russel C. J. kot lastnosti uspešnih vodij omenja intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednosti, dobro poznavanje samega sebe in sposobnost vizije (Možina et al., 2002, str. 502). French J. in Raven B. pravita, da se uspešen vodja razlikuje od drugih vodij po svoji ambicioznosti in želji po velikih dosežkih, pozitivni

miselnosti, zmožnosti učenja iz težav pri delu, znanju za analiziranje in reševanje problemov, ustvarjalnosti ter odkritih odnosih z ljudmi (Možina et al., 2002, str. 504).

Veliki poslovni vodje se odlikujejo s poštenjem, resnicoljubnostjo in odkritostjo. Dobri voditelji so ljudje, na besede katerih se lahko zanesemo in jim zaupamo (Tracy, 2002, str. 130–131).

Osebnostne lastnosti same po sebi ne določajo uspešnega managerja. To, kar je pomembno, je način, kako se izražajo v svojem obnašanju (Cimerman et al., 2003, str. 7).

Vodje naj bi imeli naslednje lastnosti: dominantnost, odprtost, čustveno stabilnost, ustvarjalnost, izraznost, odločnost in čut za dobro (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 53).

Nosan kot ključne vodstvene sposobnosti navaja sposobnost kakovostnega odločanja, upravljanja kreativnosti, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti, politično modrost, strateško razmišljanje, vizionarstvo, sposobnost vodenja na daljavo, poveljniške sposobnosti, managerski pogum ter sposobnost dobre presoje ljudi (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 85).

Britanska raziskava (Management Issues News, 2004) je pokazala, da managerke na visokih položajih čezmerno uživajo alkohol, trikrat pogosteje kot ženske na najnižjih položajih (Kanjuo-Mrčela, 2007, str. 189).

In kakšne naj bi bile uspešne managerke? V eni od raziskav so uspešno managerko prej opisali kot ostro, nabrušeno in goljufivo kot pa uspešnega managerja. Po mnenju nekaterih uspešne ženske ne smejo biti lepe in simpatične (Eagly, Carli, 2007, str. 66).

John C. Maxwell, znan kot ameriški vodilni strokovnjak s področja vodenja, omenja 21 nepogrešljivih lastnosti vodje: razsodnost, sposobnost, pogum, predanost, velikodušnost, značaj, moč osredotočenosti, dajanje pobud, poslušanje, navdušenje, odgovornost, samodisciplino, učljivost, reševanje težav, pozitiven pristop, odnosi, prepričanost vase, uslužnost, vizijo, komunikacijo in očarljivost (Maxwell, 2007, str. 5–6).

Bruce Avolio, direktor centra za študije vodenja na univerzi SUNY v Binghamtonu, meni, da so nekateri rojeni za premikanje sveta. To so ljudje z veliko energije, izjemno inteligenco, skrajno vztrajnostjo, samozavestjo in željo vplivati na druge (Grabovac, 2008, str. 44)

Svetovno priznani manager dr. Helmut O. Maucher, dolgoletni predsednik podjetja Nestle, ki je imel na povabilo Poslovnega kluba Socius julija 2008 v Ljubljani predavanje, meni, da med najpomembnejše voditeljske lastnosti spadajo pogum, čvrsti živci, zbranost, sposobnost učenja, domišljija, iskrenost, skromnost, razvite veščine komuniciranja, hitro in odgovorno odločanje in karakter osebnosti (Juričan, 2008).

Željko Čurić iz svetovalnega podjetja OK Consulting je mnenja, da se uspešen manager zna prilagajati, ima visoko čustveno inteligenco in avtoriteto, vendar pa da slovenski managerji pogosto niso kos vodenju. Ne zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj, temveč zaradi nizke samopodobe in samozavesti. Zlasti to velja za generacijo X (rojeni med letoma 1960 in 1980), ki je bila vzgojena v duhu skromnosti in pridnosti (Humar, 2008a, str. 12–15).

Zoran Jankovič, najbolj karizmatičen manager po anketi bralcev časnika Finance in revije Manager za leto 2008, je oseba s posebnim šarmom, ki ima rad ljudi in oni njega. Velja za drznega in si upa narediti tisto, o čemer meni, da je prav (Koražija, 2008, str. 30–31).

Predsednica SKB banke Cvetka Selšak meni, da je liderstvo prirojeno: »Lider je tista oseba, ki ima karizmo vodje, česar pa nima vsak. To je prirojeno.« (Vodnik, 2008).

Dejan Turk, predsednik uprave Si.mobila, se zaveda, da je dvostranska komunikacija ena ključnih veščin dobrega liderja (Vodnik, 2008b).

Janez Škrabec, glavni direktor Rika meni, da mora lider pokazati, v katero tarčo je treba streljati, manager pa mora na pravi način poskrbeti, da je tarča dobro zadeta (Vodnik, 2008c).

Tatjana Fink, generalna direktorica Trima Trebnje, meni, da mora biti lider strukturirana, odgovorna osebnost z visokim vrednostnim sistemom; človek, ki je vzor drugim, da mu sledijo do zastavljenih ciljev. Jasno in ustrezno komuniciranje je ključno, pri čemer pa ne gre zgolj za to, da lider razlaga o ciljih in strategiji (Vodnik, 2008a).

Vodje so pogosto povprečni ljudje s povprečnimi talenti – le da te talente izkoristijo in se z njihovo pomočjo dvignejo izjemno visoko (Clemmer, 2008, str. 157).

In katere prednosti imajo ženske pri vodenju pred moškimi? V raziskavi revije Manager je dobra desetina anketirancev menila, da nobene, več kot polovica jih je menila, da imajo ženske večjo čustveno inteligenco, med preostalimi odgovori pa so bili tudi manjša konfliktnost, boljša intuicija, vztrajnost in predanost (Humar, 2008, str. 26–27).

Velik del usposabljanja vodij izhaja iz vprašanja »Ali so vodje rojeni ali narejeni?« in željo dokazati, da je pravilno zadnje. Vendar Tischy meni, da je to tako, kot bi vprašali, ali so športniki narejeni ali rojeni? Tischy misli, da je odgovor oboje. Pravi, da se s pomočjo motivacije, težkega dela in predanosti lahko naučimo igrati tenis, golf ali košarko (Grabovac, 2008, str. 105).

Da na vodenje vplivajo čustva, je pokazala študija, narejena v okviru doktorske disertacije. Študija podpira stališče, da imajo čustva ključno vlogo pri odločanju. Na podlagi raziskave je bilo ugotovljeno, da obstaja pozitivna povezanost med oceno lastnih čustev in vodenjem. Čustvena stabilnost in čustvena inteligenca sta pomembna dejavnika vodenja (Alston, 2009, str. 80).

George in Jones kot osebne značilnosti učinkovitih vodij navajata:

- telesne: nižje oziroma srednje rasti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti;
- osebne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten, prediren;
- socialne: prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju;
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost (Kramar-Zupan, 2009, str. 119).

Raziskava na manjšem vzorcu slovenskih podjetnikov je pokazala, da je »odprtost za nove izkušnje« kot ena od petih osebnostnih lastnosti, ki so jih proučevali, najbolj povezana z rastjo podjetja (Antončič, 2010, str. 37).

Kouzes in Posner sta želela ugotoviti, katere vrednote in osebne značilnosti ljudje želijo pri svojih vodjih? Več deset tisoč ljudem po vsem svetu so ponudili na izbiro dvajset karakteristik in najpogosteje so si zaželeli, da bi bil vodja:

- iskren,
- napreden,
- spodbuden,
- sposoben (Kouzes, Posner, 2010, str. 17).

Naravni vodja ima osebno karizmo, je odločen, ima jasno vizijo, pozna svoje poslanstvo, zna postaviti cilje in ima sposobnost kakovostne komunikacije z ljudmi, katerih vodja je. Jasne zasnove rojenih vodij so vidne že zelo zgodaj, vendar je vprašanje, če jim uspe ta potencial razviti in izraziti (Račnik, 2010, str. 12).

Voditelji se ne rodijo, ampak se ustvarijo, izučijo glede na zahteve svojega časa. Imajo talent za nenehno učenje o sebi. Prizadevajo si, da vedo, kdo so, kaj želijo, zakaj si to želijo in kako pridobiti podporo za dosego tega (Bennis, Goldsmith, 2010, str. 2).

Na vprašanje, kdo je najslabši manager, je Henry Mintzberg odgovoril, da vsi tisti, ki imajo hitre odgovore za rešitve problema (Koražija 2007, str. 38–41).

Nelson Mandela velja za vljudnega, mirnega, očarljivega, redoljubnega in pikolovskega (Stengel, 2010, str. 13–16).

Veliki voditelji dajejo energijo in motivacijo ljudem, ki jih vodijo (Dungy, Whitaker, 2010, str. 185).

Med kvalitete vodje spadajo žilavost, pravičnost, celovitost, navdušenje, toplota, ponižnost in zaupanje (Adair, 2010, str. 5–6).

## 2.2 OPREDELITEV MANAGEMENTA IN VODENJA

Opredeljevanje razsežnosti managementa in vodenja ima dolgo zgodovino. Nekateri avtorji ju obravnavajo kot sestavni del, drugi razlagajo, da se je management razvil v vodenje. Različni avtorji so iskali sorodnosti in razlike med njima. Rost navaja, da že leta 1957 najdemo prve razprave o razliki med managementom in vodenjem, prav tako Selznik, ki je razlike pojasnjeval s pomočjo razlage procesa odločanja v managementu. Kozubska pravi, da sta management in vodenje dve skrajnosti na isti liniji in managerji in vodje v organizacijah morajo razviti obe vrsti znanj in sposobnosti (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 18).

Nekateri avtorji vlogo managementa in vodenja vidijo kot različno in dopolnjujočo se ter poudarjajo, da je oboje vitalnega pomena za uspeh podjetja. Management gledano s širše perspektive vključuje večino aktivnosti vodenja. Večina avtorjev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, Možina et al., 2002, Daft, 2000, DuBrin, 2000, Vecchio, 2001) proces managementa opredeljujejo kot sestav štirih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Nekateri avtorji (Ferrell, Hirt, 1996) pa dodajajo še funkcijo kadrovanja (Kramar-Zupan, 2009, str. 12). Henri Fayol je funkcije managementa opredelil kot: tehnično, komercialno, finančno, varnostno in funkcijo vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 54).

V nadaljevanju bomo predstavili management in vodenje, nekatere poglede različnih avtorjev in spremembe sodobnega managementa in vodenja, ki so potrebne zaradi sprememb v globalni ekonomiji, razmer na trgu, vse hujše konkurence pri doseganju zastavljenih ciljev in ohranjanja uspešnosti podjetij.

Strokovni izraz management, kot ga povzamemo iz angleške literature, izhaja iz dobe Shakespeara, to je iz 16. stoletja, in ima latinske, italijanske in francoske korenine. Iz latinščine povzema »manus«, kar pomeni roko in moč, iz italijanščine povzema »maneggiare« v kontekstu upravljanja lastnine in poslov, iz francoščine pa povzema »manegerier«, kar ima podoben pomen.

Sodobna raba pojma management izvira iz Združenih držav Amerike, iz časov, ko so se severnoameriška industrija in železnice ob koncu 19. stoletja zelo hitro razvijale in se je pojavila potreba po poslovnih in podjetniških veščinah (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 2007, str. 21).

V strokovni literaturi obstajajo številne definicije managementa in imajo veliko skupnih elementov. Najpogostejši elementi v definiranju managementa so procesi, doseganje ciljev, ljudje, viri in reševanje problemov.

- Management je obvladovanje organizacije in vladanje v malem – je oblast in moč, s katero je mogoče graditi in dosegati – in od nekdanj privablja najbolj podjetne, ustvarjalne, odločne ljudi. Je pa tudi poklic, v katerem so obremenitve velike, delavnik nereden, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja težavno (Robbins v Tavčar, 2009, str. 24).

- Management je proces oblikovanj učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah (Koontz in O'Donnell v Certo, 1997, str. 6).
- Frederick Winslow Taylor je management povzel v štirih načelih: (1) razviti znanost za vsak element dela, ki naj nadomesti prejšnji način dela, (2) znanstveno izbrati, poučiti in razvijati delavce, (3) iskreno sodelovati z delavci na način, da bo delo teklo v skladu z znanstvenimi ugotovitvami, (4) ter delitev dela in odgovornosti med managerji in delavci (Taylor, 2006, str. 18).
- Management je proces, ki ga izvaja ena ali več oseb, s katerim se uskladijo aktivnosti drugih članov, za doseg učinkov, ki jih posameznik sam ne bi mogel doseči (Donnelly, Gibson in Ivancevich v Rozman v Možina et al., 2002, str. 53).
- Management je proces dela z ljudmi in prek njih doseganje organizacijskih ciljev v spreminjajočem se okolju (Kreitner, 2007, str. 5).
- Management lahko opredelimo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije. Management je mentalna (miselna, intuitivna, občutenjska) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu (Možina v Možina et al., 2002, str. 15).
- Management pomeni proces vodenja ljudi k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja, oziroma so to v podjetju vsi managerji (Kralj, 2003, str. 443).
- Management je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja (Higgins v Možina, 1994, str. 3).
- Management je v svojem bistvu usklajevanje aktivnosti kot tudi ciljev, interesov, razmerij in procesov, da bi v čim večji meri dosegli cilj podjetja (Rozman v Možina et al., 2002, str. 53–54).
- Management je proces doseganja ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago (Daft v Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 3).
- Management pojmuje kot vplivanje na posameznike, da bi dosegli prostovoljno pripravljenost za določen način ravnanja (Ferjan, 1999, str. 10).
- Management je umetnost, da se stvari opravijo s pomočjo ljudi, tako kot je potrebno (Mary Parker Follet v Daft, Marcic, 2001, str. 5).

- Management je proces planiranja, organiziranja, vodenja, spremljanja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev (Florjančič, Bernik, Novak, 2004, str. 13).
- Management je družben, sistematski, proaktiven in participativen proces. Družben je zato, ker vključuje medsebojno delovanje ljudi, ki morajo delati skupaj, da bi dosegali rezultate, zaradi katerih organizacija obstaja. Management je sistemski, torej sistematičen in vseobsežen. Ker je sistematičen, so njegove odločitve sukcesivne, pravočasne, uporabne in metodične. Ker je vseobsežen, zajema organizacijo v celoti. Da je managerski proces proaktiven, pomeni, da je k cilju usmerjeno obnašanje, ki temelji na tistem, kar pričakuje, da se bo zgodilo, ne pa na reakciji na tisto, kar se je že zgodilo. Participativnost managementa pa lahko pojasnimo z štirimi vlogami managerja, in sicer proizvajalec, administrator, podjetnik in integrator (Adizes et al., 1996, str. 24–25).
- Management je skupek naslednjih načel:

Management se osredotoča na ljudi. Njegova naloga je ljudi pripraviti do tega, da delujejo usklajeno in za skupne cilje in da naredi njihove prednosti učinkovite in pomanjkljivosti nepomembne. To je smisel celotnega združevanja ljudi v podjetja in organizacije in tudi razlog, zakaj je vodenje ljudi kritični in velikokrat odločilni faktor v uspehu podjetja.

Ker se management ukvarja z ljudmi, je precej odvisen tudi od kulture, v kateri deluje. Managerji v Nemčiji, Braziliji ali Sloveniji počnejo enake stvari, razlika pa je v tem, kako to počnejo.

Vsako podjetje potrebuje predanost skupnim ciljem in vrednotam. Brez takšne predanosti ni podjetja.

Management mora omogočiti podjetju in vsakemu njegovemu članu, da raste in razvije svoje sposobnosti, kot to od njega zahteva okolje. Vsako podjetje je izobraževalna institucija zato morajo biti treningi in razvoj vključeni v vse njene stopnje obstoja in se ne smejo ustaviti.

Vsaka organizacija je sestavljena iz ljudi različnih znanj in spretnosti; iz ljudi, ki opravljajo različna dela. Zato morajo biti temelji postavljeni na komunikaciji in odgovornosti vsakega posameznika. Vsi člani podjetja morajo razmisliti, kaj želijo doseči, kaj dolgujejo sodelavcem in podjetju kot celoti. Istočasno pa mora vsak posameznik vedeti, kaj on pričakuje od preostalih – in jim to tudi dati jasno vedeti.

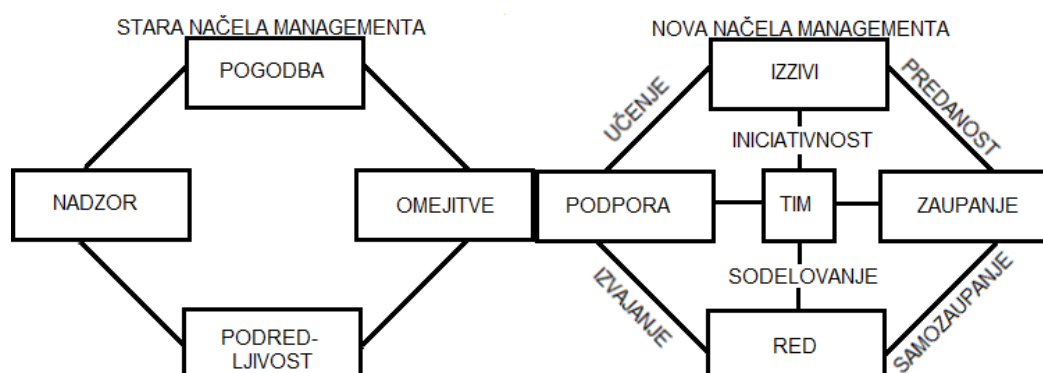
Finančni rezultat pa tudi rezultati procesov še niso merilo za merjenje uspešnosti podjetja. Spremljati je treba tržni delež, stopnjo inovativnosti, stanje na trgu, učinkovitost in produktivnost, razvoj ljudi, kakovost in finančne rezultate.



Najpomembnejše pri vsem tem je, da rezultati obstajajo samo navzven. Rezultat vsakega posla je zadovoljna stranka. Rezultat bolnišnice je ozdravljen pacient. Rezultat šole je dijak, ki se je nekaj naučil (Drucker, 2001, str. 11–12, in 2004, str. 183–185).

- S pojmom management razumemo vse tiste strateške, operativno izvršilne in nižje vodstveno poslovne odločitve ter aktivnosti v podjetju, ki niso v pristojnosti lastnikov oziroma ne sodijo v okvir lastniškega upravljanja podjetja in so zaupane plačanim strokovnjakom za vodenje – managerjem (Gostiša, 1996, str. 17).

Uspešna podjetja vse bolj poudarjajo vlogo zaposlenih in jim posvečajo čedalje več pozornosti, jih spoštujejo kot posameznike in jim omogočajo doseganje njihovih ciljev, v okviru skupne vizije in skupnih ciljev. To pa pomeni, da se morajo tradicionalna načela managementa v odnosu do zaposlenih precej spremeniti (Zupan, 2001, str. 38). Zaradi sprememb v globalni ekonomiji in doseganja odličnosti, pri čemer je ključ v stalnem izboljševanju proizvodov in procesov, mora organizacija poskrbeti za čim boljše sodelovanje z zaposlenimi. S tem pa je povezana sprememba tradicionalnih načel managementa.



Slika 1: Stara in nova načela managementa glede zaposlenih (Marolt, Gomišček, 2005, str. 94).

Na levi strani slike 1 so prikazana stara načela, ki temeljijo pretežno na pogodbenem odnosu, nadzoru in podredljivosti zaposlenih. Na desni strani so nova načela, ki naj spodbujajo zaposlene k iniciativnosti, pripravljenosti do učenja, predanosti organizaciji, samozaupanju, večji učinkovitosti in boljšemu tmskemu sodelovanju, kar vse prispeva k večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije (Marolt, Gomišček, 2005, str. 94).

Glavni namen managementa je doseganje ciljev podjetja in je mnogo bolj kompleksen kot vodenje. Glavni namen vodenja je vplivanje na ljudi, da delujejo v smeri doseganja ciljev podjetja. Vodenje je sestavni del managementa, od katerega je odvisno, ali se bodo načrti tudi uresničili, ali bodo zaposleni delovali v skladu z načrti vodij. Vodenje je izjemno pomembno, kajti še tako dobro načrtovanje,

organiziranje in kontroliranje ne pomagajo, če ne dosežemo izvedbe načrtovanega. Kot navaja Villa, sta management in vodenje dva ločena sistema ukrepov in dejavnosti, ki se dopolnjujeta, vendar drug drugega ne moreta nadomestiti (Vila, 1992, str. 637). Nekateri avtorji pa razliko med managementom in vodenjem vidijo v izvoru moči in do stopnje, po kateri se ji podrejeni pokoravajo. Legitimna moč nagrajevanja, prisilna, ekspertna in referentska so tipi moči, ki ponavadi obstajajo znotraj organizacije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 217).

Tudi pri prevajanju angleškega izraza »leadership« so velike težave, saj ga lahko razumemo na več načinov. Koren besede »to lead« prevajamo kot voditi, in ima veliko pomenov. Druga beseda pa je »leader«, ki jo prevajamo kot vodja in v podjetjih lahko pomeni vodjo sektorja, vodjo službe, ne glede na to, ali ima oseba voditeljske lastnosti. Zaradi tega nekateri uporabljajo besedo voditelj (angl. leader), ki pomeni osebo, ki ji drugi priznavajo vodstvene sposobnosti, ne glede na to, ali je ta oseba v vlogi formalnega vodja ali ne.

Kot pri managementu je tudi pri definiranju pomena vodenja veliko različic. Najpogostejše besede, ki jih pri tem uporabljajo različni avtorji, so vpliv, vplivanje in cilji:

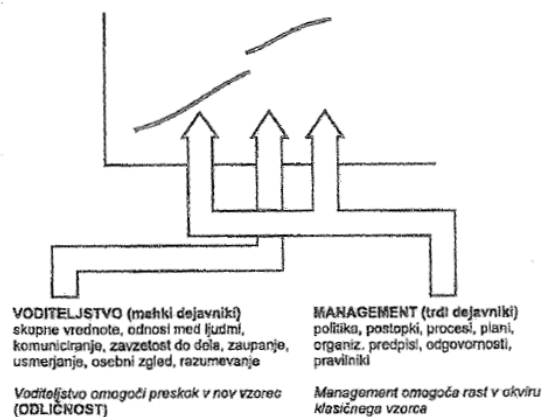
- Stogdill (1974, str. 259) navaja, da obstaja skoraj toliko definicij vodenja, kot je oseb, ki poskušajo definirati njegov koncept. Nekateri definirajo termin vodenje v povezavi z osebno lastnostjo, z obnašanjem posameznika, z odnosom, vplivanjem na zastavljene cilje, organizacijsko kulturo in drugo (Yukl, 1989, str. 252).
- Vodenje je sposobnost pozitivnega vplivanja na mišljenje, stališča in ravnanje članov organizacije pri izpolnjevanju zahtev (Ferjan, 1999, str. 10).
- Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 197).
- Fieder je vodenje opredelil kot razmerje, ki temelji na moči in vplivu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 203).
- Vodenje obsega opredelitev usmeritev, nabor in razporejanje ljudi ter motiviranje (Vila, 1992, str. 637).
- Vodenje je opravljanje stvari prek drugih ljudi. Manager ne dela sam, ampak spodbuja druge, da delajo tisto, kar je potrebno (Ammelburg v Brajša, 1996, str. 78).
- Vodenje je proces, v katerem običajno ljudje iz sebe in drugih izvabijo najboljše (Kouzes in Posner v Clemmer, 2008, str. 21).
- Vodenje ni nekaj, kar delate ljudem. Vodenje je nekaj, kar delate z ljudmi (Blanchard, 2003, str. 142).

- Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi zaupano delo (Krause, 1999, str. 7).
- Vodenje izhaja iz interesov ljudi, iz koristi ali izgub, ki si jih obetajo, če se bodo pustili voditi. Ti interesi izhajajo iz potreb, želja in pričakovanj ljudi. Manager, ki hoče biti uspešen vodja, mora zato poznati potrebe, ki so vzroki interesov ljudi. Ni pa pomembno le zadovoljevanje potreb, temveč tudi možnost odvzemanja teh zadostitev (Tavčar, 2000, str. 180).
- Vodenje pogosto opišejo kot usmerjanje, predvidevanje, nagrajevanje, spodbujanje in ploskanje (Cokins, 2006, str. 12).
- Vodenje je dinamično, pravico do njega pa si je treba osebno prislužiti pri vsaki osebi, ki jo srečamo. Maxwell opisuje pet stopnic oziroma ravni vodenja. Začetek je na prvi ravni, na kateri vodimo ljudi s pomočjo uporabe položaja, in če ne storimo nič drugega za povečanje svojega vpliva, nam bodo ljudje sledili zgolj zato, ker to morajo. Na drugo raven se premaknemo zaradi ustvarjenih odnosov s podrejenimi. Cenimo jih kot ljudi in z njimi ravnamo dostojanstveno in s spoštovanjem. Ker jim pokažemo, da jih imamo radi, nam zaupajo in nam dovolijo, da jih vodimo. Na tretjo raven se povzpemo, če tistim, ki jih vodimo, uspe pri opravljanju svojega dela, saj se bodo zaradi tega na nas vedno bolj zanašali in nam sledili. Na četrto raven se bomo povzpeli, če bomo ljudem, ki jih vodimo, svetovali, jim pomagali pri razvijanju njihovih spretnosti in veščin ter izostrili njihove vodstvene sposobnosti. Na tej ravni nam ljudje sledijo zaradi tega, kar smo storili za njih. Na peto raven nas postavijo, ko smo skozi daljše časovno obdobje izkazali odlično vodenje na prvih štirih ravneh (Maxwell, 2008, str. 15).
- Vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s pomočjo komuniciranja, z motiviranjem, z osebnimi značilnostmi in vedenjem, da ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev. Vodje poskušajo prepričati, navdušiti, vplivati na zaposlene, da ti delujejo v skladu z načrtovano organizacijo. V preteklosti so klasični avtorji definirali vodenje kot ukazovanje, kar je izhajalo iz predpostavke, da sta bila znanje in strokovnost vodje veliko večja od specialistov, zato so imeli možnost ukazovanja. To pa danes ne velja več. Vodje danes delajo z izobraženimi ljudmi, s strokovnjaki, katerih motivacija je drugačna kot v preteklosti. Zato je danes vodenje bolj umetnost kot znanost. Lahko trdimo, da je vodenje funkcija, ki načrt managementa spreminja v delovanje zaposlenih (Kramar-Zupan, 2009, str. 13–15).

Drugačno razumevanje vlog voditeljstva pa je tudi posledica vseh sprememb v okolju in čedalje hitrejše dinamike odzivov, s katerimi poskušajo organizacije slediti priložnostim in se izogniti nevarnostim turbulentnega okolja. Vodilno osebje se mora transformirati iz klasičnega managerja prek voditelja v trenerja. Pri tem pa je pomembna osebna paradigma vodilnega osebja in njihova sposobnost pravočasnega, pravilnega in preudarnega presojanja vzrokov za spremembe v notranjem in zunanem okolju (Bukovec, 2005, str. 702). Poznamo pa tudi različne sloge vodenja. Tako strokovnjaki v zadnjem času ugotavljajo, da le en slog ni dovolj. V podjetju Hill International na Dunaju so pripravili vprašalnik, s katerim opravljajo

psihometrične analize vodstvenega sloga in ocenjujejo slog vodenja managerk in managerjev. Gre za sodobno strukturirano metodo, ki prepoznava potenciale posameznikov za vodenje na različnih področjih in v različnih okoliščinah odločanja. V Sloveniji se je testiralo približno 150 managerjev (Humar, 2008a, str. 12–24).

V zadnjem desetletju je funkcija vodenja postala zelo pomembna zaradi dveh vzrokov. Prvi je v spoznanju, da je treba vlogi človeka pri doseganju kakovosti v organizaciji posvetiti večjo pozornost, ker samo tehnično-sistemska komponenta kakovosti ni dovolj za doseganje odličnosti. Drugi pa je, da je vedno več organizacij, ki se odločijo za prenos odgovornosti in nalog na nižje organizacijske nivoje. S tem je nastala potreba po večjem številu operativnih voditeljev, ki so v tesnejši povezavi z ljudmi na operativni ravni.



Slika 2: Vpliv vodenja na uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije (Marolt, Gomišček, 2005, str. 96).

Kot je razvidno s slike 2 pri voditeljstvu izstopajo predvsem tako imenovani mehki dejavniki, v nasprotju s preostalimi štirimi funkcijskimi področji managementa, kjer prevladujejo predvsem tako imenovani trdi dejavniki. Mehki dejavniki so vezani predvsem na ljudi in pridobivanje njihovega sodelovanja. Voditelj naj bi skozi funkcijo vodenja prepričal zaposlene, da lahko z dobrim delom zadovoljijo svoje potrebe in želje, ter jim dal možnost, da lahko izkoristijo svoje potenciale in tako sočasno prispevajo k doseganju ciljev tima, oddelka in organizacije (Marolt, Gomišček, 2005, str. 95–97).

Zaposleni se morajo zaradi globalizacije, telekomunikacije, e-poslovanja in virtualnega sveta, ki povzročajo hitro in neprestano spreminjanje podjetij, prilagajati novim načinom dela. To pa je za managerje izredno težko delo, saj morajo zaposlene motivirati, osredotočiti, združevati in usmerjati k uresničevanju zastavljenih ciljev. Zaradi tega postaja vodenje najpomembnejša in hkrati najtežja

funkcija. Managerji naj bi postali posebno močni voditelji, ki bodo zaposlene znali voditi tudi v času nenehnih sprememb, negotovosti in zmede.

## 2.3 USPEŠNOST POSLOVANJA

### 2.3.1 Razumevanje uspešnosti

S problematiko uspešnosti poslovanja podjetij se ukvarjajo povsod po svetu. Vse dejavnosti se večinoma izvajajo prav s tem ciljem. Informacije o uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Na podlagi teh podatkov podjetje sprejema strateške in taktične odločitve. Prav tako pa se na podlagi tega ustvarja podoba o podjetju in njegovem vodstvu.

Ugotavljanje, ali je neko podjetje uspešno ali ne, ni preprosto in je odvisno od več dejavnikov. Ponavadi podjetje ocenjujemo kot uspešno, ko je doseglo načrtovane cilje ali jih celo preseгло. Poslovno uspešnost (angl. business effectiveness) lahko opredelimo kot delati prave stvari. Uspešnost pa moramo razlikovati od učinkovitosti (ang. effectiveness), ki pomeni delati stvari pravilno. Učinkovito uresničevanje postavljenih ciljev vodi do izjemne uspešnosti poslovanja.

Uspešnost poslovanja lahko opredelimo kot doseganje cilja, zaradi katerega je bilo podjetje ustanovljeno, pri čemer mora biti dobičkonosno, cilj pa priznan od vseh sodelujočih pri izvajanju dejavnosti združbe. Velja seveda, da ima podjetje en temeljni cilj, ki je v zasebno-lastninskem, razvitem tržnem gospodarskem sistemu dobičkonosnost, drugi cilji pa temu podrejeni. Dobavitelj ali zaposlenec ali drug udeleženec s svojimi interesi lahko vpliva na višino dobička, ne pa neposredno na odločanje o poslovanju podjetja in tudi ni neposredno povezan s kakovostjo (dobiček, izguba) in obsegom poslovnega izida (Krisper, 2006, str. 10). Drucker sicer pravi, da dobičkonosnost ni namen, temveč omejujoč dejavnik podjetja in poslovanja, dobiček pa ni razlog za poslovne odločitve, ampak le sodilo njihovih pravilnosti. (Drucker 2001a, str. 18–19). Vila opredeljuje uspešnost organizacije kot njeno splošno vrednost, ki jo merimo po kvantitativnih (produktivnost, ekonomičnost, rast) ali kvalitativnih kriterijih (fleksibilnost, podoba na trgu, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost proizvodov) (Florjančič, Vukovič, Ferjan, 2002, str. 27).

O tem, kdaj je podjetje uspešno in kako je treba to presojati, obstaja veliko teoretičnih predlogov. Proučujemo lahko ekonomske kategorije uspešnosti, okoljsko uspešnost (Mihalič, 2009, str. 12–75), uspešnost na podlagi pokazateljev inovativnosti (Bodlaj, 2009, str. 149–211), zadovoljstva zaposlenih (Rozman, 2009, str. 25–49), vpliva organizacijske klime na uspešnost podjetja (Pevec, 2006, str. 36–46), marketinško uspešnost (Stanič, 2006, str. 8) in druge.

Zoltan Merszel opozarja, da je za uspeh najpomembnejši človek, tehnologija je na drugem mestu. Kot navaja Brown, je neki ameriški gospodarstvenik rekel: »Vzemite mi vso aktivo, toda pustite mi organizacijo in sodelavce. V petih letih bom spet na vrhu!«. Brajša pravi, da, brez dobrih ljudi ni uspešnega podjetja. V ljudi je treba vlagati, vzdrževati je treba tudi njihovo osebnost, poleg njihovega standarda skrbeti

še za njihovo zadovoljstvo ter skrbeti za človeško »programsko opremo« (Brajša, 1996, str. 21).

Nekateri avtorji ne govorijo o uspešnosti, temveč o učinkovitosti, nekateri pa uspešnost enačijo z učinkovitostjo. Turk meni, da je uspešnost gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba dosegati najboljše izbrane cilje oziroma pomeni tudi dobro doseganje postavljenih koristnih ciljev in učinkov; učinkovitost pa je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba z vložki v procesu doseči čim večje učinke oziroma pomeni smotrno razmerje med prvinami kot vložki in učinki kot izložki (Turk, 2007a, str. 72, Turk 2008, str. 53).

V Sloveniji je na splošno sprejeta Hodgeova opredelitev, ki pravi, da učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način, uspešnost pa delati prave stvari (Kavčič, Koželj, Odar, 2011, str. 34).

Uspešnost podjetja lahko presojamo z gospodarskega zornega kota, ugotavljamo, kako uspešno je izrabljalo razpoložljive prvine poslovnega procesa in koliko dosegalo posamezne gospodarske kategorije s finančnega zornega kota; pri tem presojamo, ali je bilo pri gospodarjenju z denarjem uspešno in je lahko sproti poravnavalo svoje obveznosti. Turk uspešnost definira s treh zornih kotov, in sicer uspešnost kot načelo delovanja, uspešnost kot značilnost delovanja in uspešnost kot merilo, v katerem jo izražamo.

Uspešnost kot **načelo delovanja** izraža zahtevo, da je z dosežki kakega procesa dosežen čim večji uspeh, povezan s koristmi njegovega udeleženca. Če je mišljena uspešnost poslovanja, s katerim se ukvarja kakšna organizacija, je treba pričakovati, da se koristi, ki jih pričakujejo različni udeleženci, že od začetka razlikujejo. Gotovo pridemo do različne zamisli uspešnosti kot načela delovanja, če izhajamo iz stališča lastnikov organizacije, stališča zaposlenecv v njej, stališča dobaviteljev in drugih financerjev organizacije, stališča družbene skupnosti ali poslovodstva organizacije. Uspešnost poslovanja podjetja je za lastnika povezana s čistim dobičkom, ki mu pripada, za zaposlence s plačami in nagradami, ki jih prejemaajo za svoje delovanje v podjetju, za dobavitelje in druge financerje s pravočasnim plačilom, za družbeno skupnost z ustvarjanjem dohodka na splošno in še posebej tistega dela, ki ga prek davkov in prispevkov lahko uporablja sama, za poslovodstvo podjetja pa z doseganjem poslovnih ciljev, kot so prihodki, dobiček ter ustrezna gospodarnost in donosnost, dosežene s poslovanjem.

Uspešnost kot **značilnost delovanja** je zmožnost tega delovanja, da ima najmanj tolikšen uspeh, kot ga pričakujejo njegovi udeleženci glede na svojo vlogo pri njem in namen.

Uspešnost kot značilnost delovanja želimo izraziti številčno. Pri tem se srečujemo z **merili uspešnosti**, ki so največkrat kazalniki kot relativna števila, ki se razlikujejo glede na izhodišče, iz katerega presojamo korist. Kot merila uspešnosti pa lahko nastopajo tudi kazalci kot pomembna absolutna števila, delno zgolj kot razlike med pomembnimi kategorijami (Turk 2010, str. 83–84).

Raziskava o tem, kaj vodstva podjetij pojmujejo kot uspešno poslovanje, kaj je zanje temeljni kriterij uspešnosti, opravljena med slovenskimi podjetji v letu 2000, je pokazala naslednje ugotovitve (Rejc, 2002, str. 144):

	»Kot uspešno bi opredelili poslovanje tistega podjetja, ki ....	% odgovorov »1«
1	zadovoljuje interese različnih udeležencev v poslovanju.	39,3
2	dosega temeljni poslovni cilj, kot so ga postavili lastniki.	20,0
3	uravnoteženo dosega več poslovnih ciljev.	17,3
4	uresničuje zastavljeno osnovno strategijo.	16,0
5	presega poslovne rezultate najpomembnejših konkurentov.	6,7
6	ohranja tržni položaj v panogi.	0,7
Skupaj		100,0

Tabela 1: Razvrščanje trditev o vsebini uspešnosti poslovanja podjetja (Rejc, 2002, str 144).

### 2.3.2 Cilji podjetja

Cilje podjetja je mogoče opredeliti glede na to, ali obravnavamo podjetje kot gospodarski, finančni ali kot družbeni subjekt. Odvisni so od okolja, v katerem podjetje deluje, in od njegovega poslanstva. Poslanstvo in cilji se med podjetji bistveno razlikujejo in so me drugim odvisni od velikosti, dejavnosti in usmeritve. Poleg navedenega pa se cilji spreminjajo tudi s časom, saj smo v preteklosti podjetje ocenjevali le kot gospodarski subjekt, katerega uspešnost se meri z doseganjem dobička, danes pa ga s treh zornih kotov, in sicer z gospodarskega, finančnega in družbenega.

Podjetja si morajo postavljati visoke in zahtevne cilje, ki nenehno povečujejo prag pričakovanj in postavljajo na preizkušnjo njihove sposobnosti. Če bi si zastavljali nizke cilje, bi uspešnost zlahka dosegli, vendar bi jih druga podjetja hitro zrinila s trga, saj je konkurenca danes čedalje ostrejša (Zupan, 2001, str. 13).

V študiji, narejeni med podjetji iz Amerike, Japonske in Velike Britanije, ki konkurirajo na trgih Velike Britanije, so ugotovili, da imajo uspešna podjetja podobne cilje ne glede na državo, iz katere prihajajo, in ne glede na vrsto dejavnosti. Najuspešnejša podjetja, največ jih je bilo iz Japonske, sledila so ameriška podjetja in zelo malo britanskih, so imela uravnotežene cilje in sicer tržnega, planskega, inovativnega in podjetniškega (Saunders, Wong, Doyle, 1994, str. 41).

Glautier in Underdorn trdita, da cilji sami po sebi še ne pomenijo uspešnosti poslovanja, temveč je treba njihovo doseganje še meriti. Ugotoviti je treba, kako učinkovito so bile izpolnjene obveznosti poslovođij, identificirati področja, kjer so potrebni popravilni ukrepi, zagotoviti, da so poslovođje motivirani za doseganje ciljev podjetja, omogočiti primerjavo med uspešnostjo posameznih sektorjev v podjetju in odkriti področja, kjer so potrebne izboljšave (Glautier, Underdown 2001, str. 578).

### 2.3.3 Sodila za merjenje uspešnosti podjetja

Uspešnost lahko proučujemo z različnih stališč in z raznovrstnimi pripomočki, sodili in merili. Najbolj so se uveljavili podatki iz standardnih računovodskih izkazov in z njimi izračunani kazalniki. Za prikazovanje, načrtovanje in presojanje poslovne uspešnosti so se uveljavili številni izvorni in izpeljani kazalniki

Če gledamo podjetje kot gospodarski subjekt, so glavna merila uspešnosti dobiček in kazalniki, povezani z njim. Če ga gledamo kot finančni subjekt, je glavno merilo plačilna sposobnost, ki se kaže v tem, da je ob zapadlosti obveznosti podjetje te sposobno poravnati. Če pa ga gledamo kot družbeni subjekt, sta za njegovo presojo uspešnosti najpogosteje omenjena oblikovanje in razdelitev dodane vrednosti (Kavčič, Gabrovec Mei, 2006, str. 55).

Pri merjenju uspešnosti z gospodarskega vidika ugotavljamo, kako uspešno je podjetje izrabljalo razpoložljive prvine poslovnega procesa in kako je v povezavi s temi prviniami dosegalo posamezne gospodarske kategorije. Pri nas se v povezavi z dobičkom najpogosteje pojavlja kazalnik dobičkonosnosti kapitala, saj pokaže, koliko dobička pripada delničarjem glede na njihov vložek. Pri merjenju uspešnosti s finančnega vidika ugotavljamo, kako uspešno je bilo podjetje pri gospodarjenju z denarjem, torej kako je sproti poravnavalo svoje obveznosti. Značilnost sodil za merjenje družbene odgovornosti je, da ne morejo upoštevati le lastnikov, temveč vse interesne skupine. Po Van Marrewijku (Munilla, Miles, 2005 str. 373) se družbena odgovornost kaže s prostovoljnimi aktivnostmi podjetja, in sicer z vpeljavo okoljske in družbene ozaveščenosti v vsakdanje poslovanje ter z vzpostavljanjem odnosov z interesnimi skupinami. Kot navaja Hopkins (2004, str. 1), je pomembno sočasno ohranjanje dobičkonosnosti podjetja in ustvarjanje boljših življenjskih standardov za interesne skupine znotraj in zunaj podjetja. Podobnega mnenja je tudi Drury (1992, str. 10), ki pravi, da morajo biti »drugi« cilji podrejeni gospodarskemu in finančnemu (Kavčič, Koželj, Odar, 2009a, str. 40).

Temeljna ekonomska kategorija, ki vstopa v izračun uspešnosti poslovanja, je poslovni izid, sledita pa višina sredstev in kapitala, saj služijo za izračun dobičkonosnosti sredstev in kapitala. Vendar se pojavljajo očitki, da so to informacije, ki ne zadoščajo za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev. Njihove slabosti so, da so pomanjkljive in prepozne, preveč usmerjene na zunanje uporabnike in premalo na vodstvo podjetja ter preveč osredotočene na kratkoročne vidike poslovanja, premalo pa na potrebe po dolgoročnem preživetju. Problem v zvezi s poslovnim izidom kot računovodsko kategorijo, ki vstopa v izračun kazalnikov uspešnosti poslovanja, je, da nanj vplivajo številne okoliščine, ki se nanašajo na računovodske tehnike, povezane z ugotavljanjem posameznih prihodkov in odhodkov. Kot primer lahko navedemo višino izbrane amortizacijske stopnje, ki vpliva na višino stroškov poslovanja in posledično na odhodke ter ugotovljeni poslovni izid. Prav tako so stroški poslovanja odvisni od načina vrednotenja zalog materiala in surovin (Tekavčič v Možina et al., 2002, str. 674–675).



V literaturi so opisane različne metode in tehnike tradicionalne in sodobne finančne analize; od absolutnih podatkov, indeksov rasti, strukturnih deležev, presekov bilanc stanja in finančnih kazalcev do razmerij med določenimi postavkami izkazov poslovanja (Mramor, 1999, str. 329–330). V podjetjih, ki konkurirajo na mednarodnih trgih, so najpogosteje uporabljena sodila za merjenje uspešnosti podjetja (1) dobičkonosnost, (2) tržni delež in (3) inovativnost, med katerimi podjetja najpogosteje uporabijo eno ali dve (Doyle, 1994, str. 1). Pri nas so znani poskusi, da bi za merjenje uspešnosti podjetja uporabili le eno sintetično mero, to je kazalec; predlagan je bil dohodek na zaposlenega (Kavčič et al., 2005, str. 34).

S tem se pojavlja vprašanje, kako najti sodila, ki najbolje pokažejo doseganje zastavljenih ciljev in jih hkrati vodstvo podjetja lahko uporabi za sprejemanje odločitev za kratkoročna in dolgoročna vprašanja.

Ena od možnosti je, da kazalnike povežemo v sistem, pri čemer pa moramo paziti, da imajo vsi izrazno vrednost in da so med seboj logično povezani. Preprost sistem povezanih kazalnikov dobimo že, če jih uredimo v skupine in podskupine. Razširjena je uporaba sistemov, pri katerih dobimo strnjene kazalnike z njihovim množenjem, deljenjem, seštevanjem in odštevanjem na nižjih ravneh strnjevanja (Koletnik, 2006, str. 55–56). Znan je Du Pontov sestav kazalnikov. Elliot in Elliot (2002, str. 639) predlagata šest ključnih kazalnikov, čeprav menita, da je izbira odvisna od namena in cilja merjenja. Razvrstila sta jih v tri skupine: (1) osnovni kazalniki ravni investiranja (dobičkonosnost kapitala in finančni vzvod), (2) osnovni kazalniki ravni poslovanja (dobičkonosnost sredstev, koeficient obračanja sredstev in dobičkonosnost prihodkov), (3) osnovni kazalniki ravni plačilne sposobnosti (kratkoročni koeficient). Na podlagi tega sta zgradila piramido povezanih kazalnikov, ki ima podobne sestavine kot Du Pontov sestav. Poleg šestih glavnih sta povezala tudi pomožne kazalnike (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 38–39).

Za ugotavljanje uspešnosti naj bi podjetja uporabljala najmanj dva kazalnika (z gospodarskega in finančnega zornega kota), čeprav dolgoročno podjetje ne more biti finančno uspešno, če ni gospodarsko uspešno in obratno (Horvat, 2005, str. 41).

V Sloveniji je sistem medsebojno povezanih kazalnikov razvil Ivan Turk. V končni izvedbi obsega 40 kazalnikov, ki so razvrščeni v devet skupin (Turk, 1984, str. 398). Kot navaja, nam več kazalnikov odpira možnosti za več spoznanj. Izhajati je treba od izhodiščnega kazalnika in nato z njim povezovati druge z zmnožki, vsotami ali kako drugače. Pri vsakem kazalniku mora biti jasna njegova izrazna moč, njegovo dodatno povezovanje z drugimi kazalniki pa je koristno le, če omogoča dodatna spoznanja. Pri seštevanju in odštevanju podrejenih kazalnikov je nujno, da je njihov imenovalec enak nadrejenemu kazalniku. Pri množenju podrejenih kazalnikov pa je v njihovem nizu treba zagotoviti, da ima prvi podrejeni kazalnik števec enak imenovalcu predhodnega podrejenega kazalnika, zadnji podrejeni kazalnik v nizu pa enak imenovalec kot nadrejeni kazalnik (Turk, 2009, str. 59). Vendar le 24 % slovenskih podjetij uporablja sistem povezanih kazalnikov (Kavčič, Koželj, Odar, 2009, str. 58).

Novejši predlogi o načinu spremljanja uspešnosti podjetij vsebujejo naslednje značilnosti: (1) kazalci in kazalniki, ki so izvedeni iz poslanstva podjetja, strateških ciljev in strategije, (2) kazalci in kazalniki, ki so strukturirani v smislu vzročno-

posledičnih povezav med dejavniki in izidi, (3) kazalci in kazalniki, ki so z vidika enote merjenja finančni in nefinančni, pri čemer je poudarek na nefinančnih kazalcih in kazalnikih, ki odsevajo strateške dejavnike, (4) sestava kazalcev in kazalnikov uspešnosti poslovanja s tem omogoča sprotno presojanje uspešnosti poslovanja (Rejc, 2002, str. 129).

V zadnjem času pridobivajo pomen nefinančni kazalniki, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Če jih povežemo z zahtevo, naj podjetja opravljajo predvsem aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika kupcev, jih lahko brez dvoma obravnavamo tudi kot kazalnike, s katerimi presojamo uspešnost poslovanja. Povečanje učinkovitosti namreč znižuje stroške poslovanja, kar pri nespremenjenih drugih okoliščinah vodi k večji uspešnosti poslovanja (Tekavčič v Možina et al., 2002, str. 680). Leta 1989 je bila razvita matrika merjenja uspešnosti poslovanja (Performance measurement matrix), ki povezuje notranji in zunanji vidik uspešnosti poslovanja (Keegan, Eiler, Jones, 1989, str. 46), leta 1990 je sledil sistem uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard) in leta 1995 sistem za merjenje intelektualnega kapitala Skandia Navigator.

Za dejavnost hotelirstva so sprejeli enoten računovodski sistem spremljanja in prikazovanja rezultatov poslovanja USALI, ki velja v vseh državah zahodne Evrope in v številnih drugih po svetu. USALI omogoča primerjavo posameznega hotela s podobnimi v ožjem in širšem okolju in s povprečjem primerljive skupine. To je sistem, ki zadovoljuje potrebe notranjih in zunanjih uporabnikov po različnih informacijah (Ivankovič, 2004, str. 97).

Na splošno lahko pri sodilih za merjenje uspešnosti poslovanja ugotovimo, da ni velikega soglasja. Večjo odmevnost je v praksi doživel le sistem uravnoteženih kazalnikov, kljub številnim poskusom oblikovanja modelov, ki bi vključevali finančni in nefinančni vidik uspešnosti (Neely, 2005, str. 1267).

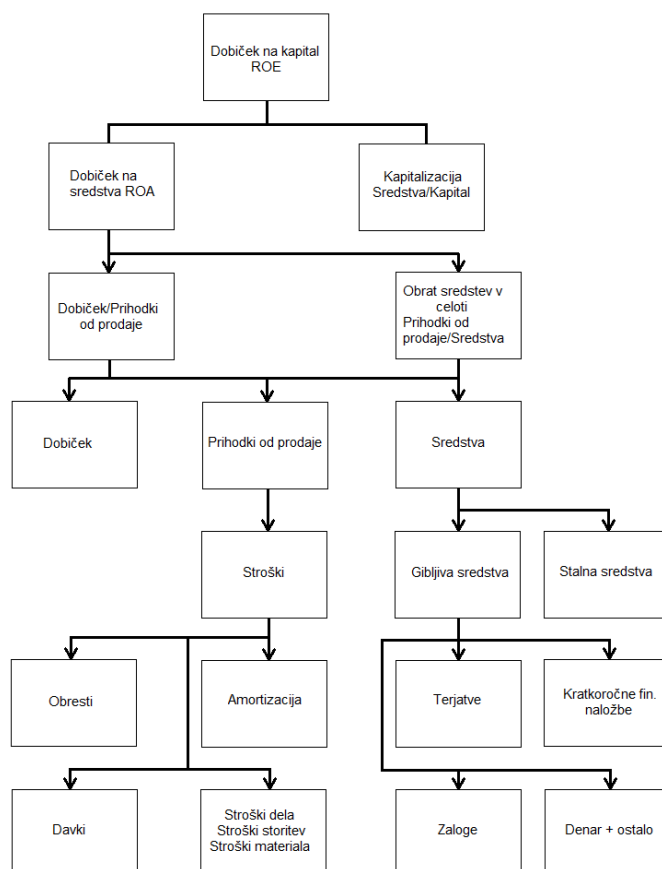
#### **2.3.4 Du Pontov sistem kazalnikov**

Najstarejši in eden najpogosteje uporabljenih je sistem povezanih kazalnikov Du Pont, ki ga je leta 1919 razvilo podjetje E. I. Du Pont De Nemours and Company v ZDA. Predstavlja zbirko logično (matematično) povezanih kazalnikov v piramidno obliko (Koletnik, 2006, str. 57).

Du Pontov sistem izvira iz dobičkonosnosti kot cilj poslovanja. Cilj razvoja povezanih kazalnikov je ugotoviti, kaj v podjetju vpliva na nastanek dobička. Vir za dobičkonosnost išče po dveh poteh – kot razmerje dobiček/sredstva oziroma dobičkonosnost/stopnja lastniškosti. Sistem je celota logično povezanih kazalnikov v piramidno obliko z izhodiščnim kazalnikom dobičkonosnost kapitala (ROE).

Osnova za prikaz in izračun Du Pontovih kazalnikov je Excelov model, ki omogoča izračun, in sicer na podlagi vnosa podatkov iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Du Pontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov razčleni dobičkonosnost kapitala na več finančnih kazalnikov, s čimer lahko razložimo, kateri so temeljni dejavniki dobičkonosnosti in v kateri smeri delujejo. Izračun nam omogoča tudi

analizo sprememb vrednosti teh kazalnikov ob vnosu sprememb v posameznih postavkah v bilanci stanja ali izkazu poslovnega izida. Pomanjkljivost modela je, da lahko zajema računovodske izkaze samo za eno leto hkrati (Tekavčič, Magušar, 2002, str. 1–2).



Slika 3: Du Pontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov (Krisper, 2006, str. 85, Kavčič, 1998, str. 17, Brigham, 1995, str. 86).

S slike 3 lahko analiziramo gospodarnost (dobiček v prihodkih oziroma kolikšen vpliv ima prihodek na dobiček) in razmere v dejavnosti (obrat sredstev oziroma kolikšna sredstva so uporabljena za ustvarjanje prihodka). Poleg opazovanja uspešnosti podjetja, zlasti z vidika lastnikov kapitala, Du Pontov obrazec rešuje problem spremljanja usklajenosti poslovnih funkcij, kontrole stroškov poslovnih funkcij in opazovanje uspešnosti naložb delov kapitala (Krisper, 2006, str. 86).

### 2.3.5 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Spodbuda za nastanek uravnoteženega sistema kazalnikov je bilo prepričanje, da obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se zanašajo zlasti na finančne računovodske kazalnike, postajajo zastareli (Kaplan, Norton, 2000, str. 7).

Začetki nastanka uravnoteženega sistema kazalnikov (nekateri avtorji uporabljajo besedno zvezo uravnoteženi izkaz poslovanja) ali Balanced Scorecard segajo v leto 1990 v ZDA, od koder se je zelo hitro razširil po vsem svetu. Pri njegovem nastajanju so pod okriljem avtorjev E. S. Kaplana in D. P. Nortona v večletnem projektu sodelovali številni odlični managerji iz 12 severnoameriških podjetij. Rezultat njihovega dela je managerski sistem, ki usmerja energijo, sposobnost in znanje ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev, kar je veliko več kot zgolj merilni sistem uspešnosti poslovanja podjetja. S svojo jasno začrtano usmerjenostjo k izpolnjevanju najpomembnejše naloge managementa – uresničevanju strategije je koncept zaobjel vse ključne vidike upravljanja in poslovanja, poslovno filozofijo in nov pristop v komunikaciji. Gibalo njegovega delovanja je postavitve konkurenčne strategije, imeti zaposlene, ki razumejo, kakšna je njihova vloga pri uresničitvi ciljev, ter alokacija virov na aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju končnih ciljev.

Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo podjetja v cilje in kazalnike, razvrščene v štiri vidike:

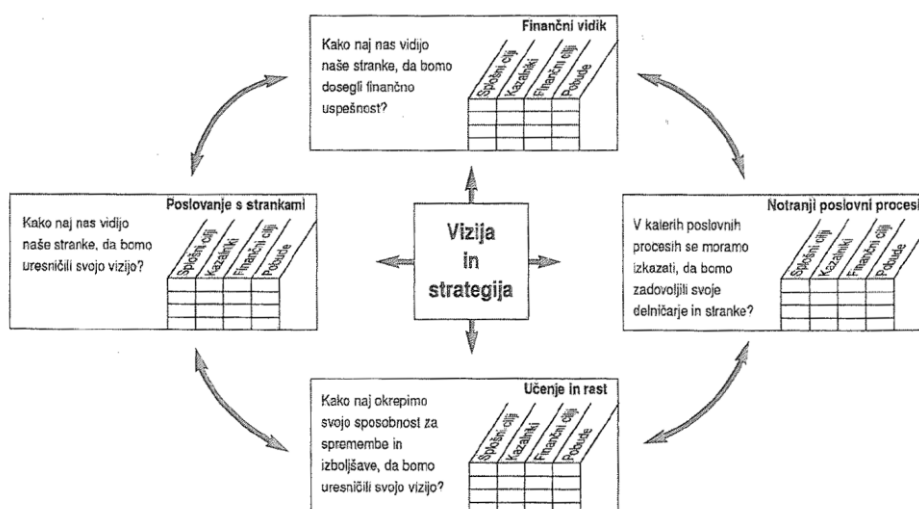
Finančni vidik, ker so finančni kazalniki koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo, na primer s prihodki iz poslovanja, dobičkonosnostjo poslovnih sredstev ali ekonomsko dodano vrednostjo.

Vidik poslovanja s strankami, znotraj katerega managerji opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih bo poslovna enota tekmovala, ter kazalnike uspešnosti poslovne enote za te ciljne segmente. Med temeljne kazalnike rezultatov sodijo zadovoljstvo strank, ohranjanje in pridobivanje novih strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih.

Vidik notranjih poslovnih procesov, znotraj katerega vodstva opredelijo ključne notranje procese, po katerih se mora organizacija odlikovati. Ti procesi poslovni enoti omogočajo zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke v ciljnih tržnih segmentih, ter izpolnitev pričakovanih delničarjev glede odličnih finančnih donosov. Vidik notranjih poslovnih procesov sta dve temeljni nasprotji med tradicionalnim pristopom k merjenju uspešnosti in uravnoteženim sistemom kazalnikov. Tradicionalni pristopi si prizadevajo spremljati in izboljšati obstoječe poslovne procese. Ni nujno, da zajemajo zgolj finančne kazalnike uspešnosti, ampak vključujejo merila, ki temeljijo na kakovosti in času. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa ponavadi opredeli popolnoma nove procese, v katerih se mora organizacija izkazati v izpolnjevanju ciljev na področju poslovanja s strankami in finančnih ciljev. Podjetje lahko tako na primer ugotovi, da mora razviti proces za

predvidevanje potreb strank ali proces za zagotavljanje novih storitev, ki jih ciljne stranke cenijo.

Vidik učenja in rasti opredeli infrastrukturo, ki jo mora zgraditi organizacija za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Učenje in rast v organizaciji izhajata iz treh glavnih virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Vidik financ, poslovanja s strankami ter notranjih poslovnih procesov v uravnoteženem sistemu kazalnikov ponavadi razkrije velik razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter tem, kar je potrebno za doseganje skokovite uspešnosti poslovanja. Za premostitev tega razkoraka bodo morala podjetja vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov ter uskladitev postopkov in poteka dela v organizaciji (Kaplan, Norton, 2000, str. 36–41).



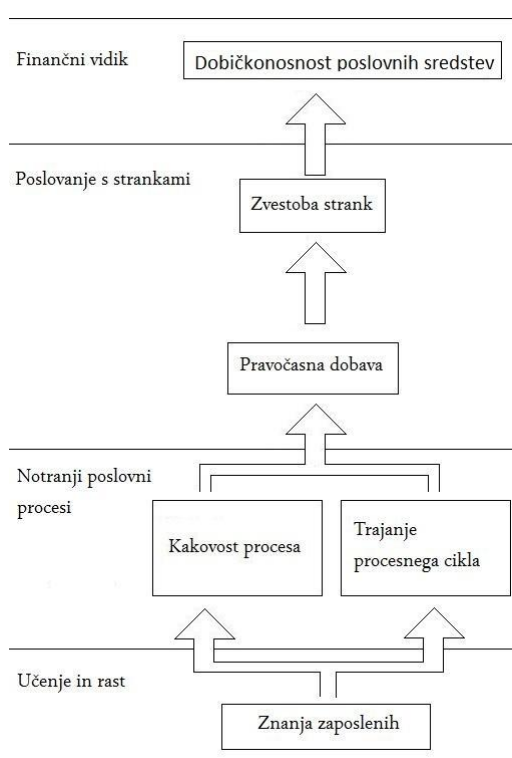
Slika 4: Uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 21).

Bistvo vseh štirih vidikov je, da sta pri vsakem najprej postavljena cilj in kazalnik ali kazalec, ki kaže doseganje postavljenega cilja.

Sistem merjenja bi moral izrecno opredeliti razmerja med cilji različnih vidikov, tako da bi jih bilo mogoče potrditi in oceniti. Zaporedje vzrokov in posledic bi moralo prežemati vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov. Na primer, donosnost vložnega kapitala je lahko kazalnik finančnega vidika sistema. Gibalo tega kazalnika bi lahko bila ponovna naročila in povečana prodaja pri obstoječih strankah, kar je posledica visoke stopnje zvestobe. Zvestoba strank je vključena v sistem znotraj vidika poslovanja s strankami, kar ima po pričakovanjih velik vpliv na dobičkonosnost poslovnih sredstev. Zvestobo strank bi podjetje lahko doseglo s pravočasno dobavo in tako sta pravočasna dobava in zvestoba strank vključeni v vidik poslovanja s strankami v sistemu. Če podjetje želi doseči pravočasno dobavo, pa mora v notranjih poslovnih procesih doseči kratek čas trajanja ciklov v delovnih procesih in visokokakovostne notranje procese. Izboljšanje kakovosti in skrajšanje trajanja ciklov v svojih notranjih procesih pa lahko podjetje zagotovi z

usposabljanjem in izboljševanjem delovnih sposobnosti zaposlenih, kar je primeren vidik učenja in rasti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov zapolnjuje praznino v večini managerskih sistemov – pomanjkanje sistematičnega procesa za izvajanje strategije in pridobitev povratnih informacij o njej. Managerski procesi, zgrajeni okrog uravnoteženega sistema kazalnikov, omogočajo organizaciji uskladitev in osredotočanje na izvajanje dolgoročne strategije (Tekavčič v Možina et al., 2002, str. 684). Za managerje so strateški okvir za lokalne odločitve in podajajo ključne kazalnike uspešnosti, ki povedo, ali so strateški cilji izpolnjeni. Poleg tega jim omogočajo, da s pomočjo hitrih podatkov, celovitih napovedi in tržnih informacij uspešneje predvidevajo prihodnje dogodke (Hope, Fraser, 2004, str. 199).



Slika 5: Vzročno-posledična razmerja štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov (povzeto po Kaplan R. S. in Norton D. P., 2000, str. 42).

Značilno za uravnoteženo merjenje uspešnosti je, da vsak vidik opredeli cilje in kazalce za njihovo merjenje. Cilji podjetij pa so različni, zato je tudi njihovo merjenje različno. Vsako podjetje, ki želi biti uspešno, mora najprej opredeliti ključne dejavnike uspešnosti, na njihovi podlagi opredeliti cilje in še kazalnike za merjenje ciljev.

V raziskavi 323 slovenskih podjetij, ki je bila opravljena v letu 2008, je ugotovljeno, da le 38 % podjetij analizira uspešnost poslovanja z uravnoteženim izkazom poslovanja (Peljhan, Tekavčič, Marc, 2010, str. 671).

Dosledno upoštevanje uravnoteženih kazalnikov uspešnosti preprečuje, da bi podjetja uvajala enostavne in enostranske programe sprememb, ki bi jim sicer kratkoročno zagotovili boljše rezultate, dolgoročno pa ne bi prispevali k povečevanju njihove konkurenčnosti (Zupan, 2001, str. 14).

### 2.3.6 Skandia Navigator in merjenje intelektualnega kapitala

Kot navaja Drucker, bo sposobnost preživetja organizacije, in ne samo podjetja, odvisna od njihove »primerjalne prednosti« na področju doseganja visoke produktivnosti umskih delavcev. Zmožnost pritegniti in ohraniti najboljše umske delavce pa bo pri tem prvi in najpomembnejši pogoj. Postavlja se vprašanje, ali je ta sposobnost merljiva ali »neotipljiva«. Umskih delavcev namreč ne moremo niti kupiti niti prodati. Kljub znanju, svoji največji vrednosti, umski delavci nimajo tržne vrednosti – kar pomeni, da niso zajeti v definiciji sredstev. Pomen umskih delavcev bo v prihodnjih nekaj desetletjih postal ključno vprašanje, ki bo privedlo do temeljnih sprememb v sestavi in naravi gospodarskega sistema (Drucker, 2001, str. 153–154).

Intelektualni kapital je vsota »skritih« vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih, in pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Avtorji delijo intelektualni kapital večinoma na:

- človeški kapital, kamor uvrščajo osebno znanje, sposobnosti, opravljanje nalog, motivacijo in zadovoljstvo;
- kapital organizacije, kamor spadajo podatki o organizacijskih procesih (tok informacij, pretok izdelkov in storitev, tehnološki procesi, razvoj) in podobno;
- kapital poslovnih odnosov. Sem sodijo informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki, poslovnimi partnerji in drugo (Možina v Možina et al., 2002, str. 19).

Znanje postaja najpomembnejše sredstvo in temeljna zmožnost organizacije. Trajna uspešnost temelji na konkurenčnosti organizacije, ta pa na ustvarjanju novih proizvodov, ki ponujajo partnerjem večje in boljše koristi kot konkurenčni. Za snovanje in udejanjanje novih proizvodov potrebuje organizacija nove temeljne zmožnosti, te pa rastejo iz novih znanj (Tavčar, 2008, str. 368).

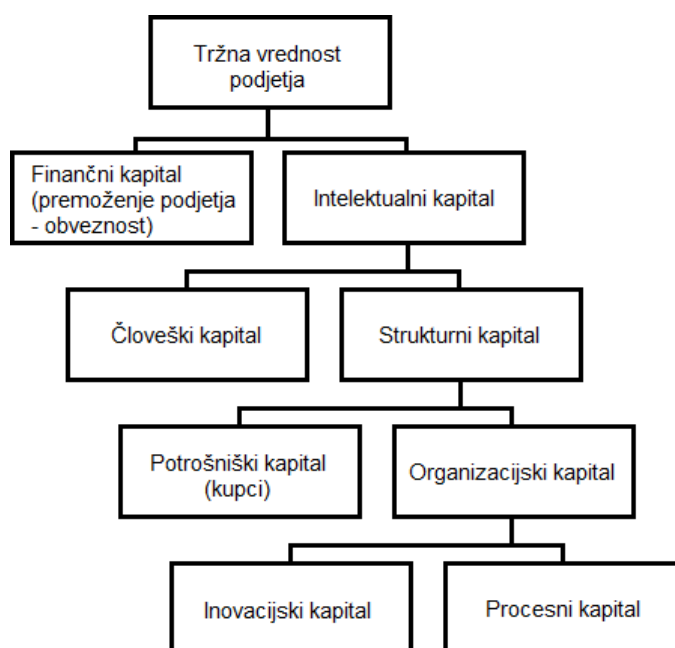
Glede vrednotenja posameznih sestavin intelektualnega kapitala je znanih več študij. Chen, Zhu in Xie (2004) ugotavljajo vrednost premoženja v ljudeh, povezavah podjetja, inovacijah in odjemalcih v povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja. Avtorji menijo, da je tako rekoč nemogoče ugotoviti gospodarsko vrednost intelektualnega premoženja v podjetju, da pa je vseeno smiselno oblikovati sistem nedenarnih kazalnikov. Ta bi omogočal ugotoviti stanje intelektualnega premoženja, poleg tega pa snuje ukrepe za odpravo slabosti na tem področju in hkrati povečanje prednosti. Rezultati kažejo na močno povezanost med posameznimi sestavinami intelektualnega kapitala (Milost, 2007, str. 21).

Ker gospodarstvo temelji na znanju, se zdi logično, da z intelektualnim kapitalom ravnamo enako kot z zemljišči, objekti in finančnim kapitalom. To pomeni, da intelektualnega kapitala ne obravnavamo več kot strošek, temveč kot naložbo.

Opredeliti je treba nov indeks merjenja intelektualnega kapitala. Enako kot so v industrijski dobi podjetja vlagala v obrate in stroje za ustvarjanje dodane vrednosti, danes vlagajo v zaposlene, ki postajajo ključni dejavnik za ustvarjanje dodane vrednosti. Gre za združitev dveh ključnih virov, finančnega in intelektualnega, ki skupaj ustvarjata dodano vrednost. Z enakimi sredstvi lahko podjetje ustvari enako ali več vrednosti. Ključno vprašanje nove ekonomije je, kako bomo to vedeli.

Za merjenje potrebujemo indeks, ki bi nam omogočil objektivnejšo oceno poslovne uspešnosti. Najti moramo takšnega, ki bi bil koristen za vse udeležence v procesu ustvarjanja vrednosti, za delavce, investitorje, delničarje in poslovne partnerje. Izračunati je treba razliko med viri in rezultati proizvodnje, kar bi pomenilo učinkovitost (Pulič, 2004, str. 62–68).

Švedsko zavarovalniško podjetje Skandia je prvo ocenilo vrednost svojega intelektualnega kapitala. Pri njih menijo, da je vrednost družbe sestavljena iz tradicionalnega izkaza poslovnega izida in bilance stanja. Premoženje, ki ga sestavljajo usposobljenost zaposlenih, računalniški sistemi, delovni procesi, blagovne znamke, sezname strank in drugo, pridobiva vse večji pomen pri ocenjevanju vrednosti podjetja.



Slika 6: Dodatek k letnemu poročilu Skandie za poslovno leto 1995, str. 5.

Tržna vrednost podjetja je sestavljena iz finančnega kapitala, ki pomeni premoženje podjetja, zmanjšano za obveznosti (pasivna stran bilance stanja), in intelektualnega kapitala, torej človeškega in strukturnega kapitala skupaj. Človeški kapital so znanje, sposobnosti, veščine in motivacija zaposlenih, strukturni kapital pa odnos s kupci in



dobavitelji, informacijski sistem, inovacije, organizacijska kultura in drugo. Za vsako od skupin imajo opredeljive kazalce, ki jih merijo (Skandia, 1995).

Edvinsson in Malone sta razvila sistem za izračunavanje vrednosti človeškega kapitala. Vrednost dobimo iz zmnožka ocene vrednosti potenciala intelektualnega kapitala v podjetju in koeficienta učinkovitosti podjetja pri uporabi tega potenciala.

Oceno vrednosti potenciala intelektualnega kapitala podajata z vsoto reprezentativnih indikatorjev po vidikih intelektualnega kapitala, ki so navedeni v denarnih enotah. Pri tem upoštevata le tiste indikatorje, ki niso količniki, na primer dodatna vrednost na zaposlenega, in kažejo razvojni potencial posamezne kategorije.

Med predlaganimi indikatorji so letni prihodki, ki izvirajo iz poslov z novimi izdelki ali storitvami, letne investicije v nove trge, v razvoj novih panog, v podporo strankam, v izobraževanja strank, v izobraževanje in komunikacijsko podporo zaposlenih ter druge. Po njunem mnenju so prava pot za računanje vrednosti bodoče investicije.

Za izračun tega koeficienta je treba izmed kazalnikov intelektualnega kapitala izbrati le tiste v obliki količnikov in jih še pretvoriti v odstotke. Predlagata, da se uporabi:

- tržni delež,
- indeks zadovoljnih strank,
- indeks vodenja, indeks ur za izobraževanje in
- delež zadržanja zaposlenih ter druge.

Za izračun koeficienta učinkovitosti moramo izračunati navadno povprečje teh količnikov, tega pa pomnožiti z izračunano oceno vrednosti potenciala intelektualnega kapitala (Rodman, 2005, str. 44–45).

Gostiša poudarja pomembnost razumevanja človeškega kapitala skozi razpravo o udeležbi delavcev pri dobičku. Človeški kapital kot sestavina intelektualnega kapitala podjetij je neke vrste »neotipljiv« kapital, kar pa ne pomeni, da ga ni, ampak je v končni posledici prav tako materializiran v tržni vrednosti podjetja. Človeški kapital nesporno ustvarja novo oziroma dodano vrednost. Priznanje obstoja in učinkovanja človeškega kapitala pri ustvarjanju nove vrednosti v produkcijskih procesih pa je tudi teoretska podlaga za »obvezno« udeležbo delavcev pri dobičku (Gostiša, 2011, str. 34–38).

### 2.3.7 Slovenski računovodski standardi

Zaradi vstopa Slovenije v EU smo morali prevzeti evropski pravni red. Zaradi sprememb direktiv, ki se nanašajo na računovodenje, smo morali spremeniti in dopolniti Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). To je temeljni zakon o delovanju podjetij, ki med drugim določa tudi način računovodskega spremljanja poslovanja ter način vrednotenja in merjenja posameznih kategorij, sestavitev izkaza stanja sredstev in obveznosti do njihovih virov, ugotovitev finančnega izida ter izračun in prikaz poslovanja izida gospodarskih družb. Ker je bila najpomembnejša vsebina sprememb zakona vezana na letne računovodske izkaze ter konsolidirane

računovodske izkaze, se je slovenska računovodska stroka odločila, da do takrat veljavne Slovenske računovodske standarde (SRS) 2001, ki so bili večinoma usklajeni z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja (MSRP), v celoti prenovijo (Kavčič, Koželj, Odar, 2009, str. 34–35).

Tako imamo zdaj SRS 2006 v številki 29, ki se uporablja za proučevanje računovodskih podatkov in oblikovanje računovodskih informacij kot podlaga za odločanje. Ta standard vsebuje razčlenjevanje odmikov računovodskih podatkov od sodil, izbiranje računovodskih kazalcev izmed računovodskih podatkov in oblikovanje računovodskih kazalnikov na podlagi računovodskih podatkov. Računovodske kazalce in kazalnike za notranje potrebe izbere podjetje samo glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja. Vendar kot obvezni veljajo le kazalniki, naštetih v SRS 30.28 (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 171–181).

### 2.3.8 Računovodski kazalci

Računovodski **kazalci** so absolutna števila, ki se nanašajo na pomembne gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Kazalci napovedujejo ali kažejo stanje oziroma nakazujejo razvijanje česa v denarni merski enoti. Primeri kazalcev, gledano z različnih vidikov, so lahko pri naložbenikih donos naložbe, pri lastnikih podjetja letni čisti dobiček, pri zaposlencih podjetja povprečna mesečna čista plača, povečana za čiste udeležbe v dobičku, pri poslovodstvu podjetja uresničeni prihodki in drugo (Turk, 2010, str. 86). SRS v točki 29.22 navaja možne kazalce, na primer sredstva, osnovni kapital, prihodki, dobiček, izguba, prodajna cena enote, lastna cena enote in tako naprej (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 174).

**Kapital** je eden od primerov kazalcev, ki pa, gledano skozi zgodovino, še danes ne pozna enotne opredelitve in ga avtorji različno pojasnjujejo. Kot navaja Bergant, ga lahko predstavimo z materialističnega vidika (oprema, stavbe, zaloge) in nematerialističnega vidika, ki stvarnemu kapitalu dodaja še intelektualnega (Bergant, 2009, str. 98–99). Kapital je proizvodni faktor, ki ni izviren, je namreč rezultat prejšnjih proizvodnih procesov (Kračun, 2008, str. 153), kapital je ostanek sredstev podjetja po odštetju vseh njegovih dolgov (Odar, 2003, str. 221), v tržnem gospodarstvu je običajno zasebna lastnina in dohodek in od kapitala zaslužijo posamezniki (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 33), kapital pomeni celoten znesek denarja, ki ga prispevajo delničarji v korporaciji, v zameno pa dobijo delnice (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 743), kapital je vsota prihrankov iz preteklosti, ki se z investiranjem oplaja, večja svojo vrednost (Bajt, Štiblar, 2002, str. 297), v ekonomiji je kapital lastniška glavnica podjetja oziroma lastnina, gre za delniški kapital (Dragičević, Dragičević, 1999, str. 264), kapital je denarna naložba, ki prinaša obresti (Veliki splošni leksikon DZS, 1997, str. 1864).

Kapital je treba obravnavati kot lastniški vložek v delovanje, ki ob tveganju lahko nekaj prinese, lahko pa povzroči tudi izgubo celote. Formalno predstavljena vrednost kapitala se lahko razlikuje od njegove dejanske vrednosti, ki jo je mogoče spoznati šele na trgu kapitala. Sicer pa je odgovorov na vsebino »kapitala« veliko.

Kapital je vrednost, ki se v procesu produkcije oplaja (Leksikon CZ, 1988, str. 457), Kukoleča kot primer mešanja kapitala s sredstvi navaja denarni, blagovni in proizvodni kapital, saj se sredstva dnevno spreminjajo, kapital kot pasivna postavka bilance stanja pa ostaja nespremenjen (Kukoleča, 1986, str. 575).

Turk meni, da je splošna ekonomska teorija nekoliko zaostala za sodobnim razvojem razumevanja gospodarskih kategorij, ki se pojavljajo v gospodarski praksi. Namreč dejstvo, da ne pozna enotne opredelitve in pojasnjevanja pojma kapitala, ne priča o njeni eksaktnosti (Turk, 2007, str. 66).

**Sredstva**, ki jih ima poslovni sistem v določenem trenutku, obravnava strokovno pisanje na Slovenskem, pa tudi drugod različno. Tako obstaja mišljenje, da so sredstva sopomenka za premoženje kot pravni pojem, ki pove, kaj kdo ima, v nasprotju s pojmom sredstev, ki pove, s čim nekdo posluje in uresničuje cilje. V nemškem pisanju najdemo v zvezi s sredstvi izraz »das Mittel« ali »das Vermögen«, v anglo-ameriškem pisanju pa »Assets«. Angleški in nemški slovarji pojasnjujejo izraz s premoženjem, sredstvi ali aktivo. Tudi v slovenskem strokovnem pisanju najdemo vse tri različne izraze: sredstva, premoženje in aktiva (Melavc, 2003, str. 66).

Sredstva so poleg dejavnosti in urejenosti tretja temeljna in nepogrešljiva sestavina vsake strategije za doseganje ciljev organizacije. Ožje pojmovanje sredstev, ki jih razvrščamo na finančna, materialna, nematerialna in še kakšna, ter širše pojmovanje, ki jih obravnava kot temeljne oz. ključne značilnosti organizacije, ki obsegajo vse tiste sestavine in sinergične kombinacije sestavin politike, na katerih temelji učinkovito in uspešno delovanje organizacije (Tavčar, 2008, str. 365).

Samuelson in Nordhaus pojem sredstva pojasnujeta s fizično lastnino ali nematerialnimi pravicami, ki imajo ekonomsko vrednost. Med sredstva spadajo tovarne, oprema, zemlja, patenti, avtorske pravice in finančni inštrumenti (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 755). Turk pravi, da so sredstva v denarni merski enoti izražene stvari, pravice in denar, s katerimi premoženjskopravno razpolaga podjetje in iz njih pričakuje gospodarske koristi (Turk, 2002, str. 691). Sredstva – premoženje imajo lahko v proučevanem trenutku materialno ali denarno obliko ali pa se pojavlja kot terjatev ali druga pravica (Leksikon CZ, 1988, str. 988). Sredstva so splošni izvor za materialne dobrine – denar, vrednostne papirje, pravice in drugo (Dragičević, Dragičević, 1999, str. 646).

**Dobiček** pomeni celoten prihodek, zmanjšan za stroške, ki jih lahko pripišemo prodani dobrini – odhodki (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 740). Čisti dobiček poslovnega leta pa dobiček, zmanjšan za obračunani davek iz dobička (Turk, 2002, str. 46). Poslovni izid je razlika v višini celotnega kapitala na začetku in ob koncu obračunskega obdobja (Milost, 2009, str. 81).

**Čisti prihodki** od prodaje so prihodki, ki izvirajo iz osnovne dejavnosti podjetja in so primerni za realni, bolj zdrav prikaz poslovanja podjetja.

**Kratkoročne obveznosti** so tista oblika obveznosti, ki jih mora podjetje poravnati v roku, krajšem od enega leta. Mednje štejemo sprotne obveznosti do dobaviteljev, obveznosti iz naslova izdanih kratkoročnih vrednostnih papirjev, kratkoročne

obveznosti do zaposlenih, kratkoročne obveznosti do države in druge (Milost, 2009, str. 68).

**Dolgoročne obveznosti** so tista oblika obveznosti, ki jih mora podjetje poravnati v roku, daljšem od enega leta. Mednje štejemo dolgoročne obveznosti do dobaviteljev, obveznosti iz naslova izdanih dolgoročnih vrednostnih papirjev, dolgoročne obveznosti iz prejetih posojil in druge (Milost, 2009, str. 69).

**Zaloge** so praviloma sredstva v opredmeteni obliki, ki bodo porabljena pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma pri proizvodnji za prodajo ali prodana v okviru rednega poslovanja. Med zaloge uvrščamo material, drobni inventar, nedokončano proizvodnjo, proizvode in trgovsko blago (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 33–37). Zaloge imajo v proizvodnem procesu vlogo osnovnega in pomožnega izdelavnega ter režijskega materiala in za nemoten poslovni proces mora poslovna oseba razpolagati z najmanjšo količino tovrstnih sredstev (Koletnik, 2006, str. 302).

**Opredmetena osnovna sredstva** so osnovna sredstva v obliki stvari. Osnovna sredstva vstopajo med sredstva po svoji neodpisani vrednosti, ki je računovodsko zmeraj izkazana kot razlika med nabavno vrednostjo in že odpisano vrednostjo (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2001, str. 525). Za osnovna sredstva je značilno, da se v poslovnem procesu ne porabljajo, ne spreminjajo svoje oblike. V poslovnem procesu prenašajo na poslovne učinke le svojo vrednost (Milost, 2009, str. 61). Med opredmetena osnovna sredstva uvrščamo zemljišča, zgradbe, proizvodjalno opremo, drugo opremo in biološka sredstva (večletni nasadi in osnovna sredstva). V skladu s SRS 1 ločimo tri skupine opredmetenih osnovnih sredstev:

- opredmetena osnovna sredstva v gradnji oziroma v izdelavi,
- opredmetena osnovna sredstva, usposobljena za uporabo in
- opredmetena osnovna sredstva, ki so trajno zunaj uporabe (Fekonja, Blatnik, Premk, 2009, str. 49–50).

Pomanjkljivost absolutnih števil je, da so odvisna od velikosti podjetja, dejavnosti in drugega ter da nanje vplivajo tudi inflacijska gibanja.

### 2.3.9 Računovodski kazalniki

Računovodski **kazalniki** so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Lahko so koeficienti, stopnje udeležbe ali indeksi. Dobijo se s primerjavo dveh kategorij. Če se količnik pomnoži s 100, se govori o odstotnem koeficientu, odstotku udeležbe ali odstotnem indeksu.

Računovodske kazalce in kazalnike za notranje potrebe izbere podjetje samo glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja. Kot obvezni računovodski kazalniki se štejejo le tisti, ki so posebej navedeni v SRS 30.28.

Glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja se računovodski kazalniki skupinijo kot:

- temeljni kazalniki stanja financiranja (vlaganja),

- temeljni kazalniki stanja investiranja (naložbenja),
- temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- temeljni kazalniki obračanja,
- temeljni kazalniki gospodarnosti,
- temeljni kazalniki dobičkonosnosti (v primeru izgube negativne dobičkonosnosti),
- temeljni kazalniki dohodkovnosti in
- računovodski kazalniki denarne tokovnosti (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 171–181).

Pri kazalnikih stanja financiranja izhajamo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja in med te kazalnike spadajo stopnja lastniškosti financiranja, stopnja dolžniškosti financiranja, stopnja dolgoročnosti financiranja in drugi. Pri kazalnikih stanja investiranja pa izhajamo iz podatkov na aktivni strani bilance stanja, kot sta stopnja osnovnosti investiranja in stopnja dolgoročnosti investiranja. Pri kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja izhajamo iz podatkov na aktivni in pasivni strani bilance stanja ter jih medsebojno primerjamo. Pri tem so izbrani podatki z aktivne strani lahko v števcu ali imenovalcu, izbrani podatki s pasivne strani pa spet v imenovalcu ali števcu, vsekakor pa na nasprotni strani kot podatki iz števca. Med te kazalnike uvrščamo koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev, koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in druge.

Za kazalnike obračanja je značilno, da primerjamo dinamično opredeljene gospodarske kategorije s statično opredeljenimi gospodarskimi kategorijami; izhajamo delno iz postavk v bilanci stanja in delno iz postavk v izkazu poslovnega izida. Med te kazalnike uvrščamo koeficient obračanja obratnih sredstev, koeficient obračanja zaloga materiala ter še vrsto drugih (Turk et al., 2004, str. 654–675).

Kazalniki gospodarnosti in dohodkovnosti temeljijo na podatkih iz izkaza poslovnega izida, med katere uvrščamo koeficient gospodarnosti poslovanja in koeficient celotne gospodarnosti ter stopnjo udeležbe zaposlenih v dohodku in stopnjo udeležbe države v dohodku. Kazalniki denarne tokovnosti pa izhajajo iz podatkov v izkazu denarnih tokov, med katere spadata stopnja denarnega izida poslovnih prihodkov in koeficient pokritosti dolgov z denarnim izidom iz poslovanja. Pri kazalniku dobičkonosnosti gre za pojasnjevanje, kaj je bilo doseženo z določenim vložkom, ki se pojavlja v imenovalcu kazalnika.

Z vidika lastnika je temeljna mera uspešnosti dobičkonosnost kapitala (angl.: Return on Equity, ROE), ki prikazuje razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom (nekateri avtorji uporabljajo izraz donosnost ali rentabilnost (Turk, Melavc, 2001, str. 526)):

čisti poslovni izid obračunskega obdobja  
povprečni kapital

V števcu je dinamična kategorija, ki jo izmerimo za leto dni, v imenovalcu pa statistična, ki jo moramo ob primerjavi s števcem izmeriti s povprečnim stanjem (Kavčič et al., 2005, str. 58). Čim več dobička bo podjetje ustvarilo z enakim kapitalom oziroma s čim manjšim kapitalom enak dobiček, tem večji bo kazalnik.

Povezava med dobičkonosnostjo in ekonomičnostjo ni sorazmerna, je pa pozitivna (Pučko, Rozman, 2000, str. 284).

Z vidika podjetja je smiselno gledati dobičkovnost vseh sredstev (angl.: Return on Assets, ROA), ki so namenjena doseganju dobička, po možnosti po načelu največjega izplena z najmanjšimi žrtvami. Uspešnost je z vidika podjetja razmerje med dobičkom, ki je ekonomski cilj gospodarjenja, in sredstvi, ki so vložena v namen pridobivanja tega dobička. V literaturi so koeficienti dobičkovnosti sredstev predstavljeni na različne načine. Tako imamo lahko v števcu le čisti dobiček ali pa čisti dobiček, povečan za obresti v zvezi z dolgovi. Nekateri pa kazalnik dobičkovnosti radi povezujejo s koeficientom dobičkovnosti prihodkov ter koeficientom obračanja sredstev in dobimo povezan kazalnik:

$$\frac{\text{letni dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} = \frac{\text{letni dobiček}}{\text{letni prihodki}} \times \frac{\text{letni prihodki}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Vendar je v literaturi kazalnik dobičkonosnosti sredstev pogosteje opredeljen kot razmerje med letnim dobičkom in povprečnimi sredstvi (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2001, str. 558):

$$\frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Zaradi poenotenja uporabe podatkov in izračuna kazalnikov je Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) svojim članom predpisala kazalnike, ki jih morajo izračunavati. Za vsak kazalnik je s številko, namenjeno avtomatični obdelavi podatkov (AOP), določila, katere postavke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida naj podjetja pri izračunavanju kazalnikov upoštevajo v števcu in imenovalcu. Nekateri kazalniki, ki jih predpisuje GZS, so enaki tistim, ki jih obravnava SRS 29, le da so večinoma drugače poimenovani, nekateri pa se le delno razlikujejo pri izračunu, precej pa je tudi takih, ki v SRS 29 sploh niso zajeti (Kavčič et al., 2005, str. 64).

Po raziskavi, ki jo je opravil Slovenski inštitut za revizijo v sodelovanju z Zvezo računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije ter Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani na dan 31. december 2006, kazalnike iz SRS izračunava kar 70 % podjetij (Kavčič, Koželj, Odar, 2009, str. 57).

Uporaba kazalnikov za merjenje uspešnosti se v slovenskih podjetjih iz leta v leto povečuje. Glede na omenjene raziskave je za poslovno leto 2006 kar 50,3 % slovenskih podjetij uporabljalo kazalnike, preostala podjetja pa odmike in indekse rasti, s tem da je podlaga primerjave absolutna velikost preteklega leta in absolutna velikost iz načrta. Največ jih uporabljajo velika podjetja, in sicer 62,9 %, srednja 55,2 % in mala 30,2 %. Najpogosteje uporabljena kazalnika sta dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev. Uporablja ju več kot 80 % podjetij v Sloveniji, ki za merjenje uspešnosti uporabljajo kazalnike (Kavčič, Koželj, Odar, 2011, str. 43–44).

Slovenska podjetja še vedno pojmujejo finančni vidik uspešnosti kot pomembnejši, čeprav pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce. Uporaba nefinančnih kazalcev se v zadnjih letih ne povečuje. Več kot tretjina slovenskih podjetij pojmuje kot uspešno poslovanje doseganje zastavljenih ciljev lastnikov podjetij. Zgolj 38 % podjetij uporablja uravnoteženi sistem kazalnikov (Peljhan, Tekavčič, Marc, 2010, str. 688).

### 2.3.10 Prednosti in slabosti kazalnikov

Analiza na podlagi kazalnikov omogoča hiter, razumljiv in nazoren pregled informacij, saj prikaže prednosti in slabosti poslovanja podjetja glede na njegovo okolje ter pripomore k napovedovanju uspešnosti podjetja v prihodnosti.

O tem, kakšne vrste analiz lahko opravimo s pomočjo kazalnikov in kako lahko kazalnike razvrstimo, je več mnenj. Izsledki raziskave, v kateri je sodelovalo 52 uradno pooblaščenih finančnih analitikov, ki so jih prosili, da razvrstijo 60 kazalnikov v skupine za merjenje dobičkonosnosti, likvidnosti in zadolženosti, so pokazali, da so vsi finančni analitiki le peščico kazalnikov razvrstili v isto skupino (Duhovnik, 2002, str. 178).

Ena od slabosti, definirana že v SRS 29.43, je, da se pri izračunu kazalnikov lahko pojavljata dve napaki: prva je, da se kazalniku pripiše drugačna izrazna moč, kot jo ima, druga pa, da se pri njegovem izračunu uporabljajo napačni podatki (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 180).

Kazalniki imajo številne pozitivne pa tudi negativne lastnosti. Med pozitivnimi so naslednje:

- Omogočajo analizo pomembnih razmerij v računovodskih izkazih v danem trenutku in spremljanje gibanj teh razmerij v času.
- Kratko in pregledno prikažejo izide podrobnih in zahtevnih izračunov.
- Pomagajo oblikovati sodbo o sicer zapletenih položajih.
- Zgoščeno predstavijo poslovanje podjetja in omogočijo primerjavo med različnimi podjetji.
- Omogočajo številne statistične obdelave in modele.
- Omogočajo primerjanje različnih vrst podatkov med seboj (Bergant, 2002, str. 90).

Kazalniki pa nimajo le pozitivnih lastnosti, temveč skrivajo tudi precej nevarnosti in slabosti:

- Lahko zavajajo, zlasti če jih upoštevamo nepovezano z drugimi informacijami.
- Zavajajo lahko tudi ob primerjavah, če pri tem ne upoštevamo njihovih omejitev, ki izhajajo iz računskih pravil ulomka.
- Lahko jih napačno razlagamo.
- Izračunan kazalnik lahko zavaja, če ga upoštevamo kot edino sodilo.
- Občutek o ugodnosti oziroma neugodnosti nekega kazalnika lahko zavaja.

- Nevarno je uporabljati kazalnike, ne da bi razumeli povezanost in morebitni medsebojni vpliv obeh komponent koeficienta (števec in imenovalca) ali brez poznavanja porazdelitvenih značilnosti koeficienta.
- Številne, v tradicionalni teoriji standardizirane vrednosti nekaterih kazalnikov so se pokazale kot neustrezno ali zavajajoče sodilo, zato jih moramo uporabljati še posebno previdno.
- Pomagajo pozornost osredotočiti na prava vprašanja, le redko pa nanje odgovarjajo.
- Različne knjigovodske usmeritve lahko vodijo k različnim izračunom kazalnikov.
- Izračun kazalnika iste vrste je lahko za podjetje previsok ali prenizek, kar pomeni, da ne kaže resničnega stanja. Večja vrednost kazalnika torej še ne pomeni boljšega položaja, in nasprotno.
- Povprečni kazalniki dejavnosti niso najboljši poslovni cilj, saj so le ocene in dajejo le splošne usmeritve, ne pa znanstveno utemeljenih izračunov; kot cilj je bolje upoštevati kazalnike vodilnih podjetij na podlagi primerjalne presoje.
- Letna povprečja pogosto zavajajo, če ne upoštevajo sezonskih nihanj med letom.
- Kazalniki omogočajo primerjavo med podjetji in s tem izenačujejo velika in majhna podjetja, vendar pa imajo prva navadno bolj kakovostne podatke kakor druga.
- Pomen posameznih kazalnikov v posamezni dejavnosti za določen namen odločanja se v času spreminja.
- Za različna časovna obdobja, dejavnosti ali države so pomembni različni kazalniki.
- Precej preglavic povzroča tudi množica kazalnikov, ki jih imajo analitiki na voljo.
- Posebna težava je pri nas tudi dejstvo, da imamo ista imena za različne kazalnike in iste kazalnike z različnimi imeni. Poleg tega se njihova imena razmeroma hitro spreminjajo.
- Izračun kazalnika iz podatkov, od katerih ima eden negativni predznak, je le redko smiseln.
- V posameznem podjetju se lahko nekateri kazalniki zdijo dobri, drugi pa slabi, tako da je težko sklepati o celotni uspešnosti podjetja.
- Kazalniki, ki primerjajo vložek s koristjo, navadno ne upoštevajo časa od trenutka vlaganja do nastanka koristi (Bergant, 2002, str. 132–134).

Helfert opozarja še na dejstvo, da utegne analiza poslovanja podjetja na podlagi kazalnikov zelo zavajati pri načrtovanju prihodnjega poslovanja, saj izračuni temeljijo na podatkih iz preteklosti (Bončar, 2004, str. 14).

Katere kazalnike bomo dejansko uporabili pri analizi poslovanja nekega podjetja, je seveda odvisno od naših potreb in ciljev. Da bi nam računovodski kazalniki lahko dali čim realnejšo sliko o podjetju in nas privedli do pravih sklepov, je treba upoštevati vse znane okoliščine podjetja ter razumeti, kaj je pravzaprav v ozadju takih ali drugačnih vrednosti računovodskih kazalcev (Bojnec, et al., 2007, str. 242).

Posamični kazalniki imajo zaradi ločenega opazovanja izbranih postavk računovodskih izkazov omejeno izrazno moč, zato je njihovo obravnavanje lahko



varljivo. Posamični kazalnik je za analitika ločena informacija o določenem dejstvu, povezanem z dejavnostjo podjetja, medtem ko medsebojni sistem kazalnikov povezuje razmerja različnih postavk v medsebojno celoto, ki se na koncu izrazi v enem samem razmerju. Pri tem pa obstaja nevarnost, da se zaradi zgoščenosti informacij v tem edinem razmerju izgubi del njegove vsebine, ki pomembno vpliva na to razmerje. Takšni nevarnosti izgube informacij se je pri oblikovanju sistema kazalnikov mogoče izogniti s tehnikami razčlenitve, nadomeščanja in razširitve posamičnih kazalnikov (Duhovnik, 2003, str. 227–228).

Kritiki finančnih kazalcev so poudarjali njihovo enostranskost, saj onemogočajo učinkovito koordiniranje poslovanja. Kratkoročno usmerjeni finančni kazalci so postali nezadostni za presojanje uspešnosti poslovanja podjetij, ki so se spopadala s hitrimi spremembami v tehnologiji, inovativnostjo in fleksibilnostjo, vse krajšim življenjskim ciklom poslovnih učinkov in podobnim. V finančne kazalce je treba vključiti tudi nefinančne, ki izhajajo iz strategije podjetja, vključujejo ključne indikatorje uspešnosti poslovanja ter odpravljajo pomanjkljivosti finančnih kazalcev. Temeljni problem sodobnih podjetij je v njihovi nizki izpovedni moči kratkoročnih finančnih kazalcev in zato v njihovi skromni informacijski vrednosti. Ti podatki namreč temeljijo na preteklih podatkih, zato izražajo predvsem posledice sprememb na posameznih področjih poslovanja, pa še to zapozneno in brez možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb (Peljhan, Tekavčič, Marc, 2010, str. 673–674).

Strategije za razlikovanje od tekmecev, ki lahko peljejo k trajnejšim konkurenčnim prednostim, bodo potrebovale veliko širši izbor kazalcev kot zgolj finančne (Kaplan, Norton, 2001, str. 372).

## 2.4 OSEBNE LASTNOSTI MANAGERJA

V doktorski disertaciji nismo proučevali spremenljivk dimenzije psihologije osebnosti managerja (Skrivarnik, 2008, str. 27–59), niti dimenzije sloga vodenja managerja (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 22–51), znanja managerja (Šeme, 2009, str. 28–29), niti etike managerja (Kamenšek, 2005, str. 25–39), niti nismo preučevali definicij osebnosti (Musek, 1997, str. 24–45).

Raziskava je bila usmerjena v proučevanje dimenzije profila managerja oziroma osebnih lastnosti vodilnih managerjev.

Razlika med osebnostno in osebno je v tem, da so osebnostne lastnosti povezane z dimenzijo psihologije (značaj, temperament, inteligentnost, čustvena inteligentnost, duhovna inteligentnost in drugo), osebne lastnosti pa z življenjskim slogom posameznika (npr. športno udejstvovanje).

Neodvisne spremenljivke, ki smo jih proučevali, so spol managerja, starost, izobrazba, smer izobrazbe, stan, ali je desničar oziroma levičar, ali je kadilec oziroma nekadilec, ali se v prostem času ukvarja s športom, in če se, s katerimi zvrstmi, število let del in nalog, ki jih manager opravlja na vodilnem mestu v sedanjem podjetju, število mandatov na vodilnem mestu v celotni delovni dobi ter

število let dela pri drugih delih, ki niso managerska, v sedanjem podjetju (pred zasedbo vodilnega).

## 2.5 ŽENSKÉ NA MANAGERSKIH POLOŽAJIH

Ženske so že od nekdaj, čeprav redke, opravljale tako imenovane moške poklice (obstajale so celo patriarhinje), a so bile za enako delo vselej slabše plačane, kar se pogosto dogaja še danes. Poklic učiteljice je bil nekdaj eden redkih, v katerem so se ženske v meščanskem svetu lahko uveljavile. Danes so ženske ministrice, premierke in predsednice, direktorice, predsednice uprav multinacionalk, astronautke in drugo, vendar so zastopane v veliko manjšem številu kot moški. Še vedno ostajajo stereotipi, da je žensko delo predvsem skrb za dom in družino. Kot navaja Koražija, se mora ženska, ki se želi uveljaviti in graditi kariero, odpovedati marsičemu. Nekatere poslovne ženske so se odpovedale družini, druge pa so morale usklajevati družinsko in poslovno življenje (Koražija, 2004, str. 19–21).

Kulturna okolja se med seboj razlikujejo po vlogah moških in žensk, saj družba od obojih pričakuje določeno vedenje. V številnih kulturah tradicionalno ženska vloga ohranja lastnosti, ki so v nasprotju s tem, kar se pričakuje od tradicionalnih managerjev. Najprej so se ženske začele v večjem številu vpisovati na izobraževalne ustanove, na katerih jih v preteklosti skoraj ni bilo. V Evropi je nesprijemanje žensk na vodilnem mestu precej močnejše kot v Ameriki. V raziskavi 420 podjetij iz devetih zahodnoevropskih držav, opravljeni leta 1982, je bilo ugotovljeno, da v podjetjih iz Nizozemske, Nemčije in Italije na managerskem položaju nimajo ženske (Adler, 1987, str. 12, 19).

Margaret Linehan je v študiji, opravljeni v intervjujih petdeset vodilnih managerk, ki delajo mednarodno kariero po vsej Evropi, zbrala vrsto težav, na katere managerke naletijo v »svetu moških«. Vseh petdeset je pri pomikanju po managerski lestvici navzgor vsakič znova naletelo na stekleni strop. Nekatere so trdile, da ni iz stekla, temveč iz betona, in da stoji trdno, nepremično na mestu. Drugi problem je bilo mentorstvo. Tiste, ki mentorja niso imele, so menile, da je pomoč zelo dobrodošla, in to ne glede na spol. Majhna zastopanost žensk na visokih položajih se je pokazala tudi tako, da je bila velika večina mentorjev moškega spola. Dodatna težava je bila obremenjenost z delom doma in na delovnem mestu (Linehan, 2001, str. 44). V Sloveniji je bila v podjetjih v Zasavski regiji opravljena raziskava o enakopravnosti med spoloma na vodilnih mestih, v kateri je kar 78 % anketiranih žensk na vodilnih mestih odgovorilo, da se ni soočilo s problemom »steklenega stropa« (Marn, Guna, 2006, str. 21).

Iz 323 vrnjenih vprašalnikov v letu 2008, naslovljenih na 1850 slovenskih podjetij (anketiranih je bilo polovica žensk in polovica moških), je razvidno, da jih je na vprašanje o enakih možnostih žensk in moških za uspeh 14 % odgovorilo z nestrinjanjem, približno polovica se jih je delno strinjala, okrog petina pa se je popolnoma strinjala. Na vprašanje, katere prednosti imajo ženske pri vodenju pred moškimi, jih je polovica menila, da čustveno inteligenco. Najmanj so bili anketiranci navdušeni nad konkretnimi ukrepi, kot je uvedba ženskih kvot (Humar, 2008, str. 26–27).

Razlike med ženskami in moškimi se kažejo tudi v zasluških. Na splošno ženskam za isto delo ne plačajo manj kot moškim, temveč se nizki zasluški pojavijo, ker so bile ženske izključene iz nekaterih dobro plačanih poklicev, kot so strojništvo, gradbeništvo in rudarjenje. Raziskava trga dela v ZDA je za leto 1996 pokazala, da je delež žensk v dobro plačanih poklicih majhen (inženirke 8,5 %, zdravnice 26,4 % in pravnice 29,5 %), v slabo plačanih pa zelo velik (delavke v otroškem varstvu 97,1 %, tajnice 98,6 % in pomočnice medicinskih sester 88,4 % (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 242).

Po podatkih GAO analysis of American Community Survey data za obdobje med letoma 2000 in 2007 na področju vseh dejavnosti z izjemo kmetijstva in rudarstva so se razlike najbolj zmanjšale v korist žensk na področju izobraževanja, in sicer glede na povečanje dosežene izobrazbe v primerjalnem obdobju. V omenjenem obdobju so se plače za ženske v managementu nekoliko povišale, vendar so še vedno pod višino plač moških za enako delo in polni delovni čas. Povprečna starost vodij je pri ženskah v letu 2007 nekoliko nižja (43,3) kot pri moških (45,2), delež poročenih žensk je manjši (59 %) kot delež poročenih moških (74 %). Delež žensk, ki nimajo otrok v družini, je 63 %, moških pa 57 % (Sherrill, 2010, str. 5).

Raziskava, opravljena leta 2008 med več kot 4.000 zaposlenimi moškimi in ženskami, ki so diplomirali na najvišjih programih MBA po vsem svetu med letoma 1996 in 2007, je pokazala, da so plače žensk 4.600 ameriških dolarjev nižje kot plače moških in da so zaposlene na nižjih vodstvenih položajih (Ibarra, Carter, Silva, 2010 str. 80–81). Po raziskavah Statističnega urada RS so ženske v Sloveniji v letu 2005 v povprečju prejemale 93 % povprečne bruto plače moških, v letu 2006 93,1 %, v letu 2007 92,2 %, v letu 2008 92,4 %, v letu 2009 pa 97 % (gre za povprečja in razlike nastajajo tudi zaradi različne izobrazbene, starostne in poklicne sestave prejemnikov). Razlika med »moško« in »žensko« bruto plačo je bila največja leta 2009 v dejavnosti zdravstva in socialnega varstva, in sicer so imele ženske v teh dejavnostih v povprečju 30 % nižjo plačo, v finančnih in zavarovalniških dejavnostih pa so plače žensk zaostajale za 29,4 % za plačami moških. V dejavnosti gradbeništva pa so bile plače žensk v povprečju višje 26,3 % od plač moških (Vir: Statistični urad RS).

Saundra Stroope, ki ima dolgoletne izkušnje z vodenjem, razvojem človeških virov in organizacijskim razvojem, meni, da imajo ženske vodje danes tako kot pred dvema desetletjema številne ovire. V eni od raziskav je večji del anketirancev (moških ali ženskih) odgovoril, da bi za vodja izbral moškega, če bi le imel možnost izbire. Čeprav ženske obsegajo skoraj 50 % delovne sile in so ocenjene kot bolj iskrene, inteligentne, pridne, sočutne, ustvarjalne in ambiciozne, jih je le tri % med direktorji po izboru Fortune 500. Ključne veščine, ki jih morajo imeti ženske na vodstvenih položajih, so odločnost in samozavest ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Stroope, Hagemann, 2011, str. 51–53). Po mnenju direktorice SKB banke Cvetke Selšek morajo ženske, če želijo uspeti, praviloma res imeti boljšo izobrazbo in pokazati boljše rezultate (Vodnik, 2008), Tatjana Fink misli, da je na svetu še veliko neizkoriščenega potenciala in da ga morajo ženske čim bolj izkoristiti in spreminjati svet. Večkrat se zgodi, da so ženske preveč samokritične, si ne zaupajo ali pa se ustrašijo pomembne naloge ter so večkrat tudi same krive, da ne napredujejo (Koražija, 2004, str. 22–23).

Po podatkih Investor Responsibility Research Center (IRRC) se je delež žensk, ki zasedajo mesto v upravnem odboru, z 10,42 % v letu 1998 povečal na 14,75 % v letu 2007. Z analizo, narejeno leta 2010 v 1.500 velikih korporacijah v ZDA in za obdobje petih let (2003–2007), so ugotovili, da je vključevanje žensk v vodstvena mesta glede na število žensk v populaciji majhno. Delež žensk v upravnih odborih je večji, vendar pa je verjetnost, da bo ženska zasedla najvišje mesto, manjša. Norveška je leta 2003 sprejela zakon, ki zahteva, da je na vodilnih mestih v družbah 40 % žensk. Španija je uvedla kvote vodilnih mest, ki jih morajo zasedati ženske. Tudi Francija, Italija in Nizozemska delujejo v tej smeri. O tem, kolikšen delež žensk na vodilnih delovnih mestih bi bil najprimernejši in morda povezan z uspešnostjo družb, raziskave niso enotne, med drugim tudi zaradi različne uporabe spremenljivk in različnih metod raziskave. Vsi pa so si edini, da bi morale biti žensk na vodilnih mestih več (Simpson, Carter, D'Souza, 2010, str. 27, 30). Temu sledi tudi Viviane Reding, evropska komisarka za pravosodje. Pozvala je evropska podjetja, ki kotirajo na borzi, naj do marca 2012 podpišejo »izjavo o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij«. To je prostovoljna izjava podjetij, s katero se zavezujejo, da bodo povečala delež žensk v upravnih odborih na 30 % do leta 2015 oziroma na 40 % do leta 2020. Izjavo lahko podpišejo vsa evropska podjetja, katerih delnice kotirajo na borzi. Po njenem mnenju večja zastopanost žensk v upravah lahko poveča donosnost podjetij in spodbudi trajnostno gospodarsko rast (Reding, 2011).

Kot navaja Howard Teale, naj bi z večanjem števila žensk na vodilnih položajih pomagali pri stabilnejši, močnejši ekonomiji Velike Britanije. Nekateri mislijo, da krize bančnega sektorja pred dvema letoma ne bi bilo, če bi bile na vodilnih mestih ženske. Novi kodeks UK Corporate Governance Code bo od podjetij zahteval zaposlovanje večjega števila žensk na vodilna mesta (Howard, 2010, str. 17). Vendar pa tega ne potrjuje raziskava, ki so jo opravili Adams, Gupta in Leeth (2009) za 12-letno obdobje in ob uporabi treh kazalnikov uspešnosti – dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala in čisti dobiček na delnico, in sicer so ugotovili, da ni zanesljivih dokazil o razlikah uspešnosti podjetij pred imenovanjem žensk in moških na vodilne položaje in po njem (Haslam et al., 2010, str. 485).

V analizi podobnosti in razlik v Republiki Češki, na Madžarskem in v Sloveniji med letoma 2000 in 2005 s stališča enakosti spolov na trgu delovne sile je v Sloveniji mogoče opaziti najvišjo stopnjo vključenosti načela enakosti spolov v oblikovanju politike na področju zaposlovanja in usklajevanja dela ter družine ter tudi višjo podporo načelu enakopravnosti spolov v javnih mnenjih in prosocialnih partnerjih. Vendar pa bi morali v vseh treh državah posvetiti več pozornosti sistematičnemu vključevanju načela enakosti spolov v politikah zaposlovanja (Kanjuo-Mrčela, Křížková, Nagy, 2010, str. 665–667).

Evropska zakonodaja je v zvezi z enakopravnostjo moških in žensk po besedah Cherie Blair ustrezna, vendar se v praksi kljub temu pojavljajo razlike. Pametna podjetja bodo delovala v smeri odprave teh razlik, saj se zavedajo neizkoriščenega potenciala žensk. Za vidnejše spremembe bi morala biti v upravi in na prvi ravni managerjev okoli tretjina žensk. Poleg neformalnih ovir v organizacijskih sistemih podjetij se morajo ženske spopadati še s tremi sindromi. Prvi je sindrom matice in se kaže v tem, da ženske, ki jim uspe priti v upravo ali na čelo podjetja, ne želijo, da druge ženske dosežejo enako. Drugi je sindrom kloniranja, ki je nasproten sindromu matice. Uspešne ženske zaposlujejo samo ženske, ki so jim podobne, ker menijo,

da se lahko zanesejo nanje. Tretji sindrom se nanaša na preveč intenzivno nalaganje obveznosti. Ker so ženske poleg službe običajno še skrbnice gospodinjstva in glavne pri vzgoji otrok, jim morajo podjetja, če želijo bolje izkoristiti njihov potencial, pomagati pri usklajevanju družinskega in poslovnega življenja (Turk, 2011, str. 14–15).

## 2.6 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN DELOVNE IZKUŠNJE

Kdor verjame, da se je naučil vsega, kar potrebuje, ali vsega, kar se je mogoče naučiti, se hudo moti. Albert Einstein, eden največjih umov naše dobe, je nekoč izjavil: »Dan brez učenja je izgubljen. Toliko se je treba naučiti in tako malo časa imamo.« (Templeton, 1999, str. 249).

Od vsakega managerja pričakujemo ustrezno strokovno izobrazbo – ustrezno stopnjo in smer določene strokovne izobrazbe. Poleg strokovne izobrazbe mora imeti manager določeno teoretično in praktično znanje, ki ga je pridobil med izobraževanjem ali/in opravljanjem dela. Zmožnost je sposobnost delavca, da glede na objektivne okoliščine (priznana strokovna izobrazba, delovne izkušnje, posebna znanja) in subjektivne okoliščine (osebne lastnosti, psihofizične sposobnosti ipd.) lahko uspešno opravlja delo na določenem delovnem mestu. Prav te pa kandidate razdelijo v bolj ali manj primerne oziroma neprimerne za managerje (Florjančič, Vukovič, Ferjan, 2002, str. 33).

Znanje je v sestavi človekovih lastnosti, ki vplivajo na to, da človek uspešno opravi neko delo, osrednja kategorija, ni pa zadostna in ne neodvisna. Vrstni red človekovih lastnosti, ki so potrebne, da je delo uspešno, so: sposobnost, znanje in motivacija. Znanje je odvisna spremenljivka, ki bi se morala spreminjati v odvisnosti od stanja na trgu in uporabnosti. Temu pa bi moral biti prilagojen tudi način izobraževanja (Lipičnik, 1996, str. 187–191).

Nobena organizacija ne more opraviti svojega poslovnega procesa brez zaposlencev. V teoriji in praksi smo ugotovili, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranjem najpomembnejši proizvodni tvorec. Vedno pogosteje se govori o intelektualnem premoženju, h kateremu sodijo tudi znanje in izkušnje zaposlencev (Ivanko, 1992, str. 273, v Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 55), prav vodstveni delavci pa morajo biti vzor svojim sodelavcem pri skrbi za nenehen lasten razvoj (Vukovič, Miglič, 2006, str. 255).

Gospodarno, učinkovito in uspešno delovanje podjetja je tesno povezano s pravilnim izborom kandidata. Kandidat se mora med drugim ponašati z odlično strokovnostjo, ki jo sestavljajo (1) strokovno znanje (celota podatkov, ki si jih kdo o kaki stroki vtisne v zavest z učenjem ali s študijem), (2) strokovne izkušnje, ki jih človek pridobi z delovanjem, (3) strokovni dosežki v preteklosti, ki so lahko porok za dobre (4) strokovne obete v prihodnosti (Turk, 2006, str. 8–16). Managerji morajo biti pripravljene na nenehno strokovno izobraževanje, na njihovo delovno uspešnost pa poleg primarne usposobljenosti in motiviranosti vpliva tudi sposobnost izbire optimalnega načina dela z ljudmi. Sodobne managerske smernice določajo decentralizirano vodenje, ki temelji na dinamično opredeljenih temeljnih zakonitostih,

principih in načelih vodenja, zato je managerjem prepuščeno dovolj manevrskega prostora za komuniciranje, prilagajanje, odgovornost, zanesljivost, učinkovitost, svoj razvoj, zavzetost in motivacijo, ki so za tako delo tako pomembne (Florjančič, Vukovič, Ferjan, 2002, str. 29).

Izobraževalno-vzgojni proces je proces pridobivanja formativnih in informativnih znanj, spretnosti, navad in oblikovanja vrednot, je ciljno usmerjen ter poteka pod vodstvom usposobljenega učitelja in na podlagi znanstvenih spoznanj (Ferjan, 2005, str. 17). Izobraževanje poteka kot proces v formalnih oziroma institucionaliziranih oblikah, to je v izobraževalnih ustanovah in po določenih znanstvenih načelih. V vseh fazah izobraževanja je treba upoštevati načela znanstvenosti, primernosti, vzgojnosti, zavestne aktivnosti, nazornosti, sistematičnosti in postopnosti, povezovanja teorije s prakso trajnosti znanja, prilagojenosti poučevanja razvojni stopnji udeleženca, navezovanja pedagoško-andragoškega kontakta in ekonomske upravičenosti (Ferjan, 1999, str. 15–17).

Formalno izobraževanje pa je treba ločiti od usposabljanja, saj izobraževalni programi vsebujejo teoretična in konceptualna gradiva, katerih cilj je spodbuditi učenčeve kritične in analitične sposobnosti, z usposabljanjem pa udeležencem posredujemo znanje, spretnosti in stališča, nujno potrebne za izvajanje specifičnih nalog (Vukovič, Miglič, 2006, str. 28).

Običajno manager v svojem razvoju prehodi sedem korakov. Najprej se od dve do tri leta izobražuje in usposablja, da pridobi temeljna managerska znanja, medtem pa razvija in odkriva lastne interese in potrebe. Sledi začetek managerske kariere, ki traja od tri do štiri leta, manager začetnik prevzame prve odgovornosti, pridobiva prve managerske izkušnje in se odloča, ali sta izbrano delovno področje in organizacija v skladu z njegovimi pričakovanji. Srednja stopnja managerske kariere traja od tri do štiri leta, mlajši »junior« manager se odloča za večje managerske odgovornosti, naprej se izobražuje, usposablja in izpolnjuje, postaja učinkovit pri uresničevanju ciljev družbe in načrtuje nadaljnji razvoj kariere. Zrelo obdobje kariere izkušenega »senior« managerja traja 10–15 let. Takrat prevzema najvišje vodstvene odgovornosti, je učinkovit pri uresničevanju ciljev organizacije in usmerjen na strateške cilje. Temu sledi zadnje, od tri- do štiriletno obdobje kariere z vodstvenimi odgovornostmi, ko z mentorstvom prenaša svoje sposobnosti in izkušnje za razvoj organizacije na nadarjene mlajše sodelavce »naslednike« in uresničuje integracijsko funkcijo (Florjančič, Vukovič, Ferjan, 2002, str. 32).

Da bi se naš izobraževalni sistem razvijal v skladu s potrebami na trgu dela, se mora znati temu hitro prilagajati. Kot navaja Ferjan, je glavni cilj vsakega izobraževalnega procesa izbor učne vsebine, pri čemer morajo poleg izvajalcev izobraževalno-vzgojnega procesa sodelovati tudi predstavniki gospodarstva (kot uporabniki kadrov) in znanosti (Ferjan, 1996, str. 81).

Mnogo raziskav je povezanih z izobraževanjem zaposlenih in s tem z večjo uspešnostjo poslovanja podjetij. Kot navaja Kolar, jim v raziskavi izvajalcev nalog računovodenja in uspešnosti poslovanja podjetja ni uspelo dokazati vpliva izobraževanja na uspešnost podjetja, kar pa še ne pomeni, da ta vpliv ne obstaja – na podlagi zbranih podatkov ga ni uspelo statistično utemeljeno dokazati (Kolar, 2007, str. 82).

Med znane osebnosti, ki niso imele niti formalne izobrazbe ali pa le delno, dosegle pa so izjemne dosežke, na podlagi katerih so se zapisale v zgodovino, spadajo Andrew Carnegie (25. november 1835–11. avgust 1919), škotsko-ameriški industrialec, ki je iz ameriškega jeklarstva ustvaril eno od čudes industrijskega sveta.

Ni imel formalne izobrazbe, a jo je nadomestil z izredno strastjo do branja knjig (Vir: Carnegie-Wikipedia).

William Crapo »Billy« Durant (8. december 1861–18. marec 1947), pionir ameriške industrije, ustanovitelj General Motors in Chevrolet, je sicer obiskoval srednjo šolo, vendar je ni dokončal (Vir: Durant-Wikipedia).

Henry Ford (30. julij 1863–7. april 1947), znan kot ustanovitelj podjetja Ford Motor Company, v proizvodnjo je uvedel tudi tekoči trak, ni imel formalne izobrazbe, bil pa je ročno spreten (Vir: Ford-Wikipedia).

William (Bill) Powell Lear (26 junij 1902–14. maj 1978), ameriški izumitelj in poslovnež, najbolj znan po ustanovitvi Lear Jet Corporation, je bil proizvajalec poslovnih reaktivnih letal ter izumitelj avtoradia. Formalne izobrazbe ni imel, saj je po osmem razredu osnovne šole obiskoval le še tečaje med služenjem v mornarici (Vir: Lear-Wikipedija).

V ZDA ima skoraj 70 % podjetnic univerzitetno izobrazbo, mnoge tudi visoko. Njihova smer izobrazbe je pretežno s področja izobraževanja, sociologije, angleščine in psihologije, malo pa jih ima diplomu iz strojništva, naravoslovnih ved ali matematike (Antončič, Hisrich, Petrin, Vahčič, 2002, str. 90).

V Sloveniji pa je po podatkih Statističnega letopisa 2010 anketa o delovni sili na vzorcu 1.753 vprašanih pokazala, da v višji in visokošolski izobrazbi prevladuje delež žensk. Glede na smer izobrazbe pa je po podatkih o vpisanih študentih v študijskem letu 2009/2010 po mednarodni standardni klasifikaciji izobraževanja (ISCED 97) največ študentov vpisanih na smeri družbenih, poslovnih, upravnih in pravnih ved, in sicer 37,6 %, sledijo tehnične, proizvodne tehnologije in gradbeništvo s 17,7 % vpisanih študentov. Vpisanih žensk je 59,5 %, od tega največji delež, 41,8 %, na družboslovne, poslovne, upravne in pravne smeri ter 7,9 % na tehniko, proizvodne tehnologije in gradbeništvo. Od 40,5 % vpisanih moških pa jih je največji delež vpisanih na tehniko, proizvodne tehnologije in gradbeništvo, in sicer 32,1 %, in skoraj enak delež, 31,4 %, na družboslovne, poslovne, upravne in pravne smeri univerz (Vir: Statistični Letopis, 2010).

Slovinci smo bili pred dvajsetimi leti vodilni v vzhodni in srednji Evropi po obvladovanju in transferu sodobnih tehnologij. Propadanje velikih gospodarskih sistemov in podjetij, gospodarske težave, nižje plače ter slabše delovne razmere pa so povzročile, da so se številni mladi namesto za študij s področja tehnike odločili za študij ekonomije, prava ali katere druge družboslovne smeri. Problem, na katerega na področju izobraževanja opozarja Društvo za razvoj tehniškega izobraževanja, je v odpravljanju nekaterih vsebin izobraževanja s področja tehnike in tehnologije. Vplivi na neugoden položaj se kažejo tako od osnovne šole do univerze (Kocijančič et al., 2011, str. 1–9). Nemški inštitut za raziskovanje gospodarstva Prognos je po naročilu poslovnega tednika WirtschaftsWoche izdelal lestvico najbolj iskanih

poklicev prihodnosti, ki jo sestavljajo tri glavna področja: zdravstvo, energija in tehnologija. Na najvišjih mestih so trije inženirji; gradbeni, elektro in strojni (Urbanija, 2011, str. 49).

Izkušnje so zlasti koristne pri programiranih odločitvah, manj pa koristijo pri neprogramiranih. Tu včasih celo škodijo, če pri razreševanju novih problemov uporabljamo »preizkušene« pristope. Pri neprogramiranih odločitvah koristi druga vrsta izkušenj: izkušnje, kako se lotevati reševanja slabo strukturiranih problemov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 37). Raziskava, ki jo je opravil Slovenski inštitut za revizijo v sodelovanju z Zvezo računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije ter Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani v letih 2007 in 2008 za stanje konec leta 2006, je ugotovila, da pomanjkljive šolske izobrazbe ne nadomesti večje število let delovnih izkušenj. Prav tako so ugotovili, da uspešnost podjetja ni značilno odvisna od izobrazbe vodje računovodstva (Odar, Kavčič, Koželj, 2009, str. 18–44).

Organizacija, ki želi doseči konkurenčno prednost v globalni ekonomiji ali odličnost na svojem področju, mora najprej poskrbeti, da zaposli ljudi z ustreznimi znanji, izkušnjami in osebnostnimi lastnostmi. Ključ do inoviranja in stalnega izboljševanja proizvodov in procesov leži predvsem v človeškem kapitalu – znanju in ustvarjalnosti zaposlenih (Marolt, Gomišček, 2005, str. 94). Managerji morajo pridobiti aktualna interdisciplinarna znanja in najsodobnejša spoznanja s področja strateškega vodenja, marketinga, financ, zunanje trgovine, prenosa tehnologij, metod in tehnik vodenja, organizacije dela (konceptualna znanja) ter tudi socialno-psihološka znanja (delo z ljudmi, skupinsko delo, komunikacija, medsebojni odnosi) (Florjančič, Vukovič, Ferjan, 2002, str. 29).

## 2.7 LEVIČARJI

Okoli deset % ljudi na svetu je levičarjev, od tega je moških dvakrat več kot žensk. Ljudje se že dolgo ukvarjajo z vprašanjem, zakaj imamo raje desno od leve roke, zakaj se večina ljudi »odloči« za desno roko in zakaj jih levo izbere tako malo. Ljudje poskušajo pojasniti ta pojav na vse mogoče načine – z okoljem, geni, možgani, razvojem zarodka, vplivom kemičnih procesov v telesu.

Platon je bil prvi, ki je ponudil teorijo, zakaj so nekateri ljudje desničarji, drugi pa levičarji. Domneval je, da so matere in pestunje otroke nosile v levi roki, da so lahko z desno počele druge stvari. Otrok se je torej matere držal z desno roko, levo pa je imel prosto za raziskovanje okolice. Tak otrok je po Platonu postal levičar. Ta teorija ni preveč verjetna, saj bi se pri otrocih, ki so jih vzgajale levičarke, stvar obrnila, ker bi jih nosile v desni roki. Ti otroci bi po mnenju grškega filozofa postali desničarji. Če bi bila teorija pravilna, bi se razmerje med levičarji in desničarji z vsako generacijo zamenjalo.

Druga teorija se vrača k našim prednikom. Pred davnimi časi so bili za preživetje nujni nagon in hitre reakcije. Orodje in orožje sta bili takrat redki dobrini, zato sta prehajali iz roda v rod. Če je bilo orodje oblikovano za desno roko, so se ga morali tudi otroci naučiti uporabljati z desnico.



Po tretji teoriji pa se je večina moških učila mečevanja kot pomembnega dela preživetja. Sovražnika je bilo v srce laže zabosti z mečem v desni roki glede na to, da je srce obrnjeno proti levi strani telesa. To naj bi možgane spodbudilo k nagnjenosti k desničarstvu in po tej teoriji bi morali biti vsi, ki so se mečevali, desničarji, med preostalimi, predvsem ženskami, pa bi moralo biti pol levičarjev in pol desničarjev.

Številni znanstveniki menijo, da je levičarstvo oziroma desničarstvo pogojeno z geni. Nagnjenost k levičarstvu naj bi bila prikrita v genu, nagnjenost k desničarstvu pa je prevladujoča. To naj bi pojasnilo, zakaj so levičarji pogostejši v družinah, v katerih so že levičarji.

Človeški možgani so razdeljeni na dve hemisferi, levo in desno. Oba režnja sta na več mestih povezana, po teh povezavah pa med njima potekajo informacije. V desni polovici možganov so centri za vidne, prostorske in intuitivne procese, leva stran pa nadzoruje govor, logiko in mišljenje. Obe polovici sodelujeta pri izvajanju različnih nalog. Tudi desna polovica možganov nadzoruje govor, logiko in mišljenje, vendar veliko manj kot leva, isto pa velja za to polovico glede vidnega in prostorskega nadzora (Vir: Trinajsti avgust – svetovni dan levičarjev, 2002).

Filozof Karl Popper in nevrokirurg, nobelovec John Eccles, ki je obenem avtor knjige *Osebnost in njeni možgani*, opisujeta desno stran možganov ali hemisfero kot podrejen, manjvreden del možganov.

Leva polovica možganov je dolgo veljala za prevladujočo sfero, ki je odgovorna za človekovo edinstveno zmožnost govora in s tem tudi za samozavedanje. Skladno s tem so obstajale razprave o tem, da je večji del ljudi desničarjev prav zato, ker je za govor zadolžena prevladujoča leva hemisfera, kar v primeru levičarjev kaže, da center za govor ni nujno v levi možganski polovici (Kojić, 2010).

Psiholog Coren in ekipa raziskovalcev so podali ugotovitve, da levičarji umirajo devet let prej kot desničarji. Vendar pa so kritiki te raziskave podali protiargumente: pred sedemdesetimi leti so bili levičarji prisiljeni postati desničarji, kar je vzrok, da ostarelih levičarjev res ni tako veliko (Lowry, 1993, str. 13).

Po raziskavah pa imajo levičarji vrsto prednosti:

- Levičarji imajo več možnosti, da so geniji oziroma da imajo višji IQ. Raziskovalci sicer ne vedo natančno, zakaj je tako, toda 20 % članov Mense je levičarjev. Nekateri so mnenja, da so levičarji zato bolj pametni, ker pogosteje uporabljajo obe polovici možganov, tako da laže predelajo večjo količino informacij.
- Levičarji torej lahko več stvari opravljajo hkrati in se laže spopadajo z večjo količino nepovezanih informacij. Znanstveniki so odkrili, da je pri njih usklajevanje med levo in desno polovico možganov hitrejše. Bolj ko je dominantna leva polovica, boljše so te sposobnosti.
- Levičarji imajo boljši spomin. To drži predvsem za tiste, ki prihajajo iz družine levičarjev. Čeprav sploh ni nujno, da so ljudje, ki so pametnejši, levičarji,

dovolj je že, da prihajajo iz družine levičarjev (Vir: Zakaj je bolje biti levičar?, 2011).

Kot navaja Gottlieb Guntern, razlikujemo tri vrste managerjev glede na uporabo možganske polovice. Managerji, ki večinoma uporabljajo levo možgansko polovico (dinozavri), managerji, ki uporabljajo večinoma desno možgansko polovico (v oblakih), in managerji, ki večinoma uporabljajo obe možganski polovici (metulji). Uspešen manager naj bi uporabljal obe možganski polovici, saj dinozavri živijo uspešno, toda kratko, metulji pa uspešno in dolgo. V naših podjetjih prevladujejo »dinozavrski managerji«, ki so zmožni velikih dosežkov, toda njihov uspeh je kratkotrajen (Brajša, 1996, str. 50–51).

Vendar pa so razlike med uporabo leve in desne hemisfere opazne tudi med ženskami in moškimi, saj študije kažejo, da ženske veliko bolje izkoriščajo obe polovici, kar se pri njih izraža v večji intuiciji in čustvenosti. Desničarji imajo pod nadzorom levo hemisfero brez motečih dejavnikov desne hemisfere (Sagan, 1998, str. 15). Ženski možgani so nekoliko manjši od moških zaradi posameznih področij, ki so bolj tesno skupaj, in posledično so informativne poti krajše. Ženski možgani so bolj izurjeni za sinhronizacijo možganskih polobel kot možgani moških. Ženske so predvsem desno orientirane, vendar morajo v vsakdanjiku izpeljati veliko nalog leve polovice, zaradi česar njihova leva in desna možganska polobla sodelujeta veliko bolje (Gamm, Ehlert, 2010, str. 29–30).

Med levičarji so znani vojskovodje Aleksander Veliki, Julij Cezar in Napoleon Bonaparte, nekdanji predsedniki Združenih držav Amerike Ronald Reagan, George Bush in Bill Clinton ter predsednik Kube Fidel Castro.

## 2.8 KAJENJE

V Kolumbiji, na območju Dabeide, poznajo mit, da je bila Zemlja nekoč pokrita s snegom in ledom, segrel pa jo je vroč tobačni dim, ki ga je pihal čarovnik. Po legendi, ki so jo širili Lakandonci, potomci Majeve, je bog dežja velik kadilec; zvezdni utrinki in kometi so razbeljen pepel njegovih cigar, oblaki pa spirale dima. Na Jukatenu pa so bogovi vetra in štirih smeri tudi sami veliki kadilci; to, kar mi imenujemo grom in blisk, prihaja iz isker, ki nastajajo, ko treščijo velike skale – vžigalniki (Pracontal, 1999, str. 11).

Hipokrat, grški zdravilec in filozof (460–380 pr. n. št. ), je svetoval vdihavanje dima pri nekaterih ženskih boleznih (Corti, 1996, str. 23). Tudi v Španiji in na Portugalskem se je tobak od začetka uporabljal v zdravilne namene. Ko ga je francoski ambasador Jean Nicot predstavil na dvoru kot zdravilno rastlino, se je zelo hitro razširil tudi v druge evropske države in celo na Kitajsko in Japonsko.

Prve oblike kajenja je leta 1492 odkril Kolumb na Kubi, ko je videl domorodce kaditi grobo stisnjene liste tobaka. Kot zunanji ovoj so uporabljali liste koruze in vse skupaj imenovali koi'ba (cohiba).

Nikotin kot aktivna učinkovina v tobaku prehaja v človekov organizem skozi sluznico. Najslabša in najbolj škodljiva pot do nikotina je kajenje cigaret, pri katerem vdihavamo – inhaliramo tobakov dim v pljuča. Ta zaradi svoje velike površine opravijo »transport« nikotina do naših receptorjev v pičlih desetih sekundah. Pri kajenju cigar ali pipe se tobakov dim ne inhalira v pljuča, temveč se vse dogaja v ustih in nosu. Pri tem je kajenje bolj »puhanje« in okušanje arome. Nikotin pa prehaja v nas skozi ustno in nosno sluznico ter slino. Čas prehoda nikotina do zaznave je ocenjen na sedem do osem minut. Pri njuhanju ali žvečenju tobaka je čas do zaznave nikotina približno od dve do tri minute (Smrekar, 2008).

Nikotin je visoko toksični alkaloid, ki deluje po eni strani stimulatивно, po drugi pa depresivno na živčne ganglije. Je droga, v dovolj velikih količinah prisotna v vseh tobačnih izdelkih, da povzroča in vzdržuje odvisnost. Kajenje ni le razvada, ampak oblika odvisnosti (Novak, Veber, Filej, 2010, str. 339).

V tobačnih izdelkih pa je poleg preostalega tudi največji vir izpostavljenosti radionuklidom – sevanje alfa iz  $^{210}\text{Po}$ . Sevanje alfa kot zunanji vir sevanja ne predstavlja pomembnega tveganja za zdravje, to pa postane, ko nas obseva od znotraj kot pri vdihavanju tobačnega dima. Prisotnost  $^{210}\text{Po}$  v tobaku je znana že od leta 1960, vendar je tobačna industrija namerno zavirala raziskave na tem področju, ker se je bala ozaveščanja kupcev in s tem upada prodaje (Koprivnikar, 2010a, str. 1–16).

Po podatkih Slovenske zveze za tobačno kontrolo naj bi se število žensk, ki kadijo, do leta 2025 potrojilo. Tobačna industrija v Združenih državah Amerike naj bi porabila kar pet milijard dolarjev na leto za promoviranje kajenja med ženskami. Za ženske delajo cigarete, ki so dolge in vitke, različnih barv in okusov ter privlačnega videza. Kajenje poskušajo prikazati kot seksualno privlačno, razvijajo »osebnost znamke« cigaret, ki jim pripisujejo attribute ženstvenosti, uspeha, glamurja, vitkosti in zdravja (Brkić, 2010).

V svetu danes kadi štirikrat več moških kot žensk, vendar so deleži kadilcev dosegli vrh, medtem ko delež kadilk med ženskami še narašča. Za tobačno industrijo so ženske in dekleta ena največjih tržnih priložnosti. Pri največjem kubanskem izdelovalcu cigar Habanos SA so izdelali posebno cigaro za ženske, imenovano Julieta.

V raziskavah, ki so potekale od leta 1976 do 2007 v Sloveniji, je razvidno, da se je delež kadilcev pri obeh spolih najbolj zmanjšal od leta 1988 do 1994. V letu 2007 je delež kadilcev med odraslimi 25,4 %. Kadilci pa se razlikujejo glede na izobrazbeno strukturo. Najmanjši je delež moških kadilcev, ki imajo višjo ali visoko stopnjo izobrazbe, med ženskami pa je delež kadilk v tej izobrazbeni skupini največji. Ženske s pomočjo cigaret uravnavajo svoje počutje, da se laže spopadajo s stresom, žalostjo in slabo voljo. Med nezaposlenimi kadi več moških kot žensk (Koprivnikar, 2010, str. 1–46).

V Sloveniji imamo (za javnost zaprt) Klub ljubiteljev cigar, pa tudi kulinarike, vin in umetnosti President Cigar Club, ki deluje od leta 2001. Čeprav je glavni namen srečanj vzeti si čas zase, so managerji, člani tega kluba, mnenja, da je druženje v njem odlična priložnost za pletenje mrež. Članov je 40, med pa so njimi Tomaž

Berločnik (nekdanji predsednik uprave Donita Tesnita), Matic Vošnja iz Adecca, Aleš Zajc iz Volksbanke; med njimi pa ni še nobene ženske. Eden od pogojev za članstvo je zbiranje in proučevanje cigar ali kakšna druga povezanost z dejavnostjo društva (Humar, 2008b, str. 96–99).

Med kraljevimi družinami sta bila znana William in Mary Stuart (17. stoletje), ki sta tobak njuhala, preostali nižji sloji pa so kadili pipe (Corti, 1996, str. 188), ljubitelj cigaret in cigar pa je bil tudi kralj Edvard VII., po katerem se imenuje znamka cigar King Edward.

Legendarni britanski voditelj Winston Leonard Spencer Churchill je bil znan ljubitelj cigar. Rad je kadil izjemno močne cigare znamke Romeo y Julieta, po njem pa so poimenovali tudi znamko cigar serije Churchill. Med znanimi osebami, ki so kadile cigare, sta tudi kubanski voditelj Fidel Castro in filmski igralec Marlon Brando (Vir: Cigara, Poslovni bazar).

## 2.9 PROSTI ČAS

Z delom se energija izrablja in s tem manjša, zato vsak človek potrebuje tudi prosti čas za počitek. Koliko ga kdo potrebuje in koliko ga kdo lahko ima, je odvisno tako od vsakega posameznika kot tudi od zunanjih dejavnikov.

Že Kraepelin in za njim Pauli, Eliasberg, Fr. Giese, Argenlander in drugi so poskušali dobiti tako imenovano krivuljo dela. Kirby in Bills sta predstavila delovno krivuljo umskega dela v teku desetih ur. Krivulja nam pokaže zanimivo zakonitost, da uspeh umskega dela po dveh urah izrazito pade, še močnejši padec pa opazimo od pete do šeste ure, medtem ko pozneje delazmožnost niha v približno isti višini z neznatnimi padci. Vendar so to le laboratorijski poskusi, ne pa realno delo v življenju, kjer je treba ob vseh bioloških in tehničnih dejavnikih upoštevati še razne druge, tudi osebne okoliščine (Trstenjak, 1979, str. 78–79).

Počitek, ki ga potrebuje človek od svojega zavestnega dela in nabora, skrbi in živčne utrujenosti, ne glede na vzporedno izčrpanost mišične energije, so Rimljani imenovali z znanim izrazom otium. Pomenil jim je prosti čas brez vsakdanjih skrbi; čas, v katerem se je lahko človek za razvedrilo posvetil tisti stvari, ki ga je najbolj veselila. Bil je počitek od zavestne dejavnosti, hkrati pa si ga je človek tudi zavestno izbral, zavestno užival in oblikoval. Vendar med moško in žensko naravo na področju počitka obstaja razlika. Energetični koeficient počitka je pri ženskem delu večji kot pri moškem; ženska potrebuje več počitka kot moški, če hoče doseči enak uspeh dela (Trstenjak, 1979, str. 159, 99).

Nekoč je bila oblika počitka igra, sodobna oblika delovnega počitka pa je šport. Če človek za razvedrilo, ki naj bo »počitek«, kolesari, plava, pleza po skalah, smuča, brca žogo in drugo, potem je to svojevrstna, telesno precej naporna igra. Človek takšne oblike igre ne doživlja kot napor, temveč kot nekaj prijetnega, nekaj kar ugaja našim čutom. Trstenjak ugotavlja, da je šport umetna igra, dejavnost, ki jo človek neguje v prostem času, zato da se odpočije, razvedri in hkrati z odvečno delovno energijo še bolj izuri svoje sposobnosti. (Trstenjak, 1979, str. 104–139).

Problem sodobnega časa je, da je prostega časa vse manj, ljudje pa čedalje bolj podvrženi stresu. Posledice se kažejo v boleznih modernega časa, denimo kroničnih boleznih, kot so srčno-žilna obolenja, presnovna obolenja in kronična utrujenost. Stres je alarm, ki se sproži ob nepredvidenih ali pretiranih zahtevah, novih izzivih in ogroženosti, nastal pa naj bi v naši glavi, ko se možgani ne znajo, ne zmorejo ali nočejo odzvati in se zato odzove telo. Ta mehanizem je leta 1952 odkril ameriški zdravnik nemškega rodu Hans Selye in ga pripisal delovanju adrenalina. Stres je biološki del izgorelosti, je zelo kompleksen sindrom in ga pripisujemo osebnosti v celoti. Kot navaja zdravnik in psihoterapevt Viljem Ščuka, običajno izgorevajo preveč ambiciozni managerji, ki si zastavljajo previsoke cilje in so prestrogi do sebe in drugih. Zlasti rizična skupina so managerke, ki pozabljajo na svojo ženstvenost in bi rade tekmovali z moškimi po moško (Blatnik, 2008, str. 22–23). Posledice nezdravega življenjskega sloga se kažejo v tem, da Slovenec v povprečju za zdravstvo nameni 1.600 EUR na leto, skupaj skoraj 3,3 milijarde EUR. Prav zadostna rekreacija poleg zdrave hrane pa je pomemben dejavnik zdravja (Milič, 2011, str. 18).

Znani ameriški manager, šef Oracla, Larry Ellison se ukvarja s številnimi športi, med drugim z deskanjem, vožnjo z gorskim kolesom, jadranjem in košarko (Urbanija, 2008, str. 56–58). Samo Lozej je strasten jadralec (Pu, 2009, str. 81), Slobodan Vučićević (predsednik uprave Droge Kolinske, v Srbiji generalni direktor srbskega Grand Proma ter predsednik upravnega odbora Soko Štarka) gre približno 50-krat na leto na ribolov (V. C. J., 2008, str. 104–105), rad pa tudi bere (Milič, 2007, str. 93). Veliko je managerjev, ki v prostem času berejo knjige.

## 3 RAZISKAVA

### 3.1 METODA RAZISKAVE

Za pripravo doktorske disertacije smo uporabili različne metode dela.

Komparativno metodo, s katero smo retrospektivno skozi obdobja ugotovili, kaj o profilu managerja pravijo avtorji v teh obdobjih. Iz tega smo izpeljali spremenljivke in testirali veljavnost hipotez za današnji čas.

Deskriptivno metodo, s katero smo definirali in opisali teoretična izhodišča različnih avtorjev.

Metodo anketiranja, s katero smo s pomočjo anketnega vprašalnika, poslanega vodilnim managerjem, pridobili podatke o neodvisnih spremenljivkah, ki smo jih testirali. Anketne vprašalnike smo poslali osebno na vodilnega managerja po klasični pošti. Vsak vprašalnik je bil opremljen z oznako, po kateri smo vrnjene vprašalnike lahko povezali z drugimi podatki o družbi, ki jo vodi manager, ki je izpolnil vprašalnik (npr. Anketni vprašalnik V1: V pomeni velika družba, 1 pa prva družba v tabeli podatkov o družbah v izbranem vzorcu).

Na podlagi izbranega vzorca delniških družb smo pridobili podatke o kazalcih in kazalnikih posamezne družbe. Podatke smo pridobili s pomočjo spletnih strani Ajpesa, iBON in gvin.com, in sicer o odvisnih spremenljivkah oziroma kazalcih in kazalnikih uspešnosti podjetja.

Poleg kazalcev in kazalnikov o uspešnosti in drugih finančnih podatkov smo iz omenjenih baz pridobili tudi podatke, ki smo jih uporabili pri analizi: standardna klasifikacija dejavnosti podjetja, regija, v kateri sta podjetje in lastništvo kapitala. Izvedeli smo tudi naslov podjetja, telefonsko številko in ime vodilnega managerja.

Pridobljene podatke o osebnih lastnostih vodilnega managerja (neodvisne spremenljivke) smo povezali s kazalci in kazalniki uspešnosti družbe, ki jo vodi (odvisne spremenljivke). Neodvisne spremenljivke, opisane smo za statistično obdelavo, smo pretvorili v številčne (npr. moški 1, ženske 2), da smo lahko analizirali, ali obstaja odvisnost ali ne.

Ker ugotavljamo povezanost med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in osebnimi lastnostmi managerja, smo v analizo vključili vrnjene vprašalnike podjetij, kjer je manager na vodilnem mestu vsaj eno leto in deset mesecev. Zaradi omenjenega pogoja smo v anketni vprašalnik vključili tudi vprašanje o številu let opravljanja del in nalog managerja v sedanjem podjetju. Anketni vprašalniki bili odposlani oktobra 2010, kar pomeni, da je moral biti manager na tem položaju eno leto in deset mesecev, da ga lahko povežemo z rezultati družbe v letu 2009.

Tako smo pridobili vse podatke za nadaljnjo statistično obdelavo in testiranje postavljenih hipotez.

S statistično metodo smo analizirali rezultate. Zanesljivost merjenja smo preizkusili s pomočjo Cronbachovega koeficienta alfa. Deskriptivna analiza podatkov je prikazala deleže raziskovanih podatkov. Normalnost porazdelitve smo preizkusili s pomočjo asimetrije (skewness) in sploščenosti (kurtosis) ter s testom Kolmogorov-Smirnova za vzorce nad 50 enot in Shapiro-Wilkovim testom za vzorec pod 50 enot.

Ker je bila normalnost porazdelitve spremenljivk dosežena le pri dveh spremenljivkah, smo za nadaljevanje uporabili neparametrične teste. Povezanost smo ugotavljali s Pearsonovim testom  $\chi^2$ . Ker ne podaja smeri in jakosti povezave, smo izvedli nadaljnjo analizo z neparametričnimi testi za ugotavljanje statističnih razlik med spremenljivkami. Za testiranje treh ali več spremenljivk smo uporabili Kruskal-Wallisov test (H-test) in medianski test, za testiranje dveh spremenljivk pa smo uporabili Mann-Whitneyjev test (U-test) in two-sample test Kolmogorov-Smirnova. Za ugotavljanje razlik v višini aritmetičnih sredin sodil za merjenje uspešnosti, smo statistično ugotovljene razlike iz Mann-Whitneyjevega testa delili z dva in tako dobili rezultat za enostranski test.

Osnovni vnos podatkov smo opravili s programskim orodjem Excel 2007, teste pa naredili s pomočjo statističnega programa SPSS, verzija 18.1.

S pomočjo metode ugotovitev in dokazovanj smo sprejeli ali zavrnilo postavljene hipoteze in v nadaljevanju predstavili model uspešnega managerja.

### 3.2 VZOREC

V disertaciji smo želeli pripraviti model managerske uspešnosti, zato so nas v raziskavi zanimala le uspešna podjetja, kar pomeni, da v javno objavljenih podatkih kazalci in kazalniki, ki smo jih upoštevali, nimajo negativnega predznaka. Anketne vprašalnike smo poslali 174 predsednikom uprav, upravnih odborov in direktorjem srednjih in velikih delniških družb. V vzorec nismo vključili bank, zavarovalnic, družb za upravljanje in nekaterih drugih družb, ki ne poslujejo po kontnem načrtu za družbe in ne predlagajo podatkov iz letnih poročil za državno statistiko.

Družbe, ki smo jih vključili v vzorec, pokrivajo vse slovenske regije, opravljajo različne dejavnosti glede na standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD) in so po vrsti lastništva zasebne, državne ali mešane.

Za merilo velikosti družbe smo upoštevali Zakon o gospodarskih družbah, ki v četrti in peti točki 55. člena opredeljuje merila za razporejanje v mikro, male, srednje in velike družbe (povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive), katerih podatki so objavljeni na iBON in gvin.com.

Prejeli smo 109 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov managerjev, ki so na vodilnem delovnem mestu zaposleni vsaj dve leti. Prejeli smo 59 vprašalnikov velikih delniških družb in 50 srednjih delniških družb.

Tako smo lahko povezali spremenljivke uspešnosti podjetij, ki ga vodi, z osebnimi lastnostmi, značilnostmi managerja. Uspešnost podjetja je odvisna spremenljivka, osebne lastnosti – profil managerjev pa neodvisne spremenljivke.

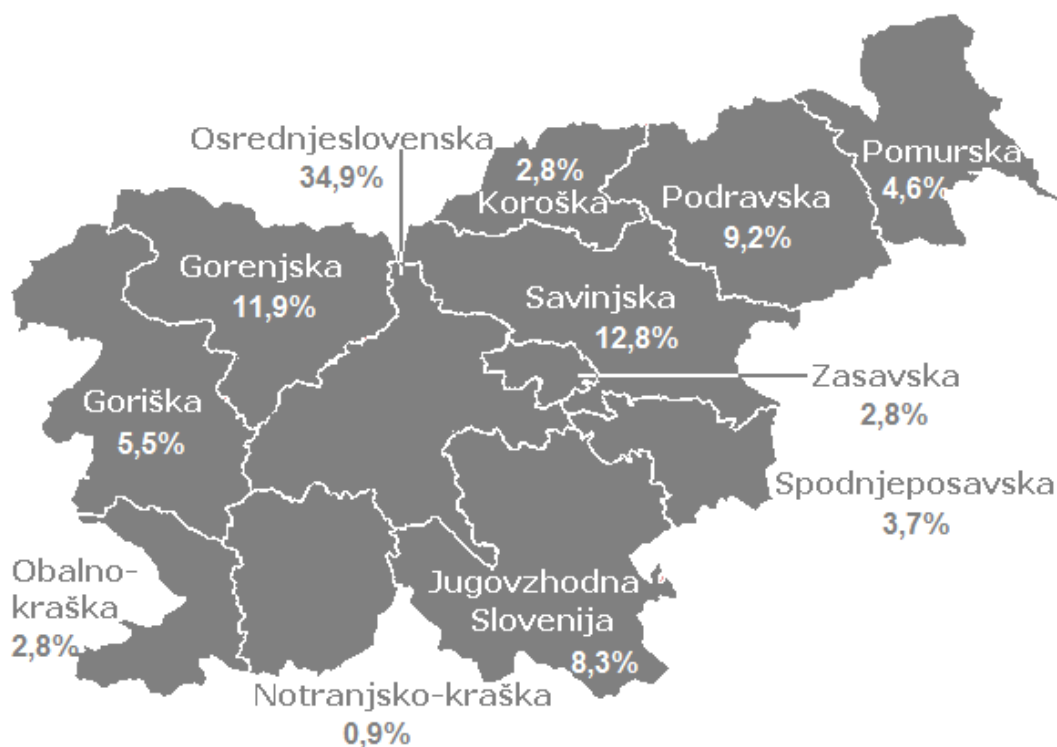
### 3.2.1 Vzorec podjetij po regijah

Vzorec raziskave je zajel vse slovenske regije. Največji delež družb je iz Osrednjeslovenske regije, in sicer 38 družb, kar je 34,9 %, sledita ji Savinjska regija z 12,8 % in Gorenjska regija z 11,9 %. Najmanjši delež je iz Notranjsko-kraške regije, in sicer 0,9 %.

		Regije			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Osrednjeslovenska	38	34,9	34,9	34,9
	Gorenjska	13	11,9	11,9	46,8
	Jugovzhodna Slovenija	9	8,3	8,3	55,0
	Spodnjeposavska	4	3,7	3,7	58,7
	Koroška	3	2,8	2,8	61,5
	Savinjska	14	12,8	12,8	74,3
	Zasavska	3	2,8	2,8	77,1
	Podravska	10	9,2	9,2	86,2
	Pomurska	5	4,6	4,6	90,8
	Goriška	6	5,5	5,5	96,3
	Obalno-kraška	3	2,8	2,8	99,1
	Notranjsko-kraška	1	,9	,9	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Tabela 2: Regijska porazdelitev družb





Slika 7: Slika regijske porazdelitve družb v vzorcu.

### 3.2.2 Vzorec podjetij po dejavnostih

Za predstavitev dejavnosti podjetij v vzorcu smo uporabili standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD) 2008 (Vir: Statistični urad RS).

Podjetja so glede na standardno klasifikacijo dejavnosti razdeljena po vsebini dejavnosti na posamezne sklope, ki se delijo v kategorije. V vzorcu smo zajeli skoraj vse gospodarske dejavnosti, nismo pa vključili podjetij s področja rudarstva, strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, dejavnosti javne uprave in obrambe, izobraževanja, poslovanja z nepremičninami, kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti ter nekaterih drugih, ki jih zaradi vsebine vzorca ni bilo možno vključiti (vrsta poslovnopravnega subjekta, velikost podjetja, uspešnost podjetja).

Podjetja so po dejavnosti, ki jo opravljajo, razdeljena v naslednje možne kategorije:

Naziv	Šifra kategorije	
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	01–03	A
Rudarstvo	05–09	B
Predelovalna dejavnost	10–33	C
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	35	D
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	36–39	E
Gradbeništvo	41–43	F
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	45–47	G
Promet in skladiščenje	49–53	H
Gostinstvo	55–56	I
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	58–63	J
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	64–66	K
Poslovanje z nepremičninami	68	L
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	69–75	M
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	77–82	N
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	84	O
Izobraževanje	85	P
Zdravstvo in socialno varstvo	86–88	Q
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	90–93	R
Druge dejavnosti	94–96	S
Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo	97–98	T
Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles	99	U

Tabela 3: Standardna klasifikacija dejavnosti – SKD 2008.

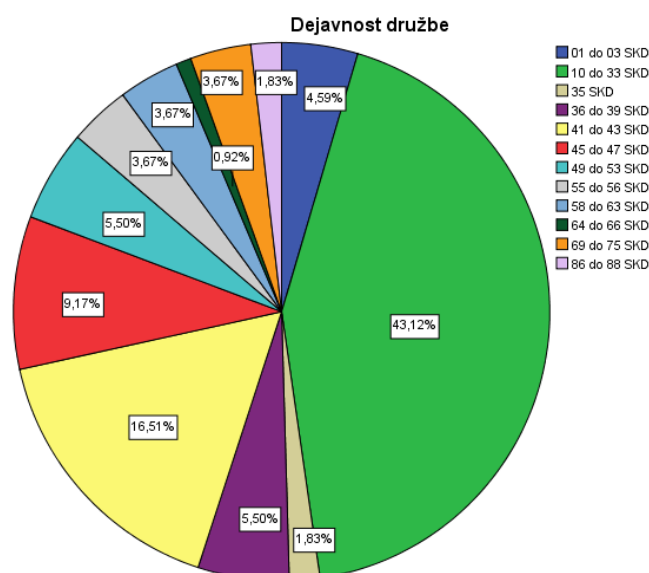
Največ podjetij v vzorcu opravlja predelovalno dejavnost s šifro SKD C 10–33. To so podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo prehrabnih izdelkov, kot so proizvodnja mesa, olja, mleka, sira, kruha, sladkornih izdelkov, brezalkoholnih pijač in drugega. Prav tako vzorec zajema podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo kartona, mizarstva, plastičnih mas, barv in lakov, kovinske embalaže, elektronaprav, pohištva in drugega. Podjetij iz predelovalne dejavnosti je 47, kar je 43,1 % celotnega vzorca.

Osemnajst družb v vzorcu oziroma 16,5 % opravlja dejavnost gradbeništva s šifro SKD F 41–43, kamor spadajo gradnja stanovanjskih in nestanovanjskih objektov, gradnja cest, gradnja železnic in vodnih objektov.

Tretja najbolj zastopana dejavnost v vzorcu je dejavnost trgovine ter vzdrževanje in popravila motornih vozil s šifro SKD G 45–47. Teh družb je deset, kar je 9,2 %, ukvarjajo pa se s trgovino na debelo s tobakom, žitom, krmo, farmacevtskimi izdelki in medicinskimi potrebščinami ter drugimi izdelki široke porabe.

		Dejavnost družbe			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	01–03 SKD	5	4,6	4,6	4,6
	10–33 SKD	47	43,1	43,1	47,7
	35 SKD	2	1,8	1,8	49,5
	36–39 SKD	6	5,5	5,5	55,0
	41–43 SKD	18	16,5	16,5	71,6
	45–47 SKD	10	9,2	9,2	80,7
	49–53 SKD	6	5,5	5,5	86,2
	55–56 SKD	4	3,7	3,7	89,9
	58–63 SKD	4	3,7	3,7	93,6
	64–66 SKD	1	,9	,9	94,5
	69–75 SKD	4	3,7	3,7	98,2
	86–88 SKD	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev družb glede na standardno klasifikacijo dejavnosti.



Slika 8: Grafični prikaz družb glede na standardno klasifikacijo dejavnosti.

### 3.2.3 Vzorec podjetij glede na vrsto lastnine

V vzorcu je vključenih 66 podjetij zasebne lastnine, kar je 60,55 % celotnega vzorca, 38 podjetij z mešano lastnino, kar je 34,86 %, in pet podjetij, katerih lastnik je država, kar je 4,59 % celotnega vzorca.

### 3.2.4 Spol, starost in stan managerja

Žensk v vzorcu je 20, kar je 18,3 %, moških pa 89 oziroma 81,7 %.

Starost žensk je od 35 do 58 let, moških pa od 32 do 64 let. Mediana je pri 51 letih. Aritmetična sredina starosti managerjev je 49,99 leta, od tega je povprečna starost žensk 49,35 leta, povprečna starost moških pa 50,13 leta.

Največ managerjev po posameznih letih, in sicer deset, je starih 53 let, kar je 9,2 %, in 52 let, kar je 8,3 %. 53,2 % managerjev je starih od 32 do 51 let.

Vseh samskih v vzorcu je deset, kar je 9,2 %, poročenih pa 99 oziroma 90,8 %. Od tega sta samski dve ženski, kar je 10 %, in osem moških, kar je 9 %.

### 3.2.5 Stopnjo izobrazbe managerja

Peto stopnjo izobrazbe ima en moški, kar je 0,9 %.

Šesto stopnjo izobrazbe ima 12 managerjev, kar je 11 %. Tri ženske oziroma 15 % in devet moških oziroma 10 %, 11 % ima VI. stopnjo izobrazbe.

Največ managerjev v vzorcu ima VII. stopnjo izobrazbe, in sicer 67, kar je 61,5 %. Dvanajst žensk oziroma 60 % in 55 moških oziroma 61,8 % ima VII. stopnjo izobrazbe.

Osmo stopnjo izobrazbe ima 21 managerjev, kar je 19,3%. Pet žensk oziroma 25 % in 16 moških oziroma 18 % ima VIII. stopnjo izobrazbe.

Deveto stopnjo izobrazbe v vzorcu ima osem moških, kar je 7,3 %.

### 3.2.6 Smer izobrazbe managerja

Največ managerjev ima tehnično smer izobrazbe, in sicer jih je 41 oziroma 37,6 %. Tri ženske oziroma 15 % in 38 moških oziroma 42,7 % ima tehnično smer izobrazbe.

Ekonomsko smer izobrazbe ima 39 managerjev oziroma 35,8 %. Štirinajst žensk oziroma 70 % in 25 moških oziroma 28,1 % ima ekonomsko smer izobrazbe.

Družboslovno smer izobrazbe ima 17 managerjev oziroma 15,6 %. Tri ženske oziroma 15 % in 14 moških oziroma 15,7 % ima družboslovno smer izobrazbe.

Naravoslovno smer izobrazbe ima pet managerjev oziroma 4,6 %. Biotehnično smer izobrazbe imajo štiri managerji oziroma 3,7 %, sledijo pa še humanistična in medicinska smer ter management s po enim managerjem oziroma 0,9 %. Naravoslovno, biotehnično, humanistično in medicinsko smer ter smer management izobrazbe imajo le moški.

### **3.2.7 Delovne izkušnje pri delih, ki niso managerska**

V raziskavi smo iskali podatek o dveh vrstah delovnih izkušenj. Prvi se je nanašal na delovne izkušnje pri drugih delih v podjetju, ki jih je ali ni opravljal manager.

Na podlagi zbranih odgovorov je število let pri delih, ki niso managerska, od 0 do 29. 56 % vseh managerjev v vzorcu ima do tri leta delovnih izkušenj pri drugih delih pred zasedbo vodilnih. Povprečno so druga dela opravljali 5,74 leta, preden so bili imenovani za vodilna dela in naloge.

Največ managerjev, in sicer 43 oziroma 39,4 %, pred zasedbo vodilnega delovnega mesta ni opravljal drugih del v podjetju, v katerem so zaposleni. Vendar je med ženskami in moškimi razlika. Žensk, ki niso opravljal drugega dela pred zasedbo sedanjega vodilnega, je pet oziroma 25 %, moških pa 38 oziroma 42,7 %, iz česar je razvidno, da se večji delež moških zaposli neposredno na vodstveno mesto, ženske pa morajo čez določene dele procesa oziroma opravljal druga dela in naloge.

Šest žensk oziroma 30 % je pri drugih delih v podjetju, v katerem zdaj opravljajo vodilno funkcijo, delalo 12 in več let. Moških pa je enako obdobje delalo 21 oziroma 23,6 %.

### **3.2.8 Delovne izkušnje na vodilnih delovnih mestih v celotni delovni dobi**

Drugi del, povezan z delovnimi izkušnjami managerjev, je število let na vodilnih delovnih mestih v celotni delovni dobi. Razpon v letih je od dve do 40 let. Povprečna doba na vodilnih delovnih mestih je 15,58 leta.

Največ anketiranih managerjev, in sicer devet oziroma 8,3 %, opravlja vodilna dela in naloge 14 let.

Osem žensk oziroma 40 % je na vodilnih delovnih mestih v celotni delovni dobi delalo do šest let, moških pa 17 oziroma 19,1 %.

### 3.2.9 Levičar ali desničar (pisava) ter kadilec ali nekadilec

Managerji, ki pišejo z levo roko, so trije oziroma 2,8 %. Ena ženska oziroma 5 % in dva moška oziroma 2,2 % pišejo z levo roko. 106 oziroma 97,2 % vodilnih piše z desno roko.

V vzorcu je 22 oziroma 20,2 % managerjev, ki kadijo, in vsi so moški. 87 managerjev oziroma 79,8 % je nekadilcev.

### 3.2.10 Aktivnosti v prostem času managerja

Osemnajst managerjev oziroma 16,5 % se ne ukvarja z nobeno športno dejavnostjo, od tega sta dve ženski, kar je 10 %, in 16 moških, kar je 18 %. Sedem managerjev se ukvarja s štirimi športnimi dejavnostmi oziroma 6,4 % in en manager s petimi športnimi dejavnostmi oziroma 0,9 %. Iz podatkov je razvidno, da se ženske ukvarjajo z največ tremi športnimi dejavnostmi.

Pri ženskah se jih kar 40 % ukvarja z eno športno dejavnostjo, pri moških pa je največji delež, in sicer 35 %, pri dveh športnih dejavnostih.

Športno udejstvovanje	Število skupaj	%	Število žensk	% žensk	% celote	Število moških	% moških	% celote
Ni športno aktiven	18	16,5	2	10	1,8	16	18,0	14,7
Ena dejavnost	26	23,9	8	40	7,3	18	20,2	16,5
Dve dejavnosti	41	37,6	6	30	5,5	35	39,3	32,1
Tri dejavnosti	16	14,7	4	20	3,7	12	13,5	11,0
Štiri dejavnosti	7	6,4	0	0	0,0	7	7,9	6,4
Pet dejavnosti	1	0,9	0	0	0,0	1	1,1	0,9
	109	100,0	20	100	18,3	89	100,0	81,7

Tabela 5: Športno udejstvovanje managerjev.

Največ managerjev se ukvarja s kolesarjenjem, 24,9 %, sledita tek in tenis s po 13,2 %.

Pri ženskah je najpogostejša športna dejavnost kolesarjenje s 34,4 %, sledita tek s 25 % in tenis z 9,4 %. Četrto mesto športnega udejstvovanja pri ženskah zasedajo pohodništvo, plezanje, planinarjenje, aerobika, pilates, fitness, joga in smučanje s 6,3 %. Zanimivo je, da se nobena od managerk ne ukvarja z bowlingom, badmintonom ali plavanjem ter nekaterimi drugimi športnimi dejavnostmi, ki veljajo za moške. Med te spadajo rokomet, košarka, nogomet, lov, ribolov, borilne veščine in drugo.

Pri moških je najpogostejša športna dejavnost kolesarjenje s 22,9 %, sledita tenis s 14 % in tek z 10,8 %. Četrta najpogosteje izbrana športna dejavnost pri moških so golf, nogomet, rokomet in košarka s 8,9 %, sledita pa smučanje s 5,7 % in pohodništvo s 5,1 %.

Zanimivo pri managerjih moškega spola je, da so zastopani pri vseh športnih dejavnostih, dva sta pod »drugo« celo napisala, da se ukvarjata z vrtičkarstvom, kar je 1,1 %.

Vrsta aktivnosti	Število skupaj	%	Število žensk	% žensk	% celote	Število moških	% moških	% celote
Tek	25	13,2	8	25,0	4,2	17	10,8	9,0
Kolesarjenje	47	24,9	11	34,4	5,8	36	22,9	19,0
Bovling	2	1,1	0	0,0	0,0	2	1,3	1,1
Golf	15	7,9	1	3,1	0,5	14	8,9	7,4
Tenis	25	13,2	3	9,4	1,6	22	14,0	11,6
Jadranje	13	6,9	1	3,1	0,5	12	7,6	6,3
Pohodništvo	10	5,3	2	6,3	1,1	8	5,1	4,2
Badminton	2	1,1	0	0,0	0,0	2	1,3	1,1
Skvoš	1	0,5	0	0,0	0,0	1	0,6	0,5
Nogomet, rokomet, košarka	14	7,4	0	0,0	0,0	14	8,9	7,4
Plavanje	5	2,6	0	0,0	0,0	5	3,2	2,6
Borilne veščine, judo	3	1,6	0	0,0	0,0	3	1,9	1,6
Planinarjenje, plezanje	8	4,2	2	6,3	1,1	6	3,8	3,2
Aerobika, pilates, fitnes, joga	3	1,6	2	6,3	1,1	1	0,6	0,5
Lov, ribolov, konjenišтво	3	1,6	0	0,0	0,0	3	1,9	1,6
Smučanje	11	5,8	2	6,3	1,1	9	5,7	4,8
Vrtičkarstvo	2	1,1	0	0,0	0,0	2	1,3	1,1
	189	100,0	32	100,0	16,9	157	100,0	83,1

Tabela 6: Vrste aktivnosti, s katerimi se ukvarjajo managerji.

Od 22 kadilcev, med katerimi so vsi moški, se jih osem oziroma 36,4 % ne ukvarja s športom. Štirje oziroma 18,2 % se ukvarjajo z eno športno dejavnostjo, deset oziroma 45,4 % pa se jih ukvarja z več kot eno športno dejavnostjo.

Glede na celoten vzorec se jih ne ukvarja s športom 7,3 %, z eno dejavnostjo se jih ukvarja 3,7 %, z več kot eno pa 9,2 %.

### **3.2.11 Čista dobičkonosnost sredstev**

Ker smo raziskovali le uspešna podjetja, so vsi kazalniki dobičkonosnosti sredstev pozitivni, in sicer v razponu med 0,01 in 20,77 %.

50,5 % vseh družb ima kazalnik dobičkonosnosti sredstev do 1,85 %. Aritmetična sredina kazalnikov čiste dobičkonosnosti sredstev znaša 3,07 %.

53,9 % vrednosti vseh kazalnikov dobičkonosnosti sredstev družb v vzorcu je pod 6,75 %.

Aritmetična sredina kazalnikov čiste dobičkonosnosti sredstev je pri ženskah 1,9 %, pri moških pa 3,3 %.

### **3.2.12 Čista dobičkonosnost kapitala**

Kazalniki čiste dobičkonosnosti sredstev v vzorcu so v razponu od 0,05 do 36,58 %. 50,5 % vseh družb ima kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala do 4,73 %. Aritmetična sredina čiste dobičkonosnosti kapitala podjetij v vzorcu je 6,9 %.

Aritmetična sredina kazalnikov čiste dobičkonosnosti kapitala je pri ženskah 4,1 %, pri moških pa 7,5%.

### **3.2.13 Skupni prihodki na zaposlenega**

Skupni prihodki na zaposlenega v vzorcu so od 39.673 do 1.896.090 EUR. 50,5 % vseh družb v vzorcu ima skupnih prihodkov na zaposlenega do 103.857 EUR. Aritmetična sredina skupnih prihodkov na zaposlenega je 160.498 EUR.

Aritmetična sredina skupnih prihodkov na zaposlenega je v družbah, ki jih vodijo ženske, 106.137 EUR, pri družbah, ki jih vodijo moški, pa 172.714 EUR.



### 3.2.14 Čisti dobiček na zaposlenega

Višina čistega dobička na zaposlenega je od 17 do 66.276 EUR, aritmetična sredina znaša 5.680 EUR. 50,5 % vseh družb v vzorcu ima vrednost čistega dobička na zaposlenega do 2.415 EUR.

Aritmetična sredina čistega dobička na zaposlenega je v družbah, ki jih vodijo ženske, 2.942 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 6.295 EUR.

### 3.2.15 Čista dobičkovnost skupnih prihodkov

Čista dobičkovnost skupnih prihodkov v vzorcu je od 0,03 do 16,67 %. 50,5 % družb v vzorcu je doseglo višino čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov do 2,3 %. Aritmetična sredina čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov družb v vzorcu je 3,2 %.

Aritmetična sredina čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov je v družbah, ki jih vodijo ženske, 2,6 %, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 3,4 %.

### 3.2.16 Kapital

Višina kapitala družb v vzorcu je znašala od 214.429 do 130.488.713 EUR. 50,5 % družb v vzorcu je imelo višino kapitala do 9.371.675 EUR. Aritmetična sredina kapitala družb je znašala 15.418.631 EUR.

Aritmetična sredina višine kapitala je v družbah, ki jih vodijo ženske, znašala 14.826.563 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 15.551.680 EUR.

### 3.2.17 Sredstva

Višina sredstev se je v družbah v vzorcu gibala od 4.039.538 do 209.740.171 EUR. 50,5 % družb v vzorcu je imelo višino sredstev do 20.599.591 EUR. Aritmetična sredina sredstev družb je znašala 32.655.673 EUR.

Aritmetična sredina sredstev je v družbah, ki jih vodijo ženske, znašala 32.845.427 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 32.613.032 EUR.

### 3.2.18 Čisti prihodki od prodaje

Višina čistih prihodkov od prodaje se je v družbah v vzorcu gibala od 4.044.896 do 291.847.338 EUR. 50,5 % družb v vzorcu je imelo višino čistih prihodkov od prodaje

do 27.394.055 EUR. Aritmetična sredina čistih prihodkov od prodaje družb je znašala 15.844.382 EUR.

Aritmetična sredina čistih prihodkov od prodaje je v družbah, ki jih vodijo ženske, znašala 21.946.084 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 28.618.319 EUR.

### **3.2.19 Čisti poslovni izid obračunskega obdobja**

Višina čistega poslovnega izida obračunskega obdobja se je v družbah v vzorcu gibala od 2.245 do 22.798.799 EUR. 50,5 % družb v vzorcu je imelo višino čistega poslovnega izida obračunskega obdobja do 386.037 EUR. Aritmetična sredina čistega poslovnega izida obračunskega obdobja družb je bila 1.010.954 EUR.

Aritmetična sredina čistega poslovnega izida je v družbah, ki jih vodijo ženske, znašala 634.466 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 1.095.558 EUR.

### **3.2.20 Opredmetena osnovna sredstva**

Višina opredmetenih osnovnih sredstev se je v družbah v vzorcu gibala od 833.129 do 168.869.861 EUR. 50,5 % družb v vzorcu je imelo višino opredmetenih osnovnih sredstev do 7.468.334 EUR. Aritmetična sredina vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev družb je znašala 15.073.345 EUR.

Aritmetična sredina opredmetenih osnovnih sredstev je v družbah, ki jih vodijo ženske, znašala 11.698.542 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 15.831.768 EUR.

### **3.2.21 Zaloge**

Le ena od družb v vzorcu na dan bilance stanja ni imela zalog. Pri preostalih družbah v vzorcu pa so zaloge znašale od 176 do 22.999.585 EUR. 50,5 % družb v vzorcu je imelo vrednost zalog do 1.874.669 EUR. Aritmetična sredina stanja zalog v družbah je znašala 3.020.226 EUR.

Aritmetična sredina vrednosti zalog je v družbah, ki jih vodijo ženske, znašala 2.987.888 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 3.027.493 EUR.

### **3.2.22 Kratkoročne obveznosti**

Višina kratkoročnih obveznosti se je v družbah v vzorcu gibala od 413.257 do 87.926.192 EUR. 50,5 % družb v vzorcu je imelo višino kratkoročnih obveznosti do

6.442.300 EUR. Aritmetična sredina stanja kratkoročnih obveznosti družb je znašala 10.123.267 EUR.

Aritmetična sredina kratkoročnih obveznosti je v družbah, ki jih vodijo ženske, znašala 11.663.012 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 9.777.257 EUR.

### 3.2.23 Dolgoročne obveznosti

Deset družb v vzorcu na dan bilance stanja ni imelo dolgoročnih obveznosti. Višina dolgoročnih obveznosti pri preostalih družbah v vzorcu se je gibala od 1.455 do 60.538.781 EUR. 50,5 % družb v vzorcu je imelo višino dolgoročnih obveznosti do 2.295.880 EUR. Aritmetična sredina čistega poslovnega izida obračunskega obdobja družb je znašala 5.619.345 EUR.

Aritmetična sredina dolgoročnih obveznosti je v družbah, ki jih vodijo ženske, znašala 5.121.789 EUR, v družbah, ki jih vodijo moški, pa 5.731.155 EUR.

## 3.3 SPREMENLJIVKE

### 3.3.1 Odvisne spremenljivke

Odvisne spremenljivke so »uspešnost podjetja«. Kot uspešnost smo definirali kazalce in kazalnike delniških družb, ki smo jih zajeli v raziskavo.

Kazalec, indikator, je praviloma pomemben podatek ali pomembno absolutno število, kazalnik pa relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti, ki je smiselno in omogoča oblikovati ustrezno sodbo; je lahko indeks, koeficient ali stopnja udeležbe (Turk, 2002, str. 191).

Za analiziranje in ugotavljanje povezanosti z različnimi spremenljivkami uspešnosti in glede na teorijo in prakso, ki uspešnost merita z vrsto različnih sodil za merjenje, smo v raziskavo vključili 13 kazalcev in kazalnikov. Z njimi smo ugotovili, ali obstaja povezanost med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami.

Hipoteze smo sprejeli ali zavrnila le na podlagi ene od dveh spremenljivk uspešnosti, in sicer čiste dobičkonosnosti kapitala ali čistega dobička na zaposlenega. Za to smo se odločili na podlagi raziskave, ki jo je opravil Slovenski inštitut za revizijo v sodelovanju z Zvezo računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije ter Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani v letih 2007 in 2008 na dan 31. december 2006, v kateri so ugotovili, da več kot 80 % podjetij v Sloveniji za merjenje uspešnosti uporablja kazalnik dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev (Kavčič, Koželj, Odar, 2011, str. 43–44). Spremenljivka čista dobičkonosnost kapitala je med najpogosteje uporabljenimi sodili za merjenje uspešnosti v podjetjih, ki uporabljajo za merjenje uspešnosti kazalnike. Ker pa veliko podjetij ugotavlja uspešnost tudi na

podlagi čistega poslovnega izida obračunskega obdobja, smo za drugo spremenljivko, ki odloča o sprejetju ali zavrnitvi postavljenih hipotez, izbrali čisti dobiček na zaposlenega, ki ne glede na velikost podjetja izraža uspešnost poslovanja podjetij.

Kazalci in kazalniki, ki smo jih v raziskavi uporabili za analiziranje uspešnosti podjetja, so:

**Čista dobičkonosnost kapitala**, ki je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Pojasnjuje, kako uspešno posloводство upravlja premoženje lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 evrov vloženega kapitala. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Kazalnik se izračuna po naslednji formuli:

$$\frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{(\text{kapital} + \text{kapital preteklega leta}) / 2} * 100$$

**Čista dobičkonosnost sredstev** kaže, kako uspešno je bilo posloводство pri upravljanju sredstev. Kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na vsakih 100 evrov obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Večja ko je vrednost tega kazalnika, uspešneje posluje gospodarska družba. Formula za izračun:

$$\frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{(\text{sredstva} + \text{sredstva preteklega leta}) / 2} * 100$$

**Čista dobičkovnost skupnih prihodkov** pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo ugotovljene na 100 evrov doseženih skupnih prihodkov gospodarske družbe. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost tega kazalnika čim večja. Formula za izračun:

$$\frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{\text{celotni prihodki}} * 100$$

**Čisti dobiček na zaposlenega** pove, kolikšen znesek čistega dobička oziroma čiste izgube je bil v gospodarski družbi ugotovljen na posameznega zaposlenega. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost tega kazalnika čim večja. Formula za izračun:

$$\frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{\text{povprečno število zaposlenecv na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju}}$$

**Skupni prihodki na zaposlenega** nam povedo, kolikšen znesek skupnih prihodkov je bil v gospodarski družbi ugotovljen na posameznega zaposlenega. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je na zaposlenega ugotovi čim večji znesek skupnih prihodkov in če ugotovi čisti dobiček. Formula za izračun:

### celotni prihodki

povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju

**Sredstva** so v denarni obliki izražene stvari, pravice in denar, s katerim podjetje premoženjskopravno razpolaga in iz njih pričakuje gospodarske koristi.

**Kapital** je obveznost do lastnikov, ki zapade v plačilo, če podjetje preneha delovati.

**Čisti prihodki od prodaje** zajemajo prodajo proizvodov, blaga in materiala ter prihodke od opravljenih storitev na domačem in tujem trgu. So prodajne vrednosti prodanih količin, zmanjšane za vse popuste.

**Čisti poslovni izid obračunskega obdobja** je razlika med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom iz dobička kot deležem države v njem.

**Zaloge** so sredstva v opredmeteni obliki, namenjena prodaji v okviru rednega delovanja.

**Opredmetena osnovna sredstva** so v podjetju prisotna trajneje in so sestavljena iz zemljišč, zgradb, opreme, proizvodjalnih naprav in strojev, bioloških sredstev, drugih naprav in opreme, drobnega inventarja in drugih opredmetenih osnovnih sredstev.

**Kratkoročne obveznosti** so sestavljene iz kratkoročnih finančnih obveznosti in kratkoročnih poslovnih obveznosti ter zapadejo v plačilo v roku, krajšem od enega leta.

**Dolgoročne obveznosti** so sestavljene iz dolgoročnih finančnih obveznosti, dolgoročnih poslovnih obveznosti in odloženih obveznosti za davek ter zapadejo v plačilo v roku, daljšem od enega leta.

### 3.3.2 Neodvisne spremenljivke

Neodvisne spremenljivke so »osebne lastnosti managerjev«. Kot te smo definirali osebne značilnosti vodilnih managerjev, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom (Priloga št. 1).

Podatki, ki smo jih pridobili, so naslednji:

- spol, zaloga vrednosti: moški, ženska;
- starost, zaloga vrednosti: leta starosti;
- stopnja dosežene izobrazbe, zaloga vrednosti: V., VI., VII., VIII., IX. Stopnja;
- smer dosežene izobrazbe, zaloga vrednosti: ekonomska, družboslovna, naravoslovna, humanistična, tehnična, biotehnična, medicinska, management;
- število let opravljanja drugih del in nalog v sedanjem podjetju, zaloga vrednosti: število let dela;

- število let na vodilnih delovnih mestih v celotni delovni dobi, zaloga vrednosti: število let dela;
- stan, zaloga vrednosti: samski, poročen;
- ali vodilni manager piše z desno ali levo roko, zaloga vrednosti: desničar, levičar;
- ali vodilni manager kadi ali ne kadi, zaloga vrednosti: kadilec, nekadilec;
- ali se vodilni manager v prostem času ukvarja s športom, in če se, s katerim, zaloga vrednosti: tek, kolesarjenje, bowling, golf, jadranje, pohodništvo, badminton, skvoš, nogomet, rokomet, košarka, plavanja, judo, borilne veščine, planinarjenje, plezanje, aerobika, pilates, fitness, joga, lov, ribolov, konjenišтво, smučanje.

### 3.4 ZANESLJIVOST MERJENJA

Zanesljivost merjenja smo preizkusili s pomočjo Cronbachovega koeficienta alfa. Če je koeficient 0,7 ali več, je vzorec zanesljiv.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,750	,760	23

Tabela 7: Izračunana vrednost Cronbachovega koeficienta alfa.

Pri našem testu je bila vrednost Cronbachovega koeficienta alfa 0,750, kar pomeni zadostno zanesljivost merjenja.

Normalnost je razvidna iz asimetrije – skewness (vrednost 0 = normalna porazdelitev) in sploščenosti – kurtosis (vrednost 1 = normalna porazdelitev). Izvedli smo test o normalnosti spremenljivk ter s testom Kolmogorov-Smirnova o normalnosti skupaj s Shapiro-Wilkovim testom o normalnosti (uporablja se, kadar je vzorec pod 50 enot) ugotovili, da ni izpolnjen pogoj o normalnosti porazdelitve spremenljivk.

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Spol	,498	109	,000	,471	109	,000
Starost	,079	109	,090	,982	109	,141
Stopnja izobrazbe	,342	109	,000	,814	109	,000
Smer izobrazbe	,267	109	,000	,798	109	,000
Št. let pri drugih delih v sedanjem podjetju	,211	109	,000	,806	109	,000
Št. let na vodilnem v celotni delovni dobi	,081	109	,077	,959	109	,002
Stan	,532	109	,000	,326	109	,000
Pisava	,539	109	,000	,152	109	,000
Kadilec/nekadilec	,490	109	,000	,492	109	,000
Športno udejstvovanje	,506	109	,000	,447	109	,000
Čista dobičkonosnost sredstev	,206	109	,000	,761	109	,000
Čista dobičkonosnost kapitala	,182	109	,000	,804	109	,000
Skupni prihodki na zaposlenega	,325	109	,000	,377	109	,000
Čisti dobiček na zaposlenega	,299	109	,000	,505	109	,000
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	,186	109	,000	,795	109	,000
Sredstva	,269	109	,000	,591	109	,000
Kapital	,303	109	,000	,516	109	,000
Čisti prihodki od prodaje	,279	109	,000	,484	109	,000
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	,339	109	,000	,363	109	,000
Zaloge	,203	109	,000	,760	109	,000
Osnovna sredstva	,291	109	,000	,460	109	,000
Dolgoročne obveznosti	,282	109	,000	,583	109	,000
Kratkoročne obveznosti	,234	109	,000	,644	109	,000

a. Lilliefors Significance Correction

*Tabela 8: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk.*

## 4 REZULTATI

S pomočjo statističnih metod smo pripravili analizo rezultatov. Najprej smo preizkusili zanesljivost merjenja s Cronbachovim koeficientom alfa. Za ugotovitev uporabe primerne testa smo v nadaljevanju naredili preizkus normalnosti porazdelitve spremenljivk z asimetrijo (skewness) in sploščenostjo (kurtosis) ter s testom Kolmogorov-Smirnova za vzorce nad 50 enot in Shapiro-Wilkovim testom za vzorec pod 50 enot.

Ker je bila normalnost porazdelitve spremenljivk dosežena le pri dveh spremenljivkah, smo za nadaljnjo analizo uporabili neparametrične teste. Povezanost smo ugotavljali s Pearsonovim testom  $\chi^2$ . Nadaljnjo analizo smo izvedli z neparametričnimi testi za ugotavljanje statističnih razlik med spremenljivkami. Za testiranje treh ali več spremenljivk smo uporabili Kruskal-Wallisov test (H-test) in medianski test, za testiranje dveh spremenljivk pa smo uporabili Mann-Whitneyjev test (U-test) in two sample test Kolmogorov-Smirnova.

Ker smo za odvisno spremenljivko uspešnosti izbrali 13 različnih sodil za ugotavljanje uspešnosti, smo v analizi pri vsaki od hipotez neodvisno spremenljivko testirali s 13 odvisnimi spremenljivkami. Ugotovljene povezanosti smo v raziskavi predstavili, vendar smo hipotezo sprejeli ali zavrnili le na podlagi ugotovitev analize povezanosti ene od dveh spremenljivk, in sicer čiste dobičkonosnosti kapitala ali čistega dobička na zaposlenega kot najpogosteje uporabljenega sodila za merjenje uspešnosti poslovanja.



## 4.1 TESTIRANJE HIPOTEZ

Za izhodišče raziskave smo postavili samohipoteze, ki smo jih s pridobljenimi podatki statistično preverili in analizirali.

Za vsako od desetih neodvisnih spremenljivk osebnih lastnosti managerja smo preverili, ali obstaja povezanost oziroma odvisnost s katero od 13 odvisnih spremenljivk uspešnosti, ki jih predstavljajo kazalci in kazalniki uspešnosti poslovanja podjetij, vključenih v raziskavo. Zaradi neizpolnjenega pogoja normalne porazdelitve spremenljivk smo za statistično obdelavo uporabili neparametrične teste. Povezanost smo ugotavljali s Pearsonovim testom  $\chi^2$ .

Za ugotavljanje statističnih razlik med spremenljivkami smo za testiranje treh ali več spremenljivk uporabili Kruskal-Wallisov test (H-test) in medianski test, s katerima smo ugotovili, ali obstajajo razlike med medianami skupin. Za testiranje dveh spremenljivk pa smo uporabili Mann-Whitneyjev test (U-test), s katerim smo preizkušali, ali obstajajo razlike med rangi aritmetičnih sredin testiranih spremenljivk, ter two sample test Kolmogorov-Smirnova, ki je pokazal, ali so porazdelitve posameznih skupin spremenljivk različne ali enake. Pri ugotovljenih razlikah med rangi aritmetičnih sredin smo z enostranskim testom ugotovili, katera skupina spremenljivk ima višjo ali nižjo vrednost.

Z izborom tako velikega števila kazalcev in kazalnikov smo želeli raziskati čim večji obseg podatkov, ki bi pripomogli k novim ugotovitvam. Vendar smo zaradi obsežnosti raziskave in velike količine testiranih podatkov v predstavitvi ugotovitev pri posameznih hipotezah predstavili rezultate le za primere, pri katerih obstajajo povezanost med posameznimi spremenljivkami ali pa razlike med posameznimi skupinami spremenljivk.

Glede na teoretična izhodišča, v katerih smo predstavili najpogosteje uporabljene metode kot sodila za merjenje uspešnosti poslovanja podjetij, smo postavljene hipoteze sprejeli ali zavrnil v primerih, kjer smo ugotovili povezanost med osebnimi lastnostmi managerja, ki vodi podjetje, in enim od dveh finančnih kazalnikov, in sicer **čisto dobičkonosnostjo kapitala ali čistim dobičkom na zaposlenega**.

### 4.1.1 Hipoteza številka 1

**H1 : Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in delovno dobo managerja pri delih, ki niso managerska, obstaja korelacija.**

Predvidevanja o tem, ali poznavanje večjega oziroma širšega delovnega področja skozi opravljanje del in nalog na drugih ravneh delovnega procesa, ki niso managerska, in s tem pridobljene delovne izkušnje, sposobnosti in spoznanja pomagajo managerju pri doseganju boljših rezultatov poslovanja podjetij, smo preizkusili v prvi hipotezi.

Enainšestdeset managerjev oziroma 56 % ima do tri leta delovnih izkušenj pri drugih delih pred zasedbo vodilnega. Od tega je 51 moških oziroma 57,3 % glede na spol in deset žensk oziroma 50 %.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke delovne izkušnje vodilnega managerja pri delih, ki niso managerska, je bila med 0 in 29 leti. Med vodilnimi managerji v vzorcu jih ima 56 % delovne izkušnje pri drugih delih pred zasedbo vodilnih do treh let.

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Povezanost smo ugotovili med **čisto dobičkovnostjo skupnih prihodkov** in **opredmetenimi osnovnimi sredstvi** v podjetju, ki ga manager vodi, ter delovno dobo managerja pri delih, ki niso managerska.

Preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti:

$$H_0: f_{ij} = f_{ij}'$$

$$H_1: f_{ij} \neq f_{ij}'$$

**Čista dobičkovnost skupnih prihodkov – Pearsonov test  $\chi^2$** **Druga dela \* čista dobičkovnost skupnih prihodkov – Crosstabulation**

		Čista dobičkovnost skupnih prihodkov		Total
		od 2,21 do 4,84 %	do 2,20 % in nad 4,85 %	
Druga dela do 3 leta pred vodilnim	Count	21	40	61
	Expected Count	16,2	44,8	61,0
nad 3 leta	Count	8	40	48
	Expected Count	12,8	35,2	48,0
Total	Count	29	80	109
	Expected Count	29,0	80,0	109,0

Tabela 9: Kontingenčna tabela delovne dobe managerja pri drugih delih in višine čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov v podjetju, ki ga vodi.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,339 <sup>a</sup>	1	,037		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,477	1	,062		
Likelihood Ratio	4,486	1	,034		
Fisher's Exact Test				,049	,030
Linear-by-Linear Association	4,299	1	,038		
N of Valid Cases	109				

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,77.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 10: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  4,339 ( $p = 0,037 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med **čisto dobičkovnostjo skupnih prihodkov** in delovno dobo managerja pri delih, ki niso managerska.

Izračunana korekcija za Pearsonov test  $\chi^2$  je 4,339, kar pomeni da je verjetnost 0,037, in po opravljeni korekciji (Yatesov popravek) se verjetnost poveča na 0,062. Yatesov popravek je v tem, da pri računanju vrednosti  $\chi^2$  po formuli (stvarna frekvenca – teoretična frekvenca)<sup>2</sup> deljeno s teoretično frekvenco v števcu razliko zmanjša za 0,5, preden jo kvadrira. Na vprašanje, ali Yatesov popravek upoštevati (in v katerih primerih) ali ne, v statistični literaturi še vedno ni enotnega odgovora. Tradicionalno je bilo še največ enotnosti v zahtevi, da ga je treba upoštevati, kadar je katera teoretična celična frekvenca manjša od 5. Ob tej zahtevi pa je posebno še upoštevanje števila enot  $n$ . Pri  $n \leq 20$   $\chi^2$  preizkusa naj ne bi uporabili, ne glede na teoretične frekvence. Če je  $20 < n < 40$ , naj bi zahtevali, da nobena teoretična frekvenca ni manjša od 5. Ob tem pogoju bi lahko uporabili preizkus  $\chi^2$ , toda z Yatesovim popravkom. V novejšem obdobju postaja tradicionalni pristop k reševanju problema nizkih teoretičnih frekvenc pri preizkusu  $\chi^2$  vedno bolj vprašljiv, hkrati pa še vedno ni rešitev, ki bi bile vsestransko zadovoljive. Rezultate nekaterih pomembnih raziskav o tem problemu bi na kratko lahko povzeli takole: pri kontingenčnih tabelah  $2 \times 2$  s samimi slučajnostnimi ali z mešanimi robnimi frekvencami in z nizkimi teoretičnimi celičnimi frekvencami je z vidika napake I. vrste bolje uporabiti preizkus  $\chi^2$  brez Yatesovega popravka kot z njim (napako I. vrste naredimo, če zavrnemo ničelno hipotezo, kadar je pravilna; napako II. vrste pa, če obdržimo ničelno hipotezo, kadar je napačna) (Sagadin, 2003, str. 293–313).

Od 61 managerjev jih kar 43 ni delalo pri drugih delih, kar pomeni, da so bili sprejeti neposredno na vodstveno delovno mesto. Managerk, ki niso delale pri drugih delih pred zasedbo sedanjega vodilnega, je pet oziroma 25 %, moških pa 38 oziroma 42,7 %, iz česar je razvidno, da se večji delež moških zaposli neposredno na vodstveno mesto, ženske pa morajo pred tem skozi določene stopnje delovnega procesa oziroma opravljati druga dela in naloge.

Od 61 managerjev, ki so pred zasedbo sedanjega vodilnega delovnega mesta do tri leta opravljali v podjetju druga dela, jih 21 oziroma 34,4 % vodi podjetje, ki je doseglo kazalnik čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov od 2,21 do 4,48 %, 40 oziroma 65,6 % pa do 2,20 % in več kot 4,85 %. Sedemindvajset oziroma 44,2 % podjetji, ki jih vodijo managerji, ki so pri drugih delih delali do tri leta, je doseglo višino čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov do 2,20 %, 13 oziroma 21,31 % pa več kot 4,85 %.

Od 48 managerjev, ki so pred zasedbo sedanjega vodilnega delovnega mesta več kot tri leta opravljali v podjetju še kakšna druga dela, jih osem oziroma 16,7 % vodi podjetje, ki je doseglo kazalnik čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov od 2,21 do 4,48 %, 40 oziroma 83,3 % višino do 2,20 % in nad 4,85 %. Šestindvajset oziroma 54,1 % podjetji, ki jih vodijo managerji, ki so pri drugih delih delali več kot tri leta, je doseglo višino čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov do 2,20 %, 14 oziroma 29,16 % pa več kot 4,85 %.

Ugotovimo lahko, da je število managerjev, ki imajo do tri leta in več kot tri leta delovnih izkušenj pri drugih delih pred zasedbo sedanjega vodilnega mesta enako glede na razred, v katerem je višina doseženega koeficienta čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov podjetja, ki ga vodijo, to je do 2,20 % in nad 4,85 %. Razlika je izrazitejša pri koeficientu čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov od 2,21 do 4,84 %,

pri managerjih, ki imajo več kot tri leta delovnih izkušenj pri drugih delih pred sedanjim, njihovo število je osem, kar je 16,7 %.

### Opredmetena osnovna sredstva – Pearsonov test $\chi^2$

Druga dela \* opredmetena osnovna sredstva – Crosstabulation

			Opredmetena osnovna sredstva			Total
			do 4.388.944 EUR	od 4.388.945 do 13.287.965 EUR	nad 13.287.965 EUR	
Druga dela	do 3 leta	Count	15	32	14	61
		Expected Count	17,3	24,6	19,0	61,0
	nad 3 leta	Count	16	12	20	48
		Expected Count	13,7	19,4	15,0	48,0
Total		Count	31	44	34	109
		Expected Count	31,0	44,0	34,0	109,0

Tabela 11. Kontingenčna tabela opravljanja del, ki niso managerska, in višine opredmetenih osnovnih sredstev v podjetju, ki ga vodi.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,756 <sup>a</sup>	2	,013
Likelihood Ratio	8,976	2	,011
Linear-by-Linear Association	,444	1	,505
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (.0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,65.

Tabela 12: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  8.756 ( $p = 0.013 < p = 0.05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med opredmetenimi osnovnimi sredstvi in delovno dobo managerja pri delih, ki niso managerska.

Iz kontingenčne tabele je razvidno, da ima 20 oziroma 41,7 % podjetij, ki jih vodijo managerji z več kot tri leta delovne dobe pri drugih delih pred zasedbo vodilnega delovnega mesta, višino opredmetenih osnovnih sredstev nad 13.287.965 EUR in le

14 oziroma 23 % podjetij, ki jih vodijo managerji, ki so pri drugih delih delali manj kot tri leta.

Pri presoji višine opredmetenih osnovnih sredstev smo v disertaciji izhajali iz predpostavke, da imajo podjetja realne vrednosti teh in da niso potrebne slabitve. Če bi bile vrednosti previsoke oziroma bi bila amortizacija opredmetenih osnovnih sredstev višja, kot jo lahko podjetje pokriva, in ob pogoju, da tržna vrednost takšnega opredmetenega osnovnega sredstva ni višja, bi podjetje to moralo slabiti. Ker pa smo v vzorec zajeli le uspešna podjetja, predpostavljamo, da so vse vrednosti v sodilih uspešnosti realne. Kazalec opredmetenih osnovnih sredstev kot takšen nam ne pove veliko. Po primerjavi z drugimi podjetji pa lahko sklepamo, da je ozko gledano zgolj na ta kazalec uspešnejše podjetje s čim višjimi sredstvi, vloženimi v kategorijo opredmetenih osnovnih sredstev.

Ker nismo ugotovili povezanosti med spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala ali čisti dobiček na zaposlenega in delovno dobo managerja pri drugih delih pred sedanjim vodilnim, na podlagi statističnih ugotovitev **ničelne hipoteze ne zavrnamo**.

#### 4.1.2 Hipoteza številka 2

**H2: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in starostjo managerja obstaja korelacija.**

V tej hipotezi smo ugotavljali, ali starost managerjev in s tem povezane izkušnje pripomorejo k uspešnosti podjetja, ki ga vodijo.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke starosti managerja se je gibala med 32 in 64 leti. Več kot polovica managerjev oziroma 53,2 % je starih od 32 do 51 let.

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 EUR do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Povezanost smo ugotovili med **čisto dobičkonosnostjo sredstev, čistim dobičkom na zaposlenega in višino sredstev** v podjetju, ki ga vodi, ter starostjo managerja.

Preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti:

$$H_0: f_{ij} = f'_{ij}$$

$$H_1: f_{ij} \neq f'_{ij}$$

### Čista dobičkonosnost sredstev – Pearsonov test $\chi^2$

Starost \* čista dobičkonosnost sredstev – Crosstabulation

			Čista dobičkonosnost sredstev		Total
			do 6,75 %	nad 6,75 %	
Starost	od 32 do 51 let	Count	47	11	58
		Expected Count	50,6	7,4	58,0
	nad 51 let	Count	48	3	51
		Expected Count	44,4	6,6	51,0
Total		Count	95	14	109
		Expected Count	95,0	14,0	109,0

Tabela 13: Kontingenčna tabela starosti managerja in višine čiste dobičkonosnosti sredstev v podjetju, ki ga vodi.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,150 <sup>a</sup>	1	,042		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,063	1	,080		
Likelihood Ratio	4,421	1	,036		
Fisher's Exact Test				,049	,038
Linear-by-Linear Association	4,111	1	,043		
N of Valid Cases	109				

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,55.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 14: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  4,150 ( $p = 0,042 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med čisto dobičkonosnostjo sredstev podjetja, ki ga vodi, in starostjo managerja.

53,9 % vrednosti vseh kazalnikov čiste dobičkonosnosti sredstev podjetij v vzorcu je manj kot 6,75 %. Podjetij, ki so dosegla višino čiste dobičkonosnosti sredstev do 6,75 % in jih vodijo managerji v starosti od 32 do 51 let, je 47 oziroma 81 %, s doseženim koeficientom čiste dobičkonosnosti sredstev nad 6,75 % pa 11 oziroma 19 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, stari nad 51 let, in so dosegla višino čiste dobičkonosnosti sredstev do 6,75 %, je 48 oziroma 94,1 %, višino nad 6,75 % pa so dosegla tri oziroma 5,9 %.

### Čisti dobiček na zaposlenega – Pearsonov test $\chi^2$

Starost \* čisti dobiček na zaposlenega – Crosstabulation

		Čisti dobiček na zaposlenega			Total
		do 592 EUR	od 593 do 3.500 EUR	nad 3.500 EUR	
Starost od 32 do 51 let	Count	8	28	22	58
	Expected Count	13,8	22,3	21,8	58,0
nad 51 let	Count	18	14	19	51
	Expected Count	12,2	19,7	19,2	51,0
Total	Count	26	42	41	109
	Expected Count	26,0	42,0	41,0	109,0

Tabela 15: Kontingenčna tabela starosti managerja in višine čistega dobička na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,317 <sup>a</sup>	2	,016
Likelihood Ratio	8,474	2	,014
Linear-by-Linear Association	2,220	1	,136
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,17.

Tabela 16: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  8,317 ( $p = 0,016 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med čistim dobičkom na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi, in starostjo managerja.



Podjetij, ki jih vodijo managerji v starosti od 32 do 51 let in so dosegla čisti dobiček na zaposlenega do 592 EUR, je osem oziroma 13 %, vrednost od 593 do 3.500 EUR jih je doseglo 28 oziroma 48,3 %, več kot 3.500 EUR pa 22 oziroma 37,9 %.

Podjetja, ki jih vodijo managerji, stari nad 51 let, in so dosegla čisti dobiček na zaposlenega do 592 EUR, je 18 oziroma 35,3 %, vrednost od 593 do 3.500 EUR jih je doseglo 14 oziroma 27,5 %, več kot 3.500 EUR pa 19 oziroma 37,3 %.

### Sredstva – Pearsonov test $\chi^2$

Starost \* sredstva – Crosstabulation

			Sredstva				Total
			do 20.450.161 EUR	od 20.450.162 do 30.675.242 EUR	od 30.675.243 do 46.012.863 EUR	nad 46.012.863 EUR	
Starost od do let	32	Count	28	8	14	8	58
	51	Expected Count	28,7	11,7	9,0	8,5	58,0
nad let	51	Count	26	14	3	8	51
		Expected Count	25,3	10,3	8,0	7,5	51,0
Total		Count	54	22	17	16	109
		Expected	54,0	22,0	17,0	16,0	109,0
		Count					

Tabela 17: Kontingenčna tabela starosti managerja in višine sredstev v podjetju, ki ga vodi.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,413 <sup>a</sup>	3	,038
Likelihood Ratio	9,005	3	,029
Linear-by-Linear Association	,641	1	,423
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,49.

Tabela 18: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  8.413 ( $p = 0,038 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med sredstvi podjetja, ki ga vodi, in starostjo managerja.

Podjetij, ki jih vodijo managerji v starosti od 32 do 51 let in so dosegla višino sredstev do 20.450.161 EUR, je 28 oziroma 48,3 %, vrednost od 20.450.161 do 30.675.242 EUR jih je doseglo osem oziroma 13,8 %, od 30.675.242 do 46.012.863 EUR 14 oziroma 24,1, nad 46.012.863 EUR pa osem oziroma 13,8 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, stari nad 51 let, in so dosegla višino sredstev do 20.450.161 EUR, je 26 oziroma 51 %, vrednost od 20.450.161 do 30.675.242 EUR jih je doseglo 14 oziroma 10,3 %, od 30.675.242 do 46.012.863 EUR tri oziroma 5,9 % in nad 46.012.863 EUR osem oziroma 15,7 %.

### Čista dobičkonosnost kapitala – Mann-Whitneyjev test

V nadaljevanju smo ugotavljali, ali so rangirane aritmetične sredine spremenljivk uspešnosti podjetja in starosti managerjev, ki ga vodi, enake ali različne. Zaradi neizpolnjenega pogoja normalne porazdelitve smo uporabili neparametrične teste.

Rezultati testa Kolmogorov-Smirnova o normalni porazdelitvi spremenljivk uspešnosti podjetja so statistično neznačilni za starostni skupini od 32 do 51 let ter nad 51 let, kar pomeni, da spremenljivke uspešnosti niso normalno porazdeljene.

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Čista dobičkonosnost kapitala	od 32 do 51 let	,177	58	,000	,807	58	,000
	nad 51 let	,183	51	,000	,823	51	,000
Čisti dobiček na zaposlenega	od 32 do 51 let	,304	58	,000	,532	58	,000
	nad 51 let	,201	51	,000	,805	51	,000

a. Lilliefors Significance Correction

*Tabela 19: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk starost in uspešnost.*

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čista dobičkonosnost kapitala	109	6,9195	7,56373	,05	36,58	1,1900	4,7300	10,6800
Starost	109	1,47	,501	1	2	1,00	1,00	2,00

Tabela 20: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.

## Ranks

	Starost	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Čista dobičkonosnost kapitala	od 32 do 51 let	58	59,73	3464,50
	nad 51 let	51	49,62	2530,50
	Total	109		

Tabela 21: Neparametrični Mann-Whitneyjev test.

Test Statistics<sup>a</sup>

	Čista dobičkonosnost kapitala
Mann-Whitney U	1204,500
Wilcoxon W	2530,500
Z	-1,667
Asymp. Sig. (2-tailed)	,096

a. Grouping Variable: Starost

Tabela 22: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa.

Program SPSS običajno izračuna statistično značilnost za dvostransko postavljene hipoteze (angl. Two Tailed Sig.), kar pomeni, da med aritmetičnimi sredinami določene populacije ni razlik (ničelna hipoteza) ali pa so razlike (osnovna ali alternativna hipoteza). Če želimo ugotoviti, katera skupina ima višjo ali nižjo rangirano aritmetično sredino, moramo signifikanco deliti z 2. To pa lahko naredimo le, kadar je to res dovolj utemeljeno (tako izračunana signifikanca mora biti v  $p < 0,05$  oziroma tveganje manj kot 5 %).

Rezultat za enostranski preizkus v Mann-Whitneyjevem testu je pokazal statistično značilnost med rangi aritmetičnih sredin ( $p = 0,048 < p = 0,05$ ) za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala po starostnih skupinah managerjev od 32 do 51 let in nad 51 let. Rangirana vrednost aritmetične sredine za managerje od 32 do 51 let za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala je 59,73 (aritmetična sredina 8,05 %) in za skupino managerjev, starih nad 51 let 49,62 (aritmetična sredina 5,63 %).

Group Statistics

Starost	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Čista dobičkonosnost od 32 do 51 let	58	8,0536	8,49414	1,11533
kapitala nad 51 let	51	5,6298	6,17525	,86471

Tabela 23: Izračun aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti kapitala glede na starostno skupino managerjev.

### Čisti dobiček na zaposlenega –two sample test Kolmogorov-Smirnova

V nadaljevanju smo s two sample testom Kolmogorov-Smirnova ugotavljali, ali je porazdelitev razredov starosti managerjev različna ali ne glede na doseženi čisti dobiček na zaposlenega v podjetju, ki ga vodijo.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čisti dobiček na zaposlenega	109	5680,37	10756,301	17	66276	608,00	2415,00	5888,00
Starost	109	1,47	,501	1	2	1,00	1,00	2,00

Tabela 24: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.

Frequencies

Starost	N
Čisti dobiček na zaposlenega 32 do 51 let	58
nad 51 let	51
Total	109

Tabela 25: Neparametrični two sample test Kolmogorov-Smirnova.

		Čisti dobiček na zaposlenega
Most Extreme Differences	Absolute	,259
	Positive	,037
	Negative	-,259
Kolmogorov-Smirnov Z		1,349
Asymp. Sig. (2-tailed)		,053

a. Grouping Variable: Starost

*Tabela 26: Izračunani parametri neparametričnega testa two sample Kolmogorov-Smirnova.*

Enostranski preizkus v testu two sample Kolmogorov-Smirnova za spremenljivko čisti dobiček na zaposlenega ( $p = 0,027 < p = 0,05$ ) nam pove, da so različne porazdelitve starostnih skupin managerjev od 32 do 51 let in nad 51 let, oblika porazdelitve in lastnosti posamezne porazdelitve: funkcija verjetnosti, funkcija gostote verjetnosti, pričakovana vrednost, variance in sploščenost porazdelitve.

V zvezi s hipotezo 2 smo ugotovili, da obstaja povezanost med spremenljivko čista dobičkonosnost sredstev  $p = 0,042$ , čistim dobičkom na zaposlenega  $p = 0,016$  ter sredstvi podjetja  $p = 0,038$ , ki ga vodi, ter starostjo managerja. V nadaljevanju smo z dvostranskim Mann-Whitneyjevim testom ugotovili razlike v višini čiste dobičkonosnosti kapitala glede na starostni skupini managerjev od 32 do 51 let in nad 51 let. Z enostranskim testom smo ugotovili, da je rangirana vrednost aritmetične sredine za managerje od 32 do 51 let za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala 59,73 (aritmetična sredina 8,05 %) in za skupino nad 51 let 49,62 (aritmetična sredina 5,63 %). Z dvostranskim two sample testom Kolmogorov-Smirnova smo ugotovili, da so različne porazdelitve starostnih skupin managerjev od 32 do 51 let in nad 51 let  $p = 0,027$ .

Na podlagi statističnih ugotovitev **ničelno hipotezo zavrnamo in sprejmemo alternativno ali osnovno hipotezo**, saj obstaja povezanost med **čistim dobičkom na zaposlenega v podjetju in starostjo managerja, ki ga vodi**.

#### 4.1.3 Hipoteza številka 3

**H3: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in spolom managerja obstaja odvisnost.**

V tem delu raziskave smo ugotavljali, ali so podjetja, ki jih vodijo managerji moškega spola, uspešnejša od tistih, ki jih vodijo predstavnice ženskega spola, oziroma ali obstajajo kakšne razlike med njimi.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke spol je moški in ženska.

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkonosnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Povezanost smo ugotovili med **čisto dobičkonosnostjo kapitala** v podjetju, ki ga vodi, ter spolom managerja.

### Čista dobičkonosnost kapitala – Pearsonov test $\chi^2$

Preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti:

$$H_0: f_{ij} = f'_{ij}$$

$$H_1: f_{ij} \neq f'_{ij}$$

**Spol \* čista dobičkonosnost kapitala – Crosstabulation**

			Čista dobičkonosnost kapitala			Total
			do 2,28 %	od 2,29 do 5,20 %	nad 5,2 %	
Spol	moški	Count	31	13	45	89
		Expected Count	32,7	16,3	40,0	89,0
	ženske	Count	9	7	4	20
		Expected Count	7,3	3,7	9,0	20,0
Total		Count	40	20	49	109
		Expected Count	40,0	20,0	49,0	109,0

*Tabela 27: Kontingenčna tabela spola managerja in višine čiste dobičkonosnosti kapitala v podjetju, ki ga vodi.*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,554 <sup>a</sup>	2	,023
Likelihood Ratio	7,648	2	,022
Linear-by-Linear Association	3,315	1	,069
N of Valid Cases	109		

a. 1 cells (16,7 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,67.

Tabela 28: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Pearsonov test  $\chi^2$  lahko uporabimo, če nobena pričakovana frekvenca ni nižja kot 1 in % celic s pričakovano frekvenco nižjo kot 5 ni večji od 20 % (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 2007, str. 178).

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  7,554 ( $p = 0,023 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med čisto dobičkonosnostjo kapitala podjetja, ki ga vodi, in spolom managerja.

Iz podatkov v kontingenčni tabeli je razvidno, da je podjetij, ki jih vodijo managerji moškega spola in imajo čisto dobičkonosnost kapitala do 2,28 %, 31 oziroma 34,8 %, od 2,29 % do 5,2 % jih je 13 oziroma 14,6 %, s čisto dobičkonosnostjo kapitala več kot 5,2 % pa jih je 45 oziroma 50,6 %.

Podjetji, ki jih vodijo predstavnice ženskega spola in so dosegla čisto dobičkonosnost kapitala do 2,28 %, je devet oziroma 45 %, od 2,29 % do 5,2 % jih je sedem oziroma 35 %, s čisto dobičkonosnostjo kapitala več kot 5,2 % pa so štiri oziroma 45 %.

### Čista dobičkonosnost kapitala – Mann-Whitneyjev test

V nadaljevanju smo ugotavljali, ali so rangirane aritmetične sredine spremenljivk uspešnost in spol managerja enake ali različne.

Zaradi neizpolnjenega pogoja normalne porazdelitve moških in žensk smo uporabili neparametrične teste. Spremenljivka skupni prihodki na zaposlenega za ženske managerje je normalna spremenljivka, verjetnost Shapiro-Wilkovega testa je višja kot 0,05.

## Tests of Normality

Spol		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Čista dobičkonosnost kapitala	Moški	,174	89	,000	,819	89	,000
	ženske	,209	20	,022	,815	20	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 29: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk spol managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi.

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čista dobičkonosnost kapitala	109	6,9195	7,56373	,05	36,58	1,1900	4,7300	10,6800
Spol	109	1,18	,389	1	2	1,00	1,00	1,00

Tabela 30: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.

## Ranks

Spol		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Čista dobičkonosnost kapitala	moški	89	57,42	5110,50
	ženske	20	44,23	884,50
Total		109		

Tabela 31: Neparametrični Mann-Whitneyjev test.

Test Statistics<sup>a</sup>

	Čista dobičkonosnost kapitala
Mann-Whitney U	674,500
Wilcoxon W	884,500
Z	-1,687
Asymp. Sig. (2-tailed)	,092

a. Grouping Variable: Spol

Tabela 32: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa.



Rezultat za enostranski preizkus v Mann-Whitneyjevem testu je pokazal statistično značilnost med rangi aritmetičnih sredin ( $p = 0,046 < p = 0,05$ ) za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala podjetij, ki jih vodijo managerji moškega in ženskega spola. Rangirana aritmetična sredina za čisto dobičkonosnost kapitala moških managerjev je 57,42 (aritmetična sredina 7,55 %), za ženske managerje pa 44,23 (aritmetična sredina 4,10 %).

Spol		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Čista dobičkonosnost kapitala	moški	89	7,5525	7,99835	,84782
	ženske	20	4,1030	4,32067	,96613

Tabela 33: Izračun aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti kapitala glede na spol.

### Čista dobičkonosnost kapitala – two sample test Kolmogorov-Smirnova

V nadaljevanju smo s two sample testom Kolmogorov-Smirnova ugotavljali, ali je porazdelitev razredov spola managerja različna ali ne glede na doseženo čisto dobičkonosnost kapitala.

Spol		N
Čista dobičkonosnost kapitala	moški	89
	ženske	20
	Total	109

Tabela 34: Neparometrični two sample test Kolmogorov-Smirnova.

		Čista dobičkonosnost kapitala
Most Extreme Differences	Absolute	,311
	Positive	,045
	Negative	-,311
Kolmogorov-Smirnov Z		1,255
Asymp. Sig. (2-tailed)		,085

a. Grouping Variable: Spol

Tabela 35: Izračunani parametri neparometričnega two sample testa Kolmogorov-Smirnova.

Enostranski preizkus v two sample testu Kolmogorov-Smirnova za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala ( $p = 0,043 < p = 0,05$ ) nam pove, da so različne porazdelitve moških in ženskih managerjev.

V zvezi s hipotezo 3 smo ugotovili, da obstaja povezanost med spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala  $p = 0,023$  podjetja, ki ga vodi, in spolom managerja. V nadaljevanju smo z Mann-Whitneyjevim testom ugotovili razlike v višini aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti kapitala za moške in ženske managerje. Ugotovili smo, da je rangirana vrednost aritmetične sredine za moške managerje za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala 57,42 (aritmetična sredina 7,55 %) in za ženske managerje 44,23 (aritmetična sredina 4,10%). S two sample testom Kolmogorov-Smirnova smo ugotovili, da so različne porazdelitve skupin managerjev glede na spol  $p = 0,043$ .

Iz analize ugotovimo, da podjetja, ki jih vodijo managerji moškega spola, dosegajo višje vrednosti čiste dobičkonosnosti kapitala od podjetji, ki jih vodijo predstavnice ženskega spola. Sklepamo lahko, da so managerji moškega spola uspešnejši.

**Ničelno hipotezo zavrnamo in sprejmemo alternativno ali osnovno hipotezo,** saj obstaja povezanost med čisto dobičkonosnostjo kapitala podjetja in spolom managerja, ki ga vodi.

#### 4.1.4 Hipoteza številka 4

**H4: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in stanom managerja obstaja odvisnost.**

V tej hipotezi smo ugotavljali, ali so podjetja, ki jih vodijo samski managerji, uspešnejša od tistih, ki jih vodijo managerji, ki so poročeni oziroma živijo v zakonski skupnosti, ter morebitne razlike med enimi in drugimi.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke stan managerja je samski in poročen.

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Med spremenljivkami uspešnosti podjetja, ki ga vodi, in stanom managerja nismo ugotovili nobene povezanosti.

### Čista dobičkonosnost sredstev, čista dobičkonosnost kapitala – Mann-Whitneyjev test

Raziskavo smo nadaljevali s preverjanjem, ali so rangirane aritmetične sredine spremenljivk uspešnosti in stan managerja enake ali različne. Zaradi neizpoljenega pogoja normalne porazdelitve smo uporabili neparametrične teste.

Spremenljivke čista dobičkonosnost sredstev, čista dobičkonosnost kapitala, čista dobičkonosnost skupnih prihodkov, sredstva, kapital, čisti poslovni izid obračunskega obdobja, opredmetena osnovna sredstva in kratkoročne obveznosti za samske vodilne managerje so normalno porazdeljene spremenljivke, verjetnost Shapiro-Wilkovega testa je višja kot 0,05.

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Stan	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Čista dobičkonosnost sredstev	Samski	,180	10	,200 <sup>*</sup>	,952	10	,692
	Poročen	,218	99	,000	,746	99	,000
Čista dobičkonosnost kapitala	Samski	,228	10	,148	,923	10	,385
	Poročen	,196	99	,000	,783	99	,000

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

*Tabela 36: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk stan managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi.*

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čista dobičkonosnost sredstev	109	3,0700	3,73424	,01	20,77	,4950	1,8500	4,0550
Čista dobičkonosnost kapitala	109	6,9195	7,56373	,05	36,58	1,1900	4,7300	10,6800
Stan	109	1,91	,290	1	2	2,00	2,00	2,00

Tabela 37: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.

## Ranks

	Stan	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Čista dobičkonosnost sredstev	Samski	10	72,30	723,00
	Poročen	99	53,25	5272,00
	Total	109		
Čista dobičkonosnost kapitala	Samski	10	73,75	737,50
	Poročen	99	53,11	5257,50
	Total	109		

Tabela 38: Neparametrični Mann-Whitneyjev test.

Test Statistics<sup>a</sup>

	Čista dobičkonosnost sredstev	Čista dobičkonosnost kapitala
Mann-Whitney U	322,000	307,500
Wilcoxon W	5272,000	5257,500
Z	-1,816	-1,968
Asymp. Sig. (2-tailed)	,069	,049

a. Grouping Variable: Stan

Tabela 39: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa.

Rezultat za enostranski preizkus v Mann-Whitneyjevem testu je pokazal statistično značilnost med rangi aritmetičnih sredin čiste dobičkonosnosti sredstev ( $p = 0,034 < p = 0,05$ ) in čiste dobičkonosnosti kapitala ( $p = 0,024 < p = 0,05$ ), iz česar ugotovimo, da so razlike med rangi aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti sredstev in čiste dobičkonosnosti kapitala za samske in poročene managerje.

Rangirana aritmetična sredina za čisto dobičkonosnost sredstev samskih managerjev je 72,3 (aritmetična sredina 3,45 %), za poročene managerje pa 53,25 (aritmetična sredina 3,03 %).

Rangirana aritmetična sredina za čisto dobičkonosnost kapitala samskih managerjev je 73,75 (aritmetična sredina 8,86 %), za poročene managerje pa 53,11 (aritmetična sredina 6,72 %).

Group Statistics					
	Stan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Čista dobičkonosnost sredstev	Samski	10	3,4520	1,65070	,52200
	Poročen	99	3,0314	3,88598	,39056
Čista dobičkonosnost kapitala	Samski	10	8,8620	4,44828	1,40667
	Poročen	99	6,7233	7,79787	,78372

Tabela 40: Izračun aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti sredstev in čiste dobičkonosnosti kapitala glede na stan managerja.

Pri hipotezi 4 nam ni uspelo ugotoviti nobene povezanosti med spremenljivkami uspešnosti podjetja, ki ga vodi, in stanom managerja. Raziskavo smo nadaljevali z dvostranskim Mann-Whitneyjevim testom in ugotovili razlike v višini aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti sredstev in čiste dobičkonosnosti kapitala za samske in poročene managerje. Ugotovili smo, da je rangirana vrednost aritmetične sredine za samske managerje za spremenljivko čista dobičkonosnost sredstev 72,3 (aritmetična sredina 3,45 %), za poročene managerje pa 53,25 (aritmetična sredina 3,03 %) ter rangirana vrednost aritmetične sredine za samske managerje za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala 73,75 (aritmetična sredina 8,86 %) in za poročene managerje 53,11 (aritmetična sredina 6,72 %).

Ker nismo ugotovili povezanosti med spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala ali čisti dobiček na zaposlenega in stanom managerja, na podlagi statističnih ugotovitev **ničelne hipoteze ne zavrnamo.**

#### 4.1.5 Hipoteza številka 5

**H5: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in stopnjo izobrazbe managerja obstaja korelacija.**

V tej hipotezi smo ugotavljali, ali stopnja izobrazbe, ki jo je dosegel manager, ki vodi podjetje, pripomore k uspešnosti podjetja.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke stopnja izobrazbe je naslednja:

- V. stopnja izobrazbe
- VI. stopnja izobrazbe
- VII. stopnja izobrazbe
- VIII. stopnja izobrazbe
- IX. stopnja izobrazbe

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- listi prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- listi poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Povezanosti med spremenljivkami uspešnosti podjetja, ki ga vodi, in stopnjo izobrazbe managerja nismo ugotovili. Raziskavo smo nadaljevali s poskusom ugotovitve, ali so aritmetične sredine spremenljivk uspešnost in stopnja izobrazbe vodilnega managerja enake ali različne. Zaradi neizpoljenega pogoja normalne porazdelitve smo uporabili neparametrične teste in ugotovili, da ni razlik.

Pri hipotezi 5 nismo ugotovili nikakršnih povezanosti spremenljivk uspešnosti podjetja in stopnje izobrazbe, ki jo je dosegel manager, ki podjetje vodi, niti razlik v aritmetičnih sredinah nobene od spremenljivk. Na podlagi ugotovitev **ničelne hipoteze ne zavrnamo**.

#### 4.1.6 Hipoteza številka 6

**H6: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja obstaja odvisnost.**

V tej hipotezi smo ugotavljali, ali k uspešnosti podjetja, ki ga vodi, pripomore dosežena smer izobrazbe managerja ali ne. Ugotavljali smo morebitne povezanosti in razlike.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke stopnja izobrazbe je naslednja:

- ekonomska

- družboslovna
- naravoslovna
- humanistična
- tehnična
- biotehnična
- medicinska
- management

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Povezanost smo ugotovili med **čisto dobičkonosnostjo kapitala, skupnimi prihodki na zaposlenega, sredstvi, opredmetenimi osnovnimi sredstvi in dolgoročnimi obveznostmi** v podjetju, ki ga vodi, ter smerjo izobrazbe managerja. Preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti:

$$H_0: f_{ij} = f'_{ij}$$

$$H_1: f_{ij} \neq f'_{ij}$$

**Čista dobičkonosnost kapitala – Pearsonov test  $\chi^2$** **Smer izobrazbe \* čista dobičkonosnost kapitala – Crosstabulation**

			Čista dobičkonosnost kapitala			Total
			do 2,28 %	od 2,29 do 5,20 %	nad 5,2 %	
Smer izobrazbe	ekonomska	Count	31	14	23	68
	družboslovna	Expected	25,0	12,5	30,6	68,0
	naravoslovna	Count				
	humanistična					
	biotehnična					
	medicinska					
	management					
	tehnična	Count	9	6	26	41
		Expected	15,0	7,5	18,4	41,0
		Count				
Total		Count	40	20	49	109
		Expected	40,0	20,0	49,0	109,0
		Count				

Tabela 41: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine čiste dobičkonosnosti kapitala v podjetju, ki ga vodi.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,371 <sup>a</sup>	2	,009
Likelihood Ratio	9,516	2	,009
Linear-by-Linear Association	8,868	1	,003
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (.0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,52.

Tabela 42: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  9,371 ( $p = 0,009 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med čisto dobičkonosnostjo kapitala podjetja, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo ekonomske, družboslovne, naravoslovne, humanistične, biotehnične, medicinske smeri ali smeri management in so dosegla višino čiste dobičkonosnosti kapitala do 2,28 %, je 31 oziroma 45,6 %, z višino čiste dobičkonosnosti kapitala od 2,29 do 5,2 % jih je 14 oziroma 20,6 %, z več kot 5,2 % pa jih je 23 oziroma 33,8 %.



Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo tehnične smeri in so dosegla višino čiste dobičkonosnosti kapitala do 2,28 %, je devet oziroma 22 %, z višino čiste dobičkonosnosti kapitala od 2,29 do 5,2 % jih je šest oziroma 14,6 %, z več kot 5,2 % pa jih je 26 oziroma 63,4 %.

Največji delež, kar 37,6 % podjetij, vodijo managerji, ki imajo izobrazbo tehnične smeri.

### Skupni prihodki na zaposlenega – Pearsonov test $\chi^2$

Smer izobrazbe \* skupni prihodki na zaposlenega – Crosstabulation

			Skupni prihodki na zaposlenega			Total
			do 81.844 EUR	od 81.845 do 124.015 EUR	nad 124.016 EUR	
Smer izobrazbe	ekonomska	Count	28	14	26	68
	družboslovna	Expected	23,1	19,3	25,6	68,0
	naravoslovna	Count				
	humanistična					
	biotehnična					
	medicinska					
	management					
	tehnična	Count	9	17	15	41
		Expected	13,9	11,7	15,4	41,0
		Count				
Total	Count	37	31	41	109	
	Expected	37,0	31,0	41,0	109,0	
	Count					

Tabela 43: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine skupnih prihodkov na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,723 <sup>a</sup>	2	,035
Likelihood Ratio	6,759	2	,034
Linear-by-Linear Association	1,096	1	,295
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,66.

Tabela 44: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  6,723 ( $p = 0,035 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med skupnimi prihodki na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo ekonomske, družboslovne, naravoslovne, humanistične, biotehnične, medicinske smeri ali smeri management in so dosegla višino skupnih prihodkov na zaposlenega do 81.844 EUR, je 28 oziroma 41,2 %, s skupnimi prihodki na zaposlenega od 81.845 do 124.015 EUR jih je 14 oziroma 20,6 %, z več kot 124.015 EUR pa jih je 26 oziroma 38,2 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo tehnične smeri in so dosegla višino skupnih prihodkov na zaposlenega do 81.844 EUR, je devet oziroma 22 %, s skupnimi prihodki na zaposlenega od 81.845 do 124.015 EUR jih je 17 oziroma 41,5 %, z več kot 124.015 EUR pa jih je 15 oziroma 36,6 %.

### Sredstva – Pearsonov test $\chi^2$

Smer izobrazbe \* sredstva – Crosstabulation

			Sredstva				Total
			do 20.450.161 EUR	od 20.450.162 do 30.675.242 EUR	od 30.675.243 do 46.012.863 EUR	nad 46.012.863 EUR	
Smer izobrazbe	ekonomska	Count	30	14	9	15	68
	družboslovna	Expected	33,7	13,7	10,6	10,0	68,0
	naravoslovna	Count					
	humanistična	Count					
	biotehnična	Count					
	medicinska	Count					
	management	Count					
	tehnična	Count	24	8	8	1	41
		Expected	20,3	8,3	6,4	6,0	41,0
		Count					
Total		Count	54	22	17	16	109
		Expected	54,0	22,0	17,0	16,0	109,0
		Count					0

Tabela 45: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine sredstev v podjetju, ki ga vodi.

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,442 <sup>a</sup>	3	,038
Likelihood Ratio	10,325	3	,016
Linear-by-Linear Association	4,602	1	,032
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,02.

*Tabela 46: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .*

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  8,442 ( $p = 0,038 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med višino sredstev v podjetju, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo ekonomske, družboslovne, naravoslovne, humanistične, biotehnične, medicinske smeri ali smeri management in so dosegla višino sredstev do 20.450.161 EUR, je 30 oziroma 44,1 %, z višino sredstev od 20.450.162 do 30.675.242 EUR jih je 14 oziroma 20,6 %, od 30.675.243 do 46.012.863 EUR sredstev jih ima devet oziroma 13,2 %, več kot 46.012.863 EUR pa 15 oziroma 22,1 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo tehnične smeri in so dosegla višino sredstev do 20.450.161 EUR, je 24 oziroma 58,5 %, z višino sredstev od 20.450.162 do 30.675.242 EUR in od 30.675.243 do 46.012.863 EUR jih je osem oziroma 19,5 %, več kot 46.012.863 EUR sredstev pa je doseglo eno podjetje oziroma 2,4 %.

Opredmetena osnovna sredstva – Pearsonov test  $\chi^2$ 

Smer izobrazbe \* opredmetena osnovna sredstva – Crosstabulation

			Opredmetena osnovna sredstva			Total
			do 4.388.944 EUR	od 4.388.945 do 13.287.965 EUR	nad 13.287.965 EUR	
Smer izobrazbe	ekonomska	Count	16	25	27	68
	družboslovna	Expected	19,3	27,4	21,2	68,0
	naravoslovna	Count				
	humanistična					
	biotehnična					
	medicinska management					
	tehnična	Count	15	19	7	41
		Expected	11,7	16,6	12,8	41,0
		Count				
Total		Count	31	44	34	109
		Expected	31,0	44,0	34,0	109,0
		Count				

Tabela 47: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine opredmetenih osnovnih sredstev v podjetju, ki ga vodi.

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,315 <sup>a</sup>	2	,043
Likelihood Ratio	6,654	2	,036
Linear-by-Linear Association	5,420	1	,020
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,66.

Tabela 48: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  6,315 ( $p = 0,043 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med opredmetenimi osnovnimi sredstvi v podjetju, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo ekonomske, družboslovne, naravoslovne, humanistične, biotehnične, medicinske smeri ali smeri management in so dosegla višino opredmetenih osnovnih sredstev do 4.388.944 EUR, je 16 oziroma 23,5 %, z višino opredmetenih osnovnih sredstev od 4.388.945 do 13.287.965 EUR jih je 25 oziroma 36,8 %, z več kot 13.287.965 EUR pa jih je 27 oziroma 39,7 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo tehnične smeri in so dosegla višino opredmetenih osnovnih sredstev do 4.388.944 EUR, je 15 oziroma 36,6 %, z višino opredmetenih osnovnih sredstev od 4.388.945 do 13.287.965 EUR jih je 19 oziroma 46,3 %, z več kot 13.287.965 EUR pa jih je 17 oziroma 17,1 %.

### Dolgoročne obveznosti – Pearsonov test $\chi^2$

			Dolgoročne obveznosti					Total
			do 66.201 EUR	od 66.202 do 843.731 EUR	od 843.732 do 3.012.120 EUR	od 3.012.121 do 10.753.269 EUR	nad 10.753. 269 EUR	
Smer izobrazbe	ekonomska	Count	13	5	15	22	13	68
	družboslovna	Expecte	11,9	10,0	16,8	19,3	10,0	68,0
	naravoslovna	d Count						
	humanistična							
	biotehnična							
	medicinska							
	management							
	tehnična	Count	6	11	12	9	3	41
		Expecte	7,1	6,0	10,2	11,7	6,0	41,0
		d Count						
Total		Count	19	16	27	31	16	109
		Expecte	19,0	16,0	27,0	31,0	16,0	109,0
		d Count						

Tabela 49: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine dolgoročnih obveznosti v podjetju, ki ga vodi.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,841 <sup>a</sup>	4	,028
Likelihood Ratio	10,885	4	,028
Linear-by-Linear Association	2,939	1	,086
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (.0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,02.

*Tabela 50: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .*

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  10,841 ( $p = 0,028 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med dolgoročnimi obveznostmi v podjetju, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo ekonomske, družboslovne, naravoslovne, humanistične, biotehnične, medicinske smeri ali smeri management in so dosegla višino dolgoročnih obveznosti do 66.201 EUR, je 13 oziroma 19,1 %, z višino dolgoročnih obveznosti od 66.202 do 843.731 EUR jih je pet oziroma 7,4 %, z višino dolgoročnih obveznosti od 843.732 do 3.012.120 EUR jih je 15 oziroma 22,1 %, od 3.012.121 do 10.753.269 EUR jih je 22 oziroma 32,4 % in z več kot 10.753.269 EUR jih je 13 oziroma 19,1 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji z izobrazbo tehnične smeri in so dosegla višino dolgoročnih obveznosti do 66.201 EUR, je šest oziroma 14,6 %, z višino dolgoročnih obveznosti od 66.202 do 843.731 EUR jih je 11 oziroma 26,8 %, z višino dolgoročnih obveznosti od 843.732 do 3.012.120 EUR jih je 12 oziroma 29,3 %, od 3.012.121 do 10.753.269 EUR jih je devet oziroma 22 % in z več kot 10.753.269 EUR pa so tri podjetja oziroma 7,3 %.

V nadaljevanju smo ugotavljali, ali so rangirane aritmetične sredine spremenljivk uspešnost in smer izobrazbe managerja enake ali različne. Zaradi neizpolnjenega pogoja normalne porazdelitve smo uporabili neparametrične teste.

Verjetnosti testa Kolmogorov-Smirnova in Shapiro-Wilkovega testa o normalni porazdelitvi spremenljivk uspešnosti so statistično neznačilne za smer izobrazbe vodilnih managerjev, kar pomeni, da spremenljivke uspešnosti niso normalno porazdeljene.

### **Čista dobičkonosnost sredstev in čista dobičkonosnost kapitala – Mann-Whitneyjev test**

## Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statisti c	df	Sig.	Statisti c	df	Sig.
Čista dobičkonosnost sredstev	ekonomska	,232	68	,000	,707	68	,000
	družboslovna						
	naravoslovna						
	humanistična						
	biotehnična						
	medicinska						
	management						
	tehnična	,180	41	,002	,821	41	,000
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska	,212	68	,000	,763	68	,000
	družboslovna						
	naravoslovna						
	humanistična						
	biotehnična						
	medicinska						
	management						
	tehnična	,152	41	,018	,843	41	,000
Kapital	ekonomska	,312	68	,000	,575	68	,000
	družboslovna						
	naravoslovna						
	humanistična						
	biotehnična						
	medicinska						
	management						
	tehnična	,143	41	,033	,872	41	,000
Opredmetena osnovna sredstva	ekonomska	,291	68	,000	,514	68	,000
	družboslovna						
	naravoslovna						
	humanistična						
	biotehnična						
	medicinska						
	management						
	tehnična	,214	41	,000	,755	41	,000

a. Lilliefors Significance Correction

*Tabela 51: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk smer izobrazbe managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi.*

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čista dobičkonosnost sredstev	109	3,0700	3,73424	,01	20,77	,4950	1,8500	4,0550
Čista dobičkonosnost kapitala	109	6,9195	7,56373	,05	36,58	1,1900	4,7300	10,6800
Smer izobrazbe	109	1,38	,487	1	2	1,00	1,00	2,00

Tabela 52: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.

## Ranks

Smer izobrazbe		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Čista dobičkonosnost sredstev	ekonomska	68	50,69	3447,00
	družboslovna			
	naravoslovna			
	humanistična			
	biotehnična			
	medicinska			
	management			
	tehnična			
Total	109			
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska	68	48,04	3266,50
	družboslovna			
	naravoslovna			
	humanistična			
	biotehnična			
	medicinska			
	management			
	tehnična			
Total	109			

Tabela 53: Neparametrični Mann-Whitneyjev test.



	Čista dobičkonosnost sredstev	Čista dobičkonosnost kapitala
Mann-Whitney U	1101,000	920,500
Wilcoxon W	3447,000	3266,500
Z	-1,833	-2,962
Asymp. Sig. (2-tailed)	,067	,003

Tabela 54: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa.

Rezultat za enostranski preizkus v Mann-Whitneyjevem testu je pokazal statistično značilnost med rangi aritmetičnih sredin pri čisti dobičkonosnosti sredstev ( $p = 0,033 < p = 0,05$ ) in čisti dobičkonosnosti kapitala ( $p = 0,002 < p = 0,05$ ) za (1) ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko smer izobrazbe in smer management vodilnih managerjev ter (2) tehnično smer izobrazbe managerjev.

#### Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Čista dobičkonosnost sredstev	ekonomska	68	2,7472	3,73730	,45321
	družboslovna				
	naravoslovna				
	humanistična				
	biotehnična				
	medicinska				
	management				
Čista dobičkonosnost kapitala	tehnična	41	3,6054	3,71266	,57982
	ekonomska	68	5,5641	6,81828	,82684
	družboslovna				
	naravoslovna				
	humanistična				
	biotehnična				
	medicinska				
management					
	tehnična	41	9,1676	8,26409	1,29063

Tabela 55: Izračun aritmetične sredine za čisto dobičkonosnost kapitala glede na smer izobrazbe managerja.

Rangirana aritmetična sredina za čisto dobičkonosnost sredstev za ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko smer izobrazbe

in smer management managerjev je 50,69 (aritmetična sredina 2,75 %), za tehnično smer izobrazbe managerjev pa 62,15 (aritmetična sredina 3,60 %).

Rangirana aritmetična sredina za čisto dobičkonosnost kapitala za ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko smer izobrazbe in smer management managerjev je 48,04 (aritmetična sredina 5,56 %), za tehnično smer izobrazbe managerjev pa 66.,55 (aritmetična sredina 9,17 %).

Dosedanji rezultati so pokazali, da podjetja, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe dosegajo višje aritmetične sredine za čisto dobičkonosnost sredstev in čisto dobičkonosnost kapitala, kar pomeni, da so uspešnejša.

### **Čista dobičkonosnost kapitala, kapital in opredmetena osnovna sredstva –two sample test Kolmogorov-Smirnova**

V nadaljnji analizi smo s pomočjo neparametričnega two sample testa Kolmogorov-Smirnova ugotavljali, ali obstajajo različne porazdelitve skupin za (1) ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko smer izobrazbe in smer management managerjev ter (2) tehnično izobrazbo managerjev.

Frequencies		
	Smer izobrazbe	N
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska	68
	družboslovna	
	naravoslovna	
	humanistična	
	biotehnična	
	medicinska	
	management	
	tehnična	41
	Total	109
Kapital	ekonomska	68
	družboslovna	
	naravoslovna	
	humanistična	
	biotehnična	
	medicinska	
	management	
	tehnična	41
	Total	109

Opredmetena osnovna sredstva	ekonomska	68
	družboslovna	
	naravoslovna	
	humanistična	
	biotehnična	
	medicinska	
	management	
	tehnična	41
	Total	109

Tabela 56: *Neparametrični two sample test Kolmogorov-Smirnova.*

		Čista dobičkonosnost kapitala	Kapital	Opredmetena osnovna sredstva
Most Extreme Differences	Absolute	,335	,285	,306
	Positive	,335	,005	,049
	Negative	-,024	-,285	-,306
Kolmogorov-Smirnov Z		1,696	1,442	1,547
Asymp. Sig. (2-tailed)		,006	,031	,017

a. Grouping Variable: Smer izobrazbe

Tabela 57: *Izračunani parametri neparametričnega two sample testa Kolmogorov-Smirnova.*

Enostranski preizkus v two sample testu Kolmogorov-Smirnova za spremenljivke čista dobičkonosnost kapitala ( $p = 0,003 < p = 0,05$ ), kapital ( $p = 0,015 < p = 0,05$ ) in opredmetena osnovna sredstva ( $p = 0,008 < p = 0,05$ ) nam pove, da so različne porazdelitve za (1) ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko smer izobrazbe in smer management vodilnih managerjev ter (2) tehnično izobrazbo managerjev.

Ker se je v dosedanjih analizah izkazalo, da podjetja, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe, dosegajo višje koeficiente dobičkonosnosti sredstev in kapitala, smo ugotavljali, ali lahko to dokažemo tudi ob drugače rangiranih skupinah razredov, in sicer: (1) ekonomska, družboslovna, humanistična in management ter (2) tehnična, naravoslovna, biotehnična in medicinska smer izobrazbe managerja, ki vodi podjetje.

### Čista dobičkonosnost kapitala – Mann-Whitneyjev test

Zaradi neizpolnjenega pogoja normalne porazdelitve smo uporabili neparametrične teste. Verjetnosti testa Kolmogorov-Smirnova in Shapiro-Wilkovega testa o normalni porazdelitvi spremenljivk uspešnosti so statistično neznačilne za smer izobrazbe

vodilnih managerjev, kar pomeni, da spremenljivke uspešnosti niso normalno porazdeljene.

#### Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statisti c	df	Sig.	Statisti c	df	Sig.
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska	,196	58	,000	,805	58	,000
	družboslovna						
	humanistična in management						
	tehnična	,162	51	,002	,817	51	,000
	naravoslovna						
	biotehnična						
	medicinska						

a. Lilliefors Significance Correction

*Tabela 58: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk smer izobrazbe managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi.*

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimu m	Maximu m	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čista dobičkonosnost kapitala	109	6,9195	7,56373	,05	36,58	1,1900	4,7300	10,680 0
Smer izobrazbe	109	1,47	,501	1	2	1,00	1,00	2,00

*Tabela 59: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.*

#### Ranks

Smer izobrazbe		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska	58	48,92	2837,50
	družboslovna			
	humanistična management			
	tehnična	51	61,91	3157,50
	naravoslovna			
	biotehnična			
	medicinska			
Total		109		

*Tabela 60: Neparametrični Mann-Whitneyjev test.*

	Čista dobičkonosnost kapitala
Mann-Whitney U	1126,500
Wilcoxon W	2837,500
Z	-2,141
Asymp. Sig. (2-tailed)	,032

a. Grouping Variable: Smer izobrazbe

*Tabela 61: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa.*

Rezultat za enostranski preizkus v Mann-Whitneyjevem testu je pokazal statistično značilnost med rangi aritmetičnih sredin ( $p = 0,016 < p = 0,05$ ) za (1) ekonomsko, družboslovno, humanistično in management smer izobrazbe vodilnih managerjev ter (2) tehnično, naravoslovno, biotehnično in medicinsko smer.

Smer izobrazbe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Čista dobičkonosnost kapitala ekonomska družboslovna humanistična management	58	5,4374	6,13342	,80536					
					51	8,6051	8,67422	1,21463	
									tehnična naravoslovna biotehnična medicinska

*Tabela 62: Izračun aritmetične sredine za čisto dobičkonosnost kapitala glede na smer izobrazbe managerja.*

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala za (1) ekonomsko, družboslovno, humanistično in management smer izobrazbe vodilnih managerjev je 48,92 (aritmetična sredina 5,44 %) in za (2) tehnično, naravoslovno, biotehnično in medicinsko smer izobrazbe vodilnih managerjev 61,91 (aritmetična sredina 8,61 %).

Tudi v tem delu raziskave smo z drugačnim rangiranjem podjetij glede na smer izobrazbe managerjev, ki jih vodijo, ugotovili, da skupina, v katero so vključena podjetja, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe, dosega višjo aritmetično sredino čiste dobičkonosnosti kapitala kot skupina, v kateri ni podjetij, katerih managerji bi imeli tehnično smer izobrazbe.

### Čista dobičkonosnost kapitala – Kruskal-Wallisov test

V nadaljnji raziskavi smo ugotavljali, ali obstajajo razlike med medianami skupin izobrazbe managerjev, in sicer (1) ekonomske, družboslovne, humanistične in management smeri ter (2) biotehnične, medicinske in naravoslovne ter (3) tehnične smeri.

Zaradi neizpolnjenega pogoja normalne porazdelitve smeri izobrazbe vodilnih managerjev smo uporabili neparametrične teste. Spremenljivke čista dobičkonosnost skupnih prihodkov je za smer biotehnična, medicinska in naravoslovna normalno porazdeljena spremenljivka, verjetnost Shapiro-Wilkovega testa je višja kot 0,05.

**Tests of Normality**

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statisti	df	Sig.	Statisti	df	Sig.
Smer izobrazbe		c	df	Sig.	c	df	Sig.
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska	,196	58	,000	,805	58	,000
	družboslovna						
	humanistična						
	management						
	biotehnična	,283	10	,023	,651	10	,000
	medicinska						
	naravoslovna						
	tehnična	,152	41	,018	,843	41	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Tabela 63: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk smer izobrazbe managerja in uspešnosti podjetja, ki ga vodi.**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čista dobičkonosnost kapitala	109	6,9195	7,56373	,05	36,58	1,1900	4,7300	10,6800
Smer izobrazbe	109	1,84	,945	1	3	1,00	1,00	3,00

**Tabela 64: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.**

Ranks			
	Smer izobrazbe	N	Mean Rank
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska	58	48,92
	management		
	družboslovna		
	humanistična		
	biotehnična	10	42,90
	medicinska		
	naravoslovna		
	tehnična	41	66,55
	Total	109	

Tabela 65: *Neparametrični Kruskal-Wallisov test.*

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Čista dobičkonosnost kapitala
Chi-square	9,083
df	2
Asymp. Sig.	,011

a. Kruskal-Wallis Test

b. Grouping Variable: Smer

izobrazbe

Tabela 66: *Izračunani parametri neparametričnega Kruskal-Wallisovega testa.*

S pomočjo Kruskal-Wallisovega testa ter izračunane vrednosti Pearsonovega testa  $\chi^2$  9,083 ( $p = 0,011 < p = 0,05$ ) smo ugotovili, da so razlike med medianami skupin izobrazbe managerjev za spremenljivko **čista dobičkonosnost kapitala**.

Rangirana vrednost mediane skupine ekonomska, management, družboslovna in humanistična smer je 48,92, rangirana vrednost mediane skupine biotehnična, medicinska, naravoslovna smer je 42,90 in rangirana vrednost mediane tehnične smeri izobrazbe je 66,55.

### Čista dobičkonosnost kapitala – medianski test

Enako smo ugotovili tudi s še enim neparametričnim testom, in sicer medianskim.

Frequencies

	Smer izobrazbe		
	ekonomska management družboslovna humanistična	biotehnična medicinska naravoslovna	tehnična
Čista dobičkonosnost kapitala > Median	23	4	27
<= Median	35	6	14

Tabela 67: Neparametrični medijski test.

Test Statistics<sup>b</sup>

	Čista dobičkonosnost kapitala
N	109
Median	4,7300
Chi-square	6,996 <sup>a</sup>
df	2
Asymp. Sig.	,030

a. 0 cells (,0 %) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,0.

b. Grouping Variable: Smer izobrazbe

Tabela 68: Izračunani parametri neparametričnega medijskega testa.

Z medijskim testom ter izračunano vrednostjo Pearsonovega testa  $\chi^2$  6,996 ( $p = 0,03 < p = 0,05$ ) smo ugotovili, da so razlike med medianami skupin izobrazbe vodilnih managerjev za spremenljivko **čista dobičkonosnost kapitala**.

Vrednosti spremenljivke čista dobičkonosnost kapitala so razdeljene na vrednosti, manjše od mediane spremenljivke, in vrednosti, večje od mediane spremenljivke za vsako skupino smeri izobrazbe.

### Čista dobičkonosnost kapitala – Kruskal-Wallisov test

Prav tako smo razlike med medianami skupin dokazali še v naslednjem razvrščanju skupin podjetij, ki jih vodijo managerji: (1) ekonomska in management smer, (2) družboslovna in humanistična smer, (3) naravoslovna, biotehnična in medicinska smer ter (4) tehnična smer izobrazbe.



Zaradi neizpoljenega pogoja normalne porazdelitve smeri izobrazbe vodilnih managerjev smo uporabili neparametrične teste. Spremenljivke čista dobičkovnost skupnih prihodkov je za smer izobrazbe družboslovna in humanistična ter naravoslovna, biotehnična in medicinska normalno porazdeljena spremenljivka, verjetnost Shapiro-Wilkovega testa je višja kot 0,05. Spremenljivka sredstva je za smer izobrazbe družboslovna in humanistična normalno porazdeljena, verjetnost Shapiro-Wilkovega testa je višja kot 0,05.

#### Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statisti	df	Sig.	Statisti	df	Sig.
Smer izobrazbe		c	df	Sig.	c	df	Sig.
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska	,200	40	,000	,807	40	,000
	management						
	družboslovna	,204	18	,045	,834	18	,005
	humanistična						
	naravoslovna	,283	10	,023	,651	10	,000
	biotehnična						
	medicinska						
	tehnična	,152	41	,018	,843	41	,000

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

*Tabela 69: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk smer izobrazbe managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi.*

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čista dobičkonosnost kapitala	109	6,9195	7,56373	,05	36,58	1,1900	4,7300	10,6800
Smer izobrazbe	109	2,48	1,324	1	4	1,00	2,00	4,00

*Tabela 70: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.*

Ranks			
	Smer izobrazbe	N	Mean Rank
Čista dobičkonosnost kapitala	ekonomska,management	40	49,65
	družboslovna, humanistična	18	47,31
	naravoslovna, biotehnična,	10	42,90
	medicinska		
	tehnična	41	66,55
	Total	109	

Tabela 71: *Neparametrični Kruskal-Wallisov test.*

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Čista dobičkonosnost kapitala
Chi-square	9,151
df	3
Asymp. Sig.	,027

a. Kruskal-Wallis Test

b. Grouping Variable: Smer

izobrazbe

Tabela 72: *Izračunani parametri neparametričnega Kruskal-Wallisovega testa.*

S Kruskal-Wallisovim testom in izračunano vrednostjo Pearsonovega testa  $\chi^2$  9,151 ( $p = 0,027 < p = 0,05$ ) smo ugotovili, da so razlike med medianami skupin izobrazbe vodilnih managerjev za spremenljivko **čista dobičkonosnost kapitala**.

Pri hipotezi 6 smo ugotovili, da obstaja povezanost med spremenljivko **čista dobičkonosnost sredstev**  $p = 0,009$ , **skupnimi prihodki na zaposlenega**  $p = 0,035$ , **sredstva**  $p = 0,038$ , **opredmetenimi osnovnimi sredstvi**  $p = 0,043$  in **dolgoročnimi obveznostmi**  $p = 0,028$  podjetji, ki jih vodijo, in doseženo smerjo izobrazbe managerja.

V nadaljevanju smo s pomočjo enostranskega Mann-Whitneyjevega testa ugotovili razlike v višini aritmetične sredine **čiste dobičkonosnosti sredstev**  $p = 0,033$  in **čiste dobičkonosnosti kapitala**  $p = 0,002$  podjetja za (1) ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko in management smer izobrazbe ter (2) tehnično smer izobrazbe managerja, ki ga vodi. Rangirana aritmetična sredina za **čisto dobičkonosnost sredstev** za (1) ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko in management smer izobrazbe managerja, ki podjetje vodi, je 50,69 (aritmetična sredina 2,75 %) in za (2) tehnično smer izobrazbe managerja, ki vodi podjetje, 62,15 (aritmetična sredina 3,6 %). Rangirana aritmetična sredina za **čisto dobičkonosnost kapitala**

za (1) ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko in management smer izobrazbe managerja, ki podjetje vodi, je 48,04 (aritmetična sredina 5,56 %), za (2) tehnično smer izobrazbe managerja, ki vodi podjetje, pa 66,55 (aritmetična sredina 9,17 %).

Enostranski two sample test Kolmogorov-Smirnova je pokazal, da so različne porazdelitve za (1) ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko in management smer izobrazbe ter (2) tehnično smer izobrazbe managerjev za **čisto dobičkonosnost kapitala**  $p = 0,003$ , **kapitala**  $p = 0,015$  in **opredmetenih osnovnih sredstev**  $p = 0,008$  podjetji, ki jih vodijo.

Ob drugače rangiranih skupinah razredov (1) ekonomska, družboslovna, humanistična in management ter (2) tehnična, naravoslovna, biotehnična in medicinska smer izobrazbe managerja, ki vodi podjetje, smo naredili enostranski Mann-Whitneyjev test ter ugotovili, da so razlike v višini aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti kapitala  $p = 0,016$ . Rangirana aritmetična sredina za **čisto dobičkonosnost kapitala** podjetji, ki jih vodijo managerji z (1) ekonomsko, družboslovno, humanistično in management smerjo izobrazbe, je 48,92 (aritmetična sredina 5,44 %) in s tehnično, naravoslovno, biotehnično in medicinsko smerjo izobrazbe 61,91 (aritmetična sredina 8,61 %).

V nadaljnji raziskavi smo ugotavljali, ali obstajajo razlike med medianami drugače rangiranih skupin izobrazbe managerjev, in sicer (1) ekonomske, management, družboslovne in humanistične, (2) biotehnične, medicinske in naravoslovne ter (3) tehnične smeri. Kruskal-Wallisov test  $p = 0,011$  in medianski test  $p = 0,03$  sta pokazala, da so razlike med medianami skupin izobrazbe managerjev za spremenljivko **čista dobičkonosnost kapitala**.

Prav tako smo razlike med medianami skupin dokazali še v naslednjem razvrščanju skupin podjetij, ki jih vodijo managerji z (1) ekonomsko in management smerjo, (2) družboslovno in humanistično smerjo, (3) naravoslovno, biotehnično in medicinsko ter (4) tehnično smerjo izobrazbe. Kruskal-Wallisov test  $p = 0,027$  je pokazal, da so razlike med medianami skupin izobrazbe managerjev za spremenljivko **čista dobičkonosnost kapitala**.

Na podlagi ugotovitev, da obstaja povezanost med spremenljivko uspešnosti čista dobičkonosnost kapitala v podjetju, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja, **ničelno hipotezo zavrnamo in sprejmemo alternativno ali osnovno hipotezo**.

#### 4.1.7 Hipoteza številka 7

**H7: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in številom let opravljanja del in nalog na vodilnih delovnih mestih managerja obstaja korelacija.**

V tej hipotezi smo ugotavljali, ali delovne izkušnje na vodilnem delovnem mestu pripomorejo k uspešnosti podjetja, ki ga manager s takšnimi izkušnjami vodi. Ugotavljali smo morebitne povezanosti in razlike.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke delovnih izkušenj vodilnega managerja pri delih, ki niso managerska, se je gibala med 2 in 40 leti.

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Povezanost smo ugotovili med **čistim dobičkom na zaposlenega in čistim poslovnim izidom obračunskega obdobja** v podjetju, ki ga vodi, in številom let opravljanja del na vodilnih delovnih mestih.

Preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti:

$$H_0: f_{ij} = f_{ij}'$$

$$H_1: f_{ij} \neq f_{ij}'$$

## Čisti dobiček na zaposlenega – Pearsonov test $\chi^2$

Število let na vodilnem d. m. \* čisti dobiček na zaposlenega – Crosstabulation

		Čisti dobiček na zaposlenega				Total
		do 592 EUR	od 593 do 1.440 EUR	od 1.441 do 3.500 EUR	nad 3.500 EUR	
Število let na od 2 do vodilnem d. m. v 6 let celotni delovni dobi	Count	9	1	10	5	25
	Expected Count	6,0	3,9	5,7	9,4	25,0
nad 6 let	Count	17	16	15	36	84
	Expected Count	20,0	13,1	19,3	31,6	84,0
Total	Count	26	17	25	41	109
	Expected Count	26,0	17,0	25,0	41,0	109,0
	Count					

Tabela 73: Kontingenčna tabela delovne dobe managerjev na vodilnih delovnih mestih in višine čistega dobička na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,598 <sup>a</sup>	3	,009
Likelihood Ratio	12,189	3	,007
Linear-by-Linear Association	2,079	1	,149
N of Valid Cases	109		

a. 1 cells (12,5 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

Tabela 74: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  11,598 ( $p = 0,009 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med čistim dobičkom na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih.

Do šest let je na vodilnem delovnem mestu v celotni delovni dobi delalo kar 40 % žensk in 19,1 % moških.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki imajo do šest let delovne dobe na vodilnih mestih, in so dosegla višino čistega dobička na zaposlenega do 592 EUR, je devet oziroma 36 %, z višino čistega dobička na zaposlenega od 593 do 1.440 EUR je le eno

podjetje oziroma 4 %, z višino čistega dobička na zaposlenega od 1.441 EUR do 3.500 EUR je deset podjetji oziroma 40 %, z več kot 3.500 EUR čistega dobička na zaposlenega pa je pet podjetji oziroma 20 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki imajo nad šest let delovne dobe na vodilnih mestih, in so dosegla višino čistega dobička na zaposlenega do 592 EUR, je 17 oziroma 20,2 %, z višino čistega dobička na zaposlenega od 593 do 1.440 EUR je 16 podjetji oziroma 19 %, z višino čistega dobička na zaposlenega od 1.441 do 3.500 EUR je 15 podjetji oziroma 17,9 %, z več kot 3.500 EUR čistega dobička na zaposlenega pa je 36 podjetji oziroma 42,9 %.

V nadaljevanju smo poskušali dokazati povezanost med čistim dobičkom na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih v primeru rangiranja čistega dobička v dva razreda, in sicer do 3.500 EUR in nad 3.500 EUR.

**Število let na vodilnem d. m. \* čisti dobiček na zaposlenega – Crosstabulation**

			Čisti dobiček na zaposlenega		Total
			do 3.500 EUR	nad 3.500 EUR	
Število let na vodilnem d. m. v celotni delovni dobi	od 2 do 6 let	Count	20	5	25
		Expected Count	15,6	9,4	25,0
	nad 6 let	Count	48	36	84
		Expected Count	52,4	31,6	84,0
Total		Count	68	41	109
		Expected Count	68,0	41,0	109,0

*Tabela 75: Kontingenčna tabela delovne dobe managerjev na vodilnih delovnih mestih in višine čistega dobička na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi.*

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,289 <sup>a</sup>	1	,038		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,371	1	,066		
Likelihood Ratio	4,599	1	,032		
Fisher's Exact Test				,059	,030
Linear-by-Linear Association	4,250	1	,039		
N of Valid Cases	109				

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,40.

b. Computed only for a 2x2 table

*Tabela 76: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .*

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  4,289 ( $p = 0,038 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med čistim dobičkom na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki imajo do šest let delovne dobe na vodilnih mestih, in so dosegla višino čistega dobička na zaposlenega do 3.500 EUR, je 20 oziroma 80 %, podjetji, ki so dosegla čisti dobiček nad 3.500 EUR na zaposlenega, pa je pet oziroma 20 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki imajo nad šest let delovne dobe na vodilnih mestih, in so dosegla višino čistega dobička na zaposlenega do 3.500 EUR, je 48 oziroma 57,1 %, podjetji, ki so dosegla čisti dobiček nad 3.500 EUR na zaposlenega, pa je 36 oziroma 42,9 %.

### Čisti poslovni izid obračunskega obdobja – Pearsonov test $\chi^2$

Število let na vodilnem d. m. \* čisti poslovni izid – Crosstabulation

	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja				Total
	do 39.458 EUR	od 39.459 do 266.737 EUR	od 266.738 do 693.516 EUR	nad 693.516 EUR	
Število let na od 2 do vodilnem d. m. v 6 let celotni delovni dobi	Count 7	Count 5	Count 8	Count 5	Count 25
Expected	3,9	6,9	5,0	9,2	25,0
Count					
nad 6 let	Count 10	Count 25	Count 14	Count 35	Count 84
Expected	13,1	23,1	17,0	30,8	84,0
Count					
Total	Count 17	Count 30	Count 22	Count 40	Count 109
Expected	17,0	30,0	22,0	40,0	109,0
Count					

Tabela 77: Kontingenčna tabela delovne dobe managerjev na vodilnih delovnih mestih in višine čistega poslovnega izida obračunskega obdobja v podjetju, ki ga vodi.

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,576 <sup>a</sup>	3	,035
Likelihood Ratio	8,342	3	,039
Linear-by-Linear Association	3,048	1	,081
N of Valid Cases	109		

a. 1 cells (12,5 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

*Tabela 78: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .*

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  8,576 ( $p = 0,035 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med čistim poslovnim izidom obračunskega obdobja v podjetju, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki imajo do šest let delovne dobe na vodilnih mestih, in so dosegla višino čistega poslovnega izida obračunskega obdobja do 39.458 EUR, je sedem oziroma 28 %, z višino čistega poslovnega izida obračunskega obdobja od 39.459 do 266.737 EUR je pet podjetji oziroma 20 %, z višino čistega poslovnega izida obračunskega obdobja od 266.738 do 693.516 EUR jih je osem oziroma 32 %, z več kot 693.516 EUR pa je pet podjetji oziroma 20 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki imajo nad šest let delovne dobe na vodilnih mestih, in so dosegla višino čistega poslovnega izida obračunskega obdobja do 39.458 EUR, je deset oziroma 11,9 %, z višino čistega poslovnega izida obračunskega obdobja od 39.459 do 266.737 EUR je 25 podjetji oziroma 29,8 %, z višino čistega poslovnega izida obračunskega obdobja od 266.738 do 693.516 EUR je 14 podjetji oziroma 16,7 %, z več kot 693.516 EUR pa je 35 podjetji oziroma 41,7 %.

### **Čista dobičkonosnost sredstev, čista dobičkonosnost kapitala, čisti dobiček na zaposlenega, čista dobičkovnost skupnih prihodkov in čisti poslovni izid obračunskega obdobja – Mann-Whitneyjev test**

V nadaljevanju smo ugotavljali, ali so aritmetične sredine spremenljivk uspešnost in delovna doba managerja na vodilnih delovnih mestih enake ali različne. Zaradi neizpolnjenega pogoja normalne porazdelitve smo uporabili neparametrične teste.

Izračunane verjetnosti testa Kolmogorov-Smirnova ter Shapiro-Wilkovega testa o normalni porazdelitvi spremenljivk uspešnosti so statistično značilne za spremenljivke uspešnosti, kar pomeni, da spremenljivke niso normalno porazdeljene po skupinah let delovne dobe managerjev od dve do šest let in nad šest let.



## Tests of Normality

	Št. let na vodilnem d. m. v celotni delovni dobi	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Čista dobičkonosnost sredstev	od 2 do 6 let	,227	25	,002	,740	25	,000
	nad 6 let	,200	84	,000	,766	84	,000
Čista dobičkonosnost kapitala	od 2 do 6 let	,204	25	,009	,815	25	,000
	nad 6 let	,175	84	,000	,807	84	,000
Čisti dobiček na zaposlenega	od 2 do 6 let	,264	25	,000	,613	25	,000
	nad 6 let	,292	84	,000	,526	84	,000
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	od 2 do 6 let	,210	25	,006	,782	25	,000
	nad 6 let	,180	84	,000	,798	84	,000
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	od 2 do 6 let	,289	25	,000	,666	25	,000
	nad 6 let	,336	84	,000	,374	84	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Tabela 79: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk delovne dobe managerjev na vodilnih delovnih mestih in uspešnosti podjetja, ki ga vodi.**

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čista dobičkonos. sredstev	109	3,0700	3,73424	,01	20,77	,4950	1,8500	4,0550
Čista dobičkonos. kapitala	109	6,9195	7,56373	,05	36,58	1,1900	4,7300	10,6800
Čisti dobiček na zaposlenega	109	5680,37	10756,301	17	66276	608,00	2415,00	5888,00
Čista dobičkov. skupnih prihodkov	109	3,2428	3,60474	,03	16,67	,5900	2,3100	4,1750
Čisti poslovni izid obrač. obdobja	109	1010954,71	2427790,095	2245	22798799	98590,50	386037,00	1077797,50
Št. let na vodilnem d. m. v celotni del. dobi	109	1,77	,422	1	2	2,00	2,00	2,00

**Tabela 80: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.**

Ranks				
	Št. let na vodilnem d. m. v celotni delovni dobi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Čista dobičkonosnost sredstev	od 2 do 6 let	25	45,26	1131,50
	nad 6 let	84	57,90	4863,50
	Total	109		
Čista dobičkonosnost kapitala	od 2 do 6 let	25	45,10	1127,50
	nad 6 let	84	57,95	4867,50
	Total	109		
Čisti dobiček na zaposlenega	od 2 do 6 let	25	43,80	1095,00
	nad 6 let	84	58,33	4900,00
	Total	109		
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	od 2 do 6 let	25	45,74	1143,50
	nad 6 let	84	57,76	4851,50
	Total	109		
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	od 2 do 6 let	25	44,88	1122,00
	nad 6 let	84	58,01	4873,00
	Total	109		

Tabela 81: *Neparametrični Mann-Whitneyjev test.*

Test Statistics <sup>a</sup>					
	Čista dobičkonosn. sredstev	Čista dobičkonosn. kapitala	Čisti dobiček na zaposlenega	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	Čisti poslovni izid obračun. obdobja
Mann-Whitney U	806,500	802,500	770,000	818,500	797,000
Wilcoxon W	1131,500	1127,500	1095,000	1143,500	1122,000
Z	-1,755	-1,784	-2,018	-1,669	-1,823
Asymp. Sig. (2-tailed)	,079	,074	,044	,095	,068

a. Grouping Variable: Št. let na vodilnem v celotni delovni dobi

Tabela 82: *Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa.*

Rezultati za enostranski preizkus v Mann-Whitneyjevem testu so pokazali statistično značilnost med rangi aritmetičnih sredin ( $p = 0,039 < p = 0,05$ ), ( $p = 0,037 < p = 0,05$ ), ( $p = 0,022 < p = 0,05$ ), ( $p = 0,047 < p = 0,05$ ), ( $p = 0,034 < p = 0,05$ ), iz česar ugotovimo, da so razlike za spremenljivke čista dobičkonosnost sredstev, čista dobičkonosnost kapitala, čisti dobiček na zaposlenega, čista dobičkovnost skupnih

prihodkov in čisti poslovni izid obračunskega obdobja za število let na vodilnem delovnem mestu v celotni delovni dobi.

Group Statistics

Št. let na vodilnem d. m. v celotni delovni dobi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Čista dobičkonosnost od 2 do 6 let sredstev	25	2,2508	2,98812	,59762
nad 6 let	84	3,3138	3,91159	,42679
Čista dobičkonosnost od 2 do 6 let kapitala	25	4,8876	5,59008	1,11802
nad 6 let	84	7,5243	7,98702	,87145
Čisti dobiček na zaposlenega od 2 do 6 let	25	2812,60	4317,416	863,483
nad 6 let	84	6533,87	11913,964	1299,920
Čista dobičkovnost od 2 do 6 let skupnih prihodkov	25	2,4332	2,93768	,58754
nad 6 let	84	3,4838	3,76251	,41052
Čisti poslovni izid od 2 do 6 let obračunskega obdobja	25	532560,56	802263,160	160452,632
nad 6 let	84	1153333,92	2719183,094	296687,199

*Tabela 83: Izračun aritmetičnih sredin za čisto dobičkonosnost sredstev, čisto dobičkonosnost kapitala, čisti dobiček na zaposlenega, čisto dobičkovnost skupnih prihodkov in čisti poslovni izid obračunskega obdobja glede na delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih.*

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko čista dobičkonosnost sredstev za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 45,26 (aritmetična sredina 2,25 %), za vodilnega managerja, ki ima nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 57,9 (aritmetična sredina 3,31 %).

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 45,10 (aritmetična sredina 4,89 %), za vodilnega managerja, ki ima nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 57,95 (aritmetična sredina 7,52 %).

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko čisti dobiček na zaposlenega za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 43,80 (aritmetična sredina 2.813 EUR), za vodilnega managerja, ki ima nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih pa 58,33 (aritmetična sredina 6.534 EUR).

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko čista dobičkovnost skupnih prihodkov za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 45,74 (aritmetična sredina 2,43 %), za vodilnega managerja, ki ima nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 57,76 (aritmetična sredina 3,48 %).

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko čisti poslovni izid obračunskega obdobja za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 44,88 (533.560 EUR), za vodilnega managerja, ki ima nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 58,01 (aritmetična sredina 1.153.333 EUR).

Pri hipotezi 7 smo ugotovili, da obstaja povezanost med spremenljivko **čisti dobiček na zaposlenega**  $p = 0,009$  in  $p = 0,038$  ter spremenljivko **čisti poslovni izid obračunskega obdobja**  $p = 0,035$  v podjetju, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih mestih.

V nadaljnji analizi smo z Mann-Whitneyjevim testom ugotovili, da so razlike med rangi aritmetičnih sredin čiste dobičkonosnosti sredstev  $p = 0,039$ , čiste dobičkonosnosti kapitala  $p = 0,037$ , čistega dobička na zaposlenega  $p = 0,022$ , čiste dobičkonosnosti skupnih prihodkov  $p = 0,047$  in čistega poslovnega izida obračunskega obdobja  $p = 0,034$  za managerje, ki imajo do šest let oziroma nad šest let delovne dobe na vodilnih delovnih mestih.

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko **čista dobičkonosnost sredstev** za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 45,26 (aritmetična sredina 2,25 %), za managerje, ki ima nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 57,9 (aritmetična sredina 3,31 %).

Rangirana aritmetična sredina (aritmetična sredina) za spremenljivko **čista dobičkonosnost kapitala** za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 45,10 (aritmetična sredina 4,89 %), za vodilne managerje, ki imajo nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 57,95 (aritmetična sredina 7,52 %).

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko **čisti dobiček na zaposlenega** za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 43,80 (aritmetična sredina 2.812.60 EUR), za vodilne managerje, ki imajo nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 58,33 (aritmetična sredina 6.533,87 EUR).

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko **čista dobičkovnost skupnih prihodkov** za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je 45,74 (aritmetična sredina 2,43 %), za vodilne managerje, ki imajo nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 57,76 (aritmetična sredina 3,48 %).

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko **čisti poslovni izid obračunskega obdobja** za managerje, ki imajo do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih je 44,88 (533.560 EUR), za vodilne managerje, ki imajo nad šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa 58,01 (aritmetična sredina 1.153.333 EUR).

Na podlagi statističnih ugotovitev **ničelno hipotezo zavrnamo in sprejmemo alternativno ali osnovno hipotezo**, saj obstaja povezanost med **čistim dobičkom na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih**.

#### 4.1.8 Hipoteza številka 8

**H8: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in managerjem, ki piše z levo roko, obstaja odvisnost.**

V tem delu raziskave smo ugotavljali, ali podjetja, ki jih vodijo managerji, ki pišejo z levo roko, dosegajo boljše rezultate, kot podjetja, katerih vodje pišejo z desno roko.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke so trije managerji, ki pišejo z levo roko, in 106 managerjev, ki pišejo z desno roko.

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti:

$$H_0: f_{ij} = f_{ij}'$$

$$H_1: f_{ij} \neq f_{ij}'$$

Rezultati testov nam pokažejo, da povezanosti ne moremo ugotavljati, saj je število managerjev, ki pišejo z levo roko, premajhno (trije). Vsi izračuni imajo število pričakovanih frekvenc 2 in več, ki so pod 5 (50 % ali več), kar pomeni, da je stopnja tveganja za zavrnitev ničelne hipoteze prevelika.

#### 4.1.9 Hipoteza številka 9

**H9: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in managerjem, ki je kadilec, obstaja odvisnost.**

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke je 22 managerjev, ki kadijo, in 87 managerjev, ki ne kadijo.

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Povezanost smo ugotovili med **kratkoročnimi obveznostmi** v podjetju, ki ga vodijo, ter med kadilci oziroma nekadilci.

Preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti:

$$H_0: f_{ij} = f_{ij}'$$

$$H_1: f_{ij} \neq f_{ij}'$$

**Kratkoročne obveznosti – Pearsonov test  $\chi^2$** **Kadilec/nekadilec \* kratkoročne obveznosti – Crosstabulation**

			Kratkoročne obveznosti		Total
			do 7.808.772 EUR	nad 7.808.772 EUR	
Kadilec/nekadilec	kadilec	Count	8	14	22
		Expected Count	12,5	9,5	22,0
	nekadilec	Count	54	33	87
		Expected Count	49,5	37,5	87,0
Total		Count	62	47	109
		Expected Count	62,0	47,0	109,0

*Tabela 84: Kontingenčna tabela managerjev, ki so kadilci oziroma nekadilci, ter višine kratkoročnih obveznosti v podjetju, ki ga vodijo.*

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,731 <sup>a</sup>	1	,030		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,741	1	,053		
Likelihood Ratio	4,706	1	,030		
Fisher's Exact Test				,052	,027
Linear-by-Linear Association	4,687	1	,030		
N of Valid Cases	109				

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,49.

b. Computed only for a 2x2 table

*Tabela 85: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .*

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  4,731 ( $p = 0,030 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med kratkoročnimi obveznostmi podjetja, ki ga vodijo, in managerji, ki kadijo oziroma ne kadijo.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki kadijo, in so dosegla višino kratkoročnih obveznosti do 7.808.772 EUR, je osem oziroma 36,4 %, z višino kratkoročnih obveznosti več kot 7.808.772 EUR pa jih je 14 oziroma 63,6 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki ne kadijo, in so dosegla višino kratkoročnih obveznosti do 7.808.772 EUR, je 54 oziroma 62,1 %, z višino kratkoročnih obveznosti več kot 7.808.772 EUR pa jih je 33 oziroma 37,9 %.

## Športno udejstvovanje – Pearsonov test $\chi^2$

V nadaljevanju smo ugotavljali povezanost med managerji, ki kadijo oziroma ne kadijo, ter njihovim športnim udejstvovanjem. V tem delu ne gre za povezanost z uspešnostjo, vendar rezultat predstavljamo kot dodatno zanimivost.

**Kadilec/nekadilec \* športno udejstvovanje – Crosstabulation**

			Športno udejstvovanje			Total
			Se ne ukvarja s športom.	Se ukvarja z eno športno dejavnostjo.	Se ukvarja z več kot eno športno dejavnostjo.	
Kadilec/ nekadilec	kadilec	Count	8	4	10	22
		Expected	3,6	5,2	13,1	22,0
		Count				
	nekadilec	Count	10	22	55	87
		Expected	14,4	20,8	51,9	87,0
		Count				
Total	Count	18	26	65	109	
	Expected	18,0	26,0	65,0	109,0	
	Count					

*Tabela 86: Kontingenčna tabela managerjev, ki so kadilci oziroma nekadilci, ter športnega udejstvovanja.*

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,877 <sup>a</sup>	2	,019
Likelihood Ratio	6,773	2	,034
Linear-by-Linear Association	5,495	1	,019
N of Valid Cases	109		

a. 1 cells (16,7 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,63.

*Tabela 87: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .*



Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  7,877 ( $p = 0,019 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med športnim udejstvovanjem managerjev in managerji, ki kadijo oziroma ne kadijo.

Managerjev, ki kadijo in niso športno aktivni, je osem oziroma 36,4 %, takšni, ki se ukvarjajo z eno športno dejavnostjo, so štirje oziroma 18,2 %, z več kot eno športno dejavnostjo pa se ukvarja deset managerjev oziroma 45,5 %.

Managerjev, ki ne kadijo in niso športno aktivni, je deset oziroma 11,5 %, takšnih, ki se ukvarjajo z eno športno dejavnostjo, je 22 oziroma 25,3 %, z več kot eno športno dejavnostjo pa se ukvarja 55 managerjev oziroma 63,2 %.

Ugotovimo lahko, da je delež managerjev ki so kadilci in se ne ukvarjajo s športom, bistveno večji od managerjev, ki ne kadijo.

### Čisti prihodki od prodaje – Mann-Whitneyjev test

Analizo smo nadaljevali s preverjanjem, ali so rangirane aritmetične sredine spremenljivk uspešnosti in managerjev, ki kadijo oziroma ne kadijo, enake ali različne. Zaradi neizpolnjenega pogoja normalne porazdelitve smo uporabili neparametrične teste.

Izračunane verjetnosti testa Kolmogorov-Smirnova in Shapiro-Wilkovega testa o normalni porazdelitvi spremenljivk uspešnosti so statistično značilne za spremenljivke uspešnosti, kar pomeni, da spremenljivke niso normalno porazdeljene po skupinah managerjev, ki kadijo oziroma ne kadijo.

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Kadilec/ nekadilec	Statisti	c	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
prodaje nekadilec	,285	87	,000	,458	87	,000	

a. Lilliefors Significance Correction

*Tabela 88: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk delovna doba managerjev na vodilnih delovnih mestih in uspešnost podjetja, ki ga vodijo.*

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Čisti prihodki od prodaje	109	2739405,87	3,988E7	4044896	291847338	9923109,50	15844382,00	29524156,50
Kadilec/nekadilec	109	1,80	,403	1	2	2,00	2,00	2,00

Tabela 89: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk.

## Ranks

Kadilec/nekadilec		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Čisti prihodki od prodaje	kadilec	22	64,95	1429,00
	nekadilec	87	52,48	4566,00
	Total	109		

Tabela 90: Neparametrični Mann-Whitneyjev test.

Test Statistics<sup>a</sup>

	Čisti prihodki od prodaje
Mann-Whitney U	738,000
Wilcoxon W	4566,000
Z	-1,653
Asymp. Sig. (2-tailed)	,098

a. Grouping Variable: Kadilec/nekadilec

Tabela 91: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa.

Rezultati za enostranski preizkus v Mann-Whitneyjevem testu so pokazali statistično značilnost za rang aritmetičnih sredin ( $p = 0,049 < p = 0,05$ ), iz česar ugotovimo, da so razlike za spremenljivko čisti prihodki od prodaje za managerje, ki kadijo oziroma ne kadijo.

Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko čisti prihodki od prodaje za managerja, ki kadi, je 64,95 (aritmetična sredina 35.654.771 EUR) za managerja, ki ne kadi, pa 52,48 (aritmetična sredina 25.305.139 EUR).

Group Statistics

Kadilec/nekadilec		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Čisti prihodki od prodaje	kadilec	22	35654770,68	4,836E7	1,031E7
	nekadilec	87	25305139,48	3,747E7	4017556,098

Tabela 92: Izračun aritmetične sredine čistih prihodkov od prodaje za kadilce in nekadilce.

Pri hipotezi 9 smo ugotovili, da obstaja povezanost med spremenljivko **kratkoročne obveznosti**  $p = 0,03$  v podjetju, ki ga vodijo, in managerji, ki so kadilci oziroma nekadilci.

S pomočjo Mann-Whitneyjevega testa  $p = 0,049$  smo ugotovili, da obstajajo razlike med rangi aritmetičnih sredin za spremenljivko **čisti prihodki od prodaje** in managerji, ki so kadilci oziroma nekadilci. Rangirana aritmetična sredina za spremenljivko čisti prihodki od prodaje za managerja kadilca je 64,95 (aritmetična sredina **35.654.771** EUR), za managerja nekadilca pa 52,48 (aritmetična sredina 25.305.139 EUR).

V nadaljevanju smo ugotovili povezanost med športnim udejstvom managerjev in managerji, ki kadijo oziroma ne kadijo. Izračunana vrednost  $p = 0,019$  nam pove, da obstaja povezanost med športnim udejstvom managerjev in managerji, ki kadijo oziroma ne kadijo.

Ugotovili smo, da se kar 36,4 % managerjev kadilcev ne ukvarja s športom, med managerji nekadilci pa je takšnih le 11,5 %.

Ker nismo ugotovili povezanosti med spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala ali čisti dobiček na zaposlenega in managerji, ki kadijo ali ne kadijo, na podlagi statističnih ugotovitev **ničelne hipoteze ne zavrnamo**.

#### 4.1.10 Hipoteza številka 10

**H10: Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in športnim udejstvom managerja v prostem času obstaja odvisnost.**

V tej hipotezi smo ugotavljali, ali so podjetja, ki jih vodijo managerji, ki so športno aktivni, uspešnejša od tistih, ki jih vodijo športno neaktivni managerji.

Zaloga vrednosti neodvisnih spremenljivk je naslednja:

- tek
- kolesarjenje
- bowling
- golf
- tenis
- jadranje

- pohodništvo
- badminton
- skvoš
- nogomet, rokomet, košarka
- plavanje
- borilne veščine, judo
- planinarjenje, plezanje
- aerobika, pilates, fitnes, joga
- lov, ribolov, konjenišтво
- vrtičkarstvo

Zaloga vrednosti odvisnih spremenljivk je naslednja:

- čista dobičkonosnost sredstev od 0,01 do 20,77 %
- čista dobičkonosnost kapitala od 0,05 do 36,58 %
- skupni prihodki na zaposlenega od 39.673 do 1.896.090 EUR
- čisti dobiček na zaposlenega od 17 do 66.276 EUR
- čista dobičkovnost skupnih prihodkov od 0,03 do 16,67 %
- sredstva od 4.039.538 do 209.740.171 EUR
- kapital od 214.429 do 130.488.713 EUR
- čisti prihodki od prodaje od 4.044.896 do 291.847.338 EUR
- čisti poslovni izid obračunskega obdobja od 2.245 do 22.798.799 EUR
- opredmetena osnovna sredstva od 833.129 do 168.869.861 EUR
- zaloge od 0 do 22.999.585 EUR
- kratkoročne obveznosti od 413.257 do 87.926.192 EUR
- dolgoročne obveznosti od 0 do 60.538.781 EUR

Ker ni bil izpolnjen pogoj o normalni porazdelitvi spremenljivk, smo za preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti med spremenljivkami uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ .

Povezanost smo ugotovili med **skupnimi prihodki na zaposlenega** in **opredmetenimi osnovnimi sredstvi** v podjetju, ki ga vodi, in športnim udejstvovanjem managerja.

Preverjanje ničelne domneve o neodvisnosti:

$$H_0: f_{ij} = f_{ij}'$$

$$H_1: f_{ij} \neq f_{ij}'$$

Skupni prihodka na zaposlenega – Pearsonov test  $\chi^2$ 

Športno udejstvovanje \* skupni prihodka na zaposlenega – Crosstabulation

		Skupni prihodka na zaposlenega		Total
		do 166.186 EUR	nad 166.186 EUR	
Športno udejstvovanje	Se ukvarja z največ eno športno dejavnostjo.	Count 40 Expected 35,9	Count 4 Expected 8,1	Count 44 Expected 44,0
	Se ukvarja z več kot eno športno dejavnostjo.	Count 49 Expected 53,1	Count 16 Expected 11,9	Count 65 Expected 65,0
Total		Count 89 Expected 89,0	Count 20 Expected 20,0	Count 109 Expected 109,0

Tabela 93: Kontingenčna tabela športnega udejstvovanja managerjev in višine skupnih prihodkov na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi.

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,221 <sup>a</sup>	1	,040		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,248	1	,071		
Likelihood Ratio	4,550	1	,033		
Fisher's Exact Test				,046	,033
Linear-by-Linear Association	4,182	1	,041		
N of Valid Cases	109				

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,07.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 94: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  4,221 ( $p = 0,040 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med skupnimi prihodka na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi, in športnim udejstvovanjem managerja.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki se ukvarjajo z največ eno športno dejavnostjo, in so dosegla višino skupnih prihodkov na zaposlenega do 166.186 EUR, je 40

oziroma 90,9 %, z višino skupnih prihodkov na zaposlenega več kot 166.186 EUR pa so štiri oziroma 9,1 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki se ukvarjajo z več kot eno športno dejavnostjo in so dosegla višino skupnih prihodkov na zaposlenega do 166.186 EUR, je 49 oziroma 75,4 %, z višino skupnih prihodkov na zaposlenega več kot 166.186 EUR pa jih je 16 oziroma 24,6 %.

### Opredmetena osnovna sredstva – Pearsonov test $\chi^2$

Športno udejstvovanje \* opredmetena osnovna sredstva – Crosstabulation

		Opredmetena osnovna sredstva			Total
		do 4.388.944 EUR	od 4.388.945 do 13.287.965 EUR	nad 13.287.965 EUR	
Športno udejstvovanje	Se ukvarja z največ eno športno dejavnostjo.	Count 18 Expected 12,5 Count	Count 16 Expected 17,8 Count	Count 10 Expected 13,7 Count	Count 44 Expected 44,0 Count
	Se ukvarja z več kot eno športno dejavnostjo.	Count 13 Expected 18,5 Count	Count 28 Expected 26,2 Count	Count 24 Expected 20,3 Count	Count 65 Expected 65,0 Count
Total		Count 31 Expected 31,0 Count	Count 44 Expected 44,0 Count	Count 34 Expected 34,0 Count	Count 109 Expected 109,0 Count

Tabela 95: Kontingenčna tabela športnega udejstvovanja managerjev in višine opredmetenih osnovnih sredstev podjetja, ki ga vodijo.

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,022 <sup>a</sup>	2	,049
Likelihood Ratio	5,993	2	,050
Linear-by-Linear Association	5,379	1	,020
N of Valid Cases	109		

a. 0 cells (,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,51.

Tabela 96: Izračunani parametri Pearsonovega testa  $\chi^2$ .

Izračunana vrednost Pearsonovega testa  $\chi^2$  6,022 ( $p = 0,049 < p = 0,05$ ) nam pove, da obstaja povezanost med opredmetenimi osnovnimi sredstvi v podjetju, ki ga vodi, in športnim udejstvovanjem managerja.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki se ukvarjajo z največ eno športno dejavnostjo in so dosegla višino opredmetenih osnovnih sredstev do 4.388.944 EUR, je 18 oziroma 40,9 %, z višino opredmetenih osnovnih sredstev od 4.388.945 do 13.287.965 EUR jih je 16 oziroma 36,4 %, z več kot 13.287.965 EUR pa jih je deset oziroma 22,7 %.

Podjetij, ki jih vodijo managerji, ki se ukvarjajo z več kot eno športno dejavnostjo, in so dosegla višino opredmetenih osnovnih sredstev do 4.388.944 EUR, je 13 oziroma 20 %, z višino opredmetenih osnovnih sredstev od 4.388.945 do 13.287.965 EUR jih je 28 oziroma 43,1 %, z več kot 13.287.965 EUR pa jih je 24 oziroma 36,9 %.

Pri **hipotezi 10** smo ugotovili, da obstaja povezanost med spremenljivko **skupni prihodki na zaposlenega**  $p = 0,04$  in **opredmetenimi osnovnimi sredstvi**  $p = 0,049$  v podjetju, ki ga vodijo, ter managerji, ki se ukvarjajo z največ eno ali več kot eno športno dejavnostjo.

Ker pa nismo ugotovili povezanosti med spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala ali čisti dobiček na zaposlenega in managerji, ki se ukvarjajo s športom ali se ne, na podlagi statističnih ugotovitev **ničelne hipoteze ne zavrnamo**.

## 5 ZAKLJUČEK

Sklepno poglavje doktorske disertacije sestavljata dve podpoglavji. V prvem smo povzeli glavne ugotovitve in analizirali rezultate, v drugem pa podajamo znanstveni prispevek doktorske disertacije ter podlage in možnosti za nadaljnje raziskave.

### 5.1 POVZETEK GLAVNIH UGOTOVITEV

Globalizacija, telekomunikacija, e-poslovanje ter zlomi na finančnih trgih in posledično propadanje na gospodarskih trgih silijo ljudi, da se prilagodijo novim načinom dela. Managerji imajo v takih razmerah izredno težko delo.

Človeški kapital je ena najpomembnejših kategorij, ki lahko bistveno pripomore k rezultatom poslovanja in vse bolj vstopa v ospredje merjenja uspešnosti podjetij. Zaradi tega postaja tudi vodenje čedalje večja umetnost. Sposobnost izvabiti iz ljudi najboljše, zahteva od managerja izjemno veliko znanja, izkušenj in še veliko drugega. Ker je tudi manager del človeškega kapitala podjetja, ki ga vodi, smo želeli ugotoviti in dokazati, da so lahko njegove osebne lastnosti ter tudi njegov profil, potencialni indikatorji uspešnosti podjetja.

V doktorski disertaciji smo se osredotočili na proučevanje vpliva osebnih lastnosti managerjev na uspešnost poslovanja podjetja, ki ga vodijo. Poizvedbe, ki smo jih opravili v ProQuest Interdisciplinary – Dissertations and Theses, ProQuest – Multiple databases, ISI Web of Science in FIFL Direct, so pokazale, da glede na rezultate, zbrane na podlagi teh informacij, takšna raziskava še ni bila opravljena. Zato smo v disertaciji pripravili model managerske uspešnosti v slovenskih delniških družbah.

V začetnem, teoretičnem delu disertacije smo povzeli pregled literature ter raziskav različnih avtorjev o njihovem pojmovanju vojskovodje, vladarja, vodje in managerja. Ker se v disertaciji ukvarjamo s proučevanjem povezanosti med osebnimi lastnostmi managerjev na eni strani ter uspešnostjo podjetja, ki ga vodijo, na drugi, smo v teoretičnem delu nadaljevali prikaz osebnih lastnosti managerja ter pojmovanje in merjenje uspešnosti podjetja.

Skozi zgodovino so se glede na okoliščine, izkušnje, raziskave in okolje ugotovitve o sposobnostih, znanjih in lastnostih, ki jih mora imeti manager, spreminjale. Da je od managerja in njegovega vodenja odvisnih veliko dejavnikov in posledično poslovanje podjetja, je jasno. O tem, kakšne lastnosti naj bi imel manager, pa so mnenja različna. S študijo teorije lahko ugotovimo, da se večina avtorjev nagiba k določenim psihološkim lastnostim (osebnostnim), ki naj bi jih imel uspešen manager. Prav zaradi tega smo želeli v disertaciji proučiti drugo stran lastnosti managerjev, to so osebne lastnosti, ki bi jih povezovali z uspešnostjo podjetja. Izbrali smo jih deset, ki so v analizi predstavljale neodvisne spremenljivke.

Ugotovitve iz literature in opravljenih raziskav nam podajajo številne možnosti za merjenje uspešnosti kot odvisne spremenljivke v raziskovalni nalogi. Kljub številnim različnim obravnavam uspešnosti poslovanja in spremljanja tega z vrsto sodil, kot so



kazalci, kazalniki, odmiki, sistemi povezanih kazalnikov, ki izvirajo zgolj iz finančnih kazalnikov (Du Pontov sistem), uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard), ki združuje finančne in strateške vidike poslovanja (finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja) ter ocenjevanja vrednosti intelektualnega kapitala (Skandia Navigator), ki sestavlja finančni kapital in intelektualni kapital, smo se v raziskavi odločili, da kot merilo uspešnosti upoštevamo računovodske kazalce in kazalnike.

V Sloveniji in drugod po svetu še vedno prevladuje uporaba klasičnih finančnih sodil za merjenje uspešnosti poslovanja in primerjavo s konkurenco. Raziskave, ki so bile opravljene v Sloveniji in smo jih v teoretičnem delu tudi omenili, kot najpogosteje uporabljeni instrument za merjenje uspešnosti poslovanja podjetij predstavljajo kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev, čiste dobičkonosnosti kapitala in kategorijo čistega dobička.

Ker smo želeli z raziskavo pridobiti čim več novih ugotovitev, smo kot odvisne spremenljivke uspešnosti poslovanja v analizo vključili 13 finančnih kazalcev in kazalnikov, vendar smo za potrjevanje hipotez upoštevali enega od dveh najpogosteje uporabljenih, in sicer **čista dobičkonosnost kapitala ali čisti dobiček na zaposlenega**.

Za pridobitev neodvisnih spremenljivk smo uporabili anketni vprašalnik, ki smo ga oktobra 2010 poslali po klasični pošti na naslove vodilnih managerjev (predsednikov uprav in izvršnih direktorjev) 174 velikih in srednjih delniških družb v Sloveniji. Vzrok, da smo vzorec razširili tudi na srednje delniške družbe, je bil, da se je število velikih delniških družb, ki poslujejo uspešno, izredno zmanjšal, zaradi česar bi bil lahko vzorec za raziskavo nezanesljiv in neprimeren. Finančna kriza, ki se je razširila na gospodarstvo in podjetja v Sloveniji, je povzročila, da je čedalje več podjetij, ki poslujejo z negativnim rezultatom, zmanjševanjem čistih prihodkov od prodaje, zmanjševanjem števila zaposlenih in aktive kot meril za razporeditev podjetij glede na velikost v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah. Posledica je vse manj velikih in srednjih delniških družb ter čedalje več malih in mikro družb. Zaradi pogoja uspešnosti smo v vzorec zajeli le uspešna podjetja, kar pomeni, da so imela vse kazalce in kazalnike pozitivne, zato se je že tako majhno število velikih in srednjih delniških družb, ki bi jih obravnavali v raziskavi, še zmanjšalo.

Nad odzivom na odposlane anketne vprašalnike smo bili pozitivno presenečeni, saj je bil 62,6 %. To pa kaže, da so managerji kljub obilici dela in težav v trenutno še oteženih razmerah pripravljeni sodelovati pri raziskavah. Nekateri so poleg anketnega vprašalnika priložili še svojo vizitko in izrazili pripravljenost na morebitna dodatna vprašanja.

Vzorec, ki smo ga zajeli, je zanesljiv. Podjetja, vključena v raziskavo, so iz vseh slovenskih regij, največji delež jih je iz Osrednjeslovenske, in sicer 34,9 %, sledita Savinjska regija z 12,8 % in Gorenjska regija z 11,9 %. Podjetja so tudi glede na vrsto lastnine različna. Med njimi jih ima 60,55 % zasebno, 34,86 % mešano in 4,59 % državno lastnino. Glede na standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD) 2008 so podjetja iz vseh oblik klasifikacije, razen s področja strokovne in znanstvene dejavnosti, dejavnosti javne uprave in obrambe, izobraževanja, kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti ter nekaterih drugih, ki jih zaradi vsebine vzorca ni bilo

mogoče vključiti (vrsta poslovnopravnega subjekta, velikosti in uspešnosti podjetja). Podjetja, vključena v raziskavo, vodi 81,7 % managerjev moškega spola in 18,3 % managerjev ženskega spola.

V raziskavi smo postavili deset hipotez, predstavili ugotovljene rezultate povezanosti in jih med analizo sprejeli ali zavrnil na podlagi enega od dveh najpogosteje uporabljenih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja, in sicer **čiste dobičkonosnosti kapitala ali čistega dobička na zaposlenega**. Poleg testiranja hipotez pa smo pri vsaki od spremenljivk ugotavljali, ali obstajajo statistično značilne razlike med aritmetičnimi sredinami kazalcev in kazalnikov, in če, katere imajo višje oziroma nižje vrednosti. Preverili pa smo tudi obstoj statistično značilnih razlik med medianami in porazdelitvami razredov.



Slika 9: Povezanost med osebnimi lastnostmi managerja, ki podjetje vodi, in uspešnostjo poslovanja podjetja

S slike 9 je razvidna povezanost med osebnimi lastnostmi managerja in kazalci ter kazalniki, ki predstavljajo uspešnost poslovanja podjetja, ki ga manager vodi. Temno

obarvana polja pomenijo kazalnike, na podlagi katerih smo zavrnilo ničelno hipotezo in sprejeli alternativno ali osnovno hipotezo. Raziskava je pokazala veliko število povezanosti, vendar na strani spremenljivk za merjenje uspešnosti podjetja v povezavo vstopajo le določene spremenljivke. Vidimo lahko, da se povezanost pri spremenljivkah za uspešnost najpogosteje kaže pri čisti dobičkonosnosti kapitala, čistem dobičku na zaposlenega, skupnih prihodkih na zaposlenega, sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih. V izračun kazalnikov vstopajo posamezni kazalci kot absolutna števila (nekatera izračunana na povprečje obdobja). Izračun kazalnika čiste dobičkonosnosti kapitala sestavljata čisti poslovni izid obračunskega obdobja in povprečni kapital. Vendar lahko s slike 9 vidimo, da statistično dokazana povezanost kazalnika čiste dobičkonosnosti kapitala z osebnimi lastnostmi managerja, ki podjetje vodi, ne pomeni tudi povezanosti s čistim poslovnim izidom obračunskega obdobja in kapitalom.

Pri nekaterih spremenljivkah uspešnosti podjetja nam ni uspelo dokazati nobene povezanosti z osebnimi lastnosti managerja, ki to podjetje vodi. Med njih sodijo kapital, čisti prihodki od prodaje in zaloge. Prav tako nam povezanosti med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in osebnimi lastnostmi managerja ni uspelo statistično dokazati pri nekaterih spremenljivkah, določenih za osebnost, in sicer za stan, stopnjo izobrazbe in managerje, ki so levičarji. Kljub velikemu številu dokazanih povezav pa smo hipoteze, ki jih podajamo v nadaljevanju, sprejeli oziroma zavrnilo le na podlagi spremenljivke čista dobičkonosnost kapitala ali čisti dobiček na zaposlenega.

Koliko delovne izkušnje pri delih, ki jih je manager opravljal pred zasedbo sedanjega vodilnega mesta, vplivajo na uspešnost podjetja, smo želeli preveriti v **prvi hipotezi**. Predpostavka je bila, da je manager, ki vodi podjetje, najprej opravljal druga dela v njem in se tako seznanil s poslovanjem, organizacijo in delovnimi procesi na delovnih mestih, ki niso vodilna. S tem si je pridobil izkušnje, ki jih kot vodilni ne more izkusiti, in tako zaradi širine poznavanja uspešnejše vodi podjetje.

Raziskali smo morebitno povezanost med delovno dobo pri delih, ki niso managerska, in uspešnostjo podjetja, ki ga manager vodi, **vendar ničelne hipoteze nismo zavrnilo**. To sicer ne pomeni, da povezanosti ni, le da nam je v raziskavi ni uspelo potrditi. Med managerji jih je imelo 56 % le do tri leta delovnih izkušenj na drugih delovnih mestih pred zasedbo vodilnega. Neposredno na vodilno mesto v podjetju, v katerem so zaposleni zdaj, je bilo imenovanih 39,4 % managerjev.

Dokazali pa smo dve povezanosti, in sicer med čisto dobičkovnostjo skupnih prihodkov  $p = 0,037$  in opredmetenimi osnovnimi sredstvi  $p = 0,013$  podjetja, ki ga vodi, ter delovno dobo managerja pri drugih delih. Ker spremenljivke niso bile normalno porazdeljene, smo uporabili Pearsonov test  $\chi^2$ , ki pa ne poda jakosti in smeri povezanosti. Iz ugotovljenega **ne moremo sklepati, da bi izkušnje managerjev na drugih delovnih mestih pred zasedbo sedanjega vodilnega pripomogle k uspešnosti podjetja, ki ga vodijo**.

Da **obstaja povezanost** med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in starostjo managerja, nam je uspelo potrditi v **drugi hipotezi** na podlagi povezanosti **med čistim dobičkom na zaposlenega  $p = 0,016$  v podjetju, ki ga vodi, in starostjo**

**managerja. Na podlagi statističnih ugotovitev smo ničelno hipotezo zavrnilo in sprejeli alternativno ali osnovno hipotezo.**

Dodatno povezanost smo ugotovili med čisto dobičkonosnostjo sredstev  $p = 0,042$  v podjetju, ki ga vodi, in starostjo managerja. Analiza je pokazala, da je 19 % podjetij, ki jih vodijo managerji v starosti 32 do 51 let, doseglo višino čiste dobičkonosnosti sredstev nad 6,75 % ter prav tolikšno višino 5,9 % podjetij, ki jih vodijo managerji, starejši od 51 let. Prav tako smo povezanost ugotovili med sredstvi  $p = 0,038$  podjetja, ki ga vodi, in starostjo managerja. Ugotovitve raziskave so pokazale, da je spremenljivka osebnih lastnosti managerja »starost« povezana s tremi spremenljivkami uspešnosti poslovanja podjetja, ki ga manager vodi.

Z enostranskimi testi smo ugotovili statistično značilne razlike med aritmetičnimi sredinami čiste dobičkonosnosti kapitala  $p = 0,048$  po starostnih skupinah managerjev od 32 do 51 let in nad 51 let. Aritmetična sredina čiste dobičkonosnosti kapitala podjetij, ki jih vodijo managerji, stari od 32 do 51 let, je 8,05 %, aritmetična sredina čiste dobičkonosnosti kapitala podjetij, ki jih vodijo managerji, starejši od 51 let, pa le 5,63 %. Na podlagi rezultatov analize lahko sklepamo, da so **managerji v starostni skupini od 32 do 51 let uspešnejši od managerjev, starejših od 51 let.** Pri staranju gre za preplet bioloških, psiholoških in socialnih dogodkov. S starostjo se zaradi propada nevronov osrednjega živčnega sistema teža možganskega tkiva zmanjša. Propadajo celice živčnega sistema, kar med drugim povzroči daljše reakcijske čase, manjše okvare kratkotrajnega spomina, slabše reflekse, zmanjša se sposobnost za delo, s tem pa tudi prilagodljivost novim okoliščinam. Starejši managerji imajo lahko manj motivacije za prilagajanje tehnološkim spremembam ali načinom upravljanja, kar prinese slabše rezultate za podjetje, ki ga vodijo. Lahko pa vzroke za slabše rezultate iščemo tudi v dejstvu, ki ga je navedel Kavran (1994, str. 75), in sicer, da nekateri ljudje ob staranju izgubljajo svojo elastičnost in motivacijo za spremembe, na druge pa učinkuje »Petrovo pravilo«, po katerem vsakdo teži k napredovanju, dokler ne zasede položaja, ki presega njegove sposobnosti (»vsakdo želi doseči raven lastne nesposobnosti«).

Glede na zgodovinska dejstva in raziskave o razlikah med spoloma smo v disertaciji ugotavljali, kakšen je sedanji položaj v Sloveniji. Managerjev ženskega spola v vzorcu je le 18,3 %, moških pa 81,7 %. Povprečna starost žensk v raziskavi je 49 let, moških pa 50 let. Razlike smo ugotovili v zaposlovanju žensk in moških na vodilna delovna mesta. Iz analize podatkov je razvidno, da je bilo 42,7 % moških sprejetih neposredno na vodilno delovno mesto v podjetju, v katerem so zaposleni zdaj, medtem, ko je bilo žensk le 25 %. **Razvidno je, da ženske v večjem deležu kot moške najprej zaposlijo na drugih delovnih mestih in je njihova pot za napredovanje daljša.** Čeprav smo z vzorcem zajeli pretežni del dejavnosti, pa je eden od vzrokov za manjše zastopanje žensk lahko prav v vrstah dejavnosti, ki jih v raziskavo zaradi vrste poslovnopravnega subjekta, velikosti in uspešnosti nismo vključili.

Največ managerjev ženskega spola vodi podjetja s področja predelovalne dejavnosti (SKD C), in sicer 35 %, sledijo podjetja s področja gradbeništva (SKD F) s 15 %, trgovine; vzdrževanja in popravila motornih vozil (SKD G) s 15 % ter prometa in skladiščenja (SKD H) prav tako s 15 %.

Tudi managerji moškega spola v največjem deležu vodijo podjetja s področja predelovalne dejavnosti (SKD C), 44,9 %, sledijo podjetja s področja gradbeništva (SKD F) s 16,9 % in trgovine ter vzdrževanja in popravila motornih vozil (SKD G) s 7,9 %.

Precejšnja razlika med ženskami in moškimi je tudi v delovni dobi na vodilnih delovnih mestih, saj ima kar 40 % žensk delovno dobo na vodilnih delovnih mestih do šest let, moški pa v enakem deležu delovno dobo do 13 let. Prav tako je delež žensk, ki vodijo podjetja več kot 20 let, bistveno nižji oziroma 25 %, pri moških pa je delež tistih, ki opravljajo vodilna dela in naloge enako obdobje, kar 34,8 %. **Iz raziskave je razvidno, da imajo ženske precej manj delovne dobe na vodilnih delovnih mestih kot moški.**

Glede na stan razlike med spoloma niso velike, saj je delež managerk, ki so samske 10 %, delež managerjev pa 9 %.

Večje so razlike na področju stopnje izobrazbe, saj ima IX. stopnjo izobrazbe 7,3 % managerjev moškega spola in nobena predstavnica ženskega spola.

**Med managerji ženskega spola jih ima 70 % ekonomsko smer izobrazbe,** sledijo pa tehnična in družboslovna smer, vsaka s 15 %. **Med managerji moškega spola pa jih ima največ oziroma 42,7 % tehnično smer izobrazbe,** 28,1 % ekonomsko, sledijo pa še družboslovna, naravoslovna, biotehnična, humanistična, medicinska in management smer izobrazbe.

Delež managerjev ženskega spola, ki se v prostem času ne ukvarja z nobeno športno aktivnostjo, je 10 % in je precej nižji od moških, katerih delež je 18 %. Ženske, ki so športno aktivne, se v prostem času najpogosteje ukvarjajo s kolesarjenjem, kar je 34,4 %, sledita tek s 25 % in tenis s 9,4 %. Pri moških je prav tako kolesarjenje na prvem mestu s 22,9 %, sledita tenis s 14,0 % in tek s 10,8 %. Zanimivo je, da sta dva od moških managerjev pod »drugo« v anketnem vprašalniku napisala vrtičkarstvo, kar bi glede na stereotipe verjetneje pripisali ženskam.

**Nobena od managerk ni kadilka,** kar nasprotuje raziskavam, ki smo jih podali v teoretičnem delu omenjene vsebine. Po podatkih Slovenske zveze za tobačno kontrolo naj bi se število žensk kadiilk do leta 2025 potrojilo. Vendar pa naša raziskava tega ne potrjuje. Povzetek raziskave v letu 2007, ki smo jo predstavili v teoretičnem delu disertacije v povezavi z omenjeno vsebino, navaja, da ima največji delež žensk kadiilk višjo ali visoko stopnjo izobrazbe. Tolikšno stopnjo izobrazbe imajo managerke tudi v našem vzorcu, vendar so nekadilke. Glede na ugotovitve v disertaciji lahko povzamemo, da so ženske, ki vodijo slovenska podjetja, ozaveščene in dober zgled drugim.

Da obstaja povezanost med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in spolom managerja, smo ugotovili v **tretji hipotezi** na podlagi **povezanosti med čisto dobičkonosnostjo kapitala  $p = 0,023$  in spolom managerja.** Na podlagi **statističnih ugotovitev smo ničelno hipotezo zavrnil in sprejeli alternativno ali osnovno hipotezo.**

V nadaljevanju smo za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala  $p = 0,043$  ugotovili različno porazdelitev managerjev moškega in ženskega spola ter **razlike v višini aritmetične sredine za čisto dobičkonosnost kapitala  $p = 0,046$** . Višina aritmetične sredine za čisto dobičkonosnost kapitala managerjev moškega spola je 7,55 %, managerjev ženskega spola pa 4,10 %. **Iz analize lahko sklepamo, da podjetja, ki jih vodijo managerji moškega spola, dosegajo boljše rezultate kot podjetja, ki jih vodijo managerji ženskega spola.**

Po ugotovitvah iz raziskave so razlike med ženskami in moškimi na vodilnih delovnih mestih tudi pri nas še vedno prisotne. Razlike se kažejo v majhnem deležu žensk na vodilnih delovnih mestih, manjših delovnih izkušnjah na vodilnih delovnih mestih in nasprotno v večjem številu let na drugih delovnih mestih pred zasedbo sedanjega, vodilnega delovnega mesta. Poleg tega imajo managerke nižjo stopnjo izobrazbe kot managerji moškega spola. Prednost pred moškimi pa imajo pri zdravem načinu življenja, saj je delež žensk, ki niso športno aktivne, bistveno manjši od moških. Prav tako nobena od žensk v vzorcu ni kadilka.

Ali obstaja povezanost med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in stanom managerja, smo preverili v **četrti hipotezi**, vendar nam povezanosti ni uspelo potrditi, zato na podlagi ugotovitev **ničelne hipoteze ne zavrnamo**. Raziskava pa je pokazala statistično značilne razlike v višini aritmetične sredine čista dobičkonosnost sredstev  $p = 0,034$  in čista dobičkonosnost kapitala  $p = 0,024$  podjetja, ki ga vodijo, za samske in poročene managerje. Aritmetična sredina čiste dobičkonosnosti sredstev podjetji, ki jih vodijo samski managerji, je 3,45 %, aritmetična sredina čiste dobičkonosnosti sredstev podjetji, ki jih vodijo poročeni managerji, pa je nižja, saj znaša 3,03 %. Podobno je tudi pri aritmetični sredini za čisto dobičkonosnost kapitala, saj je pri podjetjih, ki jih vodijo samski managerji 8,86 %, pri tistih, ki jih vodijo poročeni managerji, pa le 6,72 %.

Iz rezultatov raziskave smo ugotovili, da podjetja, ki jih vodijo **samski managerji, dosegajo višje kazalnike in so s tem bolj uspešna**. Vzrok bi lahko poiskali v dejstvu, da samski managerji lahko več časa namenijo delu in se bolj posvečajo poslovanju podjetja. To pomeni, da se tudi v času, ki ga poročeni managerji preživijo z družino in s tem povezanimi obveznostmi, samski managerji ukvarjajo s podjetjem, ki ga vodijo. Dejstvo, da se samski managerji bolj posvečajo podjetju, potrjuje podatek, da se 30 % samskih managerjev ne ukvarja z nobenim športom, pri poročenih managerjih pa je ta delež le 15,1 %.

Ker je pogoj za dobro opravljena dela in naloge med drugim tudi znanje, smo v **peti hipotezi** ugotavljali, ali obstaja povezanost med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in stopnjo izobrazbe managerja. V disertaciji nam ni uspelo potrditi povezanosti, zato **ničelne hipoteze ne zavrnamo**. To pa ne pomeni, da pridobljena stopnja izobrazbe ni pomembna, le da nam tega dejstva v raziskavi ni uspelo potrditi. V vzorcu ima kar 61,5 % managerjev VII. stopnjo izobrazbe ter 19,3 % managerjev VIII. stopnjo izobrazbe.

Glede na delež managerjev, ki imajo podiplomsko izobrazbo, lahko podamo sklep, da njihova formalna izobrazba ni zadovoljiva. Res je, da od managerjev poleg teoretičnega pričakujemo tudi praktično znanje, ki pa ga lahko pridobijo z izobraževanjem ali delovnimi izkušnjami. Poleg formalnega izobraževanja obstaja vrsta izobraževanj, s katerimi si pridobivajo dodatno znanje, izkušnje in informacije, ki lahko pripomorejo k njihovi že doseženi stopnji formalne izobrazbe. Managerji morajo pridobivati aktualna interdisciplinarna znanja, kamor spadajo konceptualna znanja (tehnike vodenja, organizacija dela, marketing, finance in drugo) in socialnopsihološka znanja (komunikacija, delo z ljudmi, medsebojni odnosi in drugo).

v **šesti hipotezi** nam je uspelo potrditi, da je strokovno znanje managerjev pomembno, saj smo dokazali, da med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja obstaja povezanost. Povezanost smo ugotovili med **čisto dobičkonosnostjo kapitala**  $p = 0,009$ , skupnimi prihodki na zaposlenega  $p = 0,035$ , sredstvi  $p = 0,038$ , opredmetenimi osnovnimi sredstvi  $p = 0,043$  in dolgoročnimi obveznostmi  $p = 0,028$  podjetja, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja. Iz rezultatov analize je razvidno, da je smer izobrazbe spremenljivka, ki kaže največjo povezanost s spremenljivkami uspešnosti poslovanja podjetja, ki ga manager vodi. **Na podlagi statističnih ugotovitev smo ničelno hipotezo zavrnil in sprejeli alternativno ali osnovno hipotezo.**

Tehnično smer izobrazbe ima 37,6 % managerjev, sledijo managerji z ekonomsko smerjo izobrazbe, 35,8 %, preostali pa imajo družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko smer izobrazbe in smer management .

Rezultati raziskave so pokazali statistično značilne razlike med aritmetičnimi sredinami pri čisti dobičkonosnosti sredstev  $p = 0,033$  in čisti dobičkonosnosti kapitala  $p = 0,002$  za (1) ekonomsko, družboslovno, naravoslovno, humanistično, biotehnično, medicinsko smer izobrazbe in smer management ter (2) tehnično smer izobrazbe managerja. Višina aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti sredstev za podjetja, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe, je 3,6 %, pri managerjih z drugimi smermi pa le 2,75 %. Podobno je tudi pri aritmetični sredini čiste dobičkonosnosti kapitala, saj je ta za podjetja, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe, 9,17 % za podjetja, ki jih vodijo managerji z drugimi smermi, pa le 5,56 %.

Da bi dodatno potrdili višje kazalnike v podjetjih, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe, smo v raziskavi ugotavljali, ali lahko podobno sklenemo tudi ob drugače rangiranih skupinah razredov smeri izobrazbe, in sicer: (1) ekonomska, družboslovna, humanistična in management smer ter (2) tehnična, naravoslovna, biotehnična in medicinska smer. Rezultati so pokazali statistično značilnost med rangi aritmetičnih sredin  $p = 0,016$  za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala podjetij, ki jih vodijo managerji (1) z ekonomsko, družboslovno, humanistično smerjo in smer management ter (2) s tehnično, naravoslovno, biotehnično in medicinsko smerjo izobrazbe. Višina aritmetične sredine za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala je za (1) ekonomsko, družboslovno, humanistično in management smer 5,44 %, za (2) tehnično, naravoslovno, biotehnično in medicinsko smer izobrazbe pa 8,61 %.

Statistično značilne razlike smo ugotovili še s tretjim in četrtem načinom razvrščanja skupin razredov izobrazbe. Za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala  $p = 0,03$  smo ugotovili razlike med medianami skupin (1) ekonomska, družboslovna, humanistična smer in smer management, (2) biotehnična, medicinska in naravoslovna smer ter (3) tehnična smer izobrazbe managerja, ki podjetje vodi. Prav tako smo ugotovili, da obstajajo razlike med medianami za spremenljivko čista dobičkonosnost kapitala  $p = 0,027$ , za (1) ekonomsko in management smer, (2) družboslovno in humanistično smer, (3) naravoslovno, biotehnično in medicinsko ter (4) tehnično smer izobrazbe managerja, ki podjetje vodi.

**Iz analize raziskave lahko povzamemo ugotovitev, da so podjetja, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe, uspešnejša, saj so aritmetične sredine kazalnikov čiste dobičkonosnosti sredstev in čiste dobičkonosnosti kapitala višje kot pri podjetjih, ki jih vodijo managerji z drugimi smermi izobrazbe.**

Glede na statistične podatke v Sloveniji je bilo v šolskem letu 2009/2010 na tehnična področja izobraževanja vpisanih le 17,7 % študentov, medtem ko je jih bilo na družbena, poslovna, upravna in pravna vpisanih kar 37,6 %. Če povzamemo ugotovitve raziskave o uspešnih podjetjih, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe, in jo primerjamo z deležem vpisanih študentov, ne moremo sklepati o premajhnem vpisu, saj ne vemo, kolikšno je povpraševanje po omenjenem profilu kadra. Lahko pa sklenemo, da so na podlagi analize raziskave uspešnejša podjetja, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe.

Pomembnost delovnih izkušenj, smo potrdili v **sedmi hipotezi**. Ugotovili smo, da obstaja povezanost med **čistim dobičkom na zaposlenega  $p = 0,009$**  v podjetju, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih. **Na podlagi statističnih ugotovitev smo ničelno hipotezo zavrnil in sprejeli alternativno ali osnovno hipotezo.**

Doseganje čistega dobička na zaposlenega se bistveno razlikuje med podjetji, ki jih vodijo managerji z nižjim številom let delovnih izkušenj in managerji z višjim številom let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih. Prav tako je pomembna razlika med managerji moškega in ženskega spola, saj je **delež žensk, ki imajo delovne izkušnje na vodilnih delovnih mestih do šest let, kar 40 %, moških pa le 19,1 %**.

Dvajset % podjetij, ki jih vodijo managerji z od dve do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je doseglo več kot 3.500 EUR čistega dobička na zaposlenega, delež podjetij, ki jih vodijo managerji, z več kot šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, z enako višino čistega dobička na zaposlenega pa je kar 42,9 %.

Dodatno povezanost smo ugotovili med čistim poslovnim izidom obračunskega obdobja  $p = 0,035$  v podjetju, ki ga vodi, in delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih. Dvajset % podjetij, ki jih vodijo managerji z od dve do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, je doseglo nad 693.516 EUR čistega poslovnega izida obračunskega obdobja, delež podjetij, ki jih vodijo managerji z več



kot šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, z enako višino čistega poslovnega izida obračunskega obdobja pa je 41,7 %.

Da pridobljene izkušnje managerjev na vodilnih delovnih mestih pripomorejo k uspešnosti podjetja, ki ga vodijo, nam je uspelo potrditi na podlagi ugotovljene statistično značilne razlike aritmetičnih sredin za spremenljivke čista dobičkonosnosti sredstev  $p = 0,039$ , čista dobičkonosnost kapitala  $p = 0,037$ , čisti dobiček na zaposlenega  $p = 0,022$ , čista dobičkovnost skupnih prihodkov  $p = 0,047$  in čisti poslovni izid obračunskega obdobja  $p = 0,034$ .

Podjetja, ki jih vodijo managerji, ki imajo od dve do šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, imajo aritmetično sredino čiste dobičkonosnosti sredstev 2,25 %, čista dobičkonosnost kapitala 4,89 %, čisti dobiček na zaposlenega 2.813 EUR, čista dobičkovnost skupnih prihodkov 2,43 % in čisti poslovni izid obračunskega obdobja 533.560 EUR. Podjetja, ki jih vodijo managerji z več kot šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih, pa so dosegla aritmetično sredino čiste dobičkonosnosti sredstev 3,31 %, čista dobičkonosnost kapitala 7,52 %, čisti dobiček na zaposlenega 6.534 EUR, čista dobičkovnost skupnih prihodkov 3,48 % in čisti poslovni izid obračunskega obdobja 1.153.333 EUR.

Rezultati raziskave dokazujejo **pomen delovnih izkušenj, ki jih imajo managerji na vodilnih delovnih mestih, in s tem povezanim doprinosom k uspešnejšemu poslovanju podjetja, ki ga vodijo**. V tem delu lahko potrdimo dognanja nekaterih avtorjev, ki smo jih zapisali v teoretičnem delu in omenjajo zrelo obdobje kariere izkušenega »senior« managerja, ki traja od 10 do 15 let. Posameznik, ki prevzame vodilna delovna mesta, nima pa izkušenj s področja vodenja, niti z izbiro optimalnega načina dela z ljudmi, niti drugih potrebnih izkušenj, bo na začetku čas porabil za svoje usposabljanje in prilagajanje, namesto za potrebe podjetja. Zaradi tega je pomembno mentorstvo, ko starejši in izkušeni managerji prenašajo svoje znanje in sposobnosti na nadarjene mlajše sodelavce. S takšnim načinom menjave najvišjih kadrov bi si podjetja zagotovila posameznike, ki bi lahko takoj začeli učinkovito uresničevati njihove cilje, kar je v današnjih razmerah hudih finančnih in gospodarskih kriz nujno potrebno.

Znani vojskovodje in voditelji, ki so se pri svojem poklicu izkazali za zelo uspešne, so bili levičarji. Ali to velja tudi za slovenske managerje, ki pišejo z levo roko, smo želeli dokazati v **osmi hipotezi**. Raziskave so pokazale, da pri levičarjih prevladuje desna stran hemisfere, za katero so znani vidni, prostorski in intuitivni procesi. Da so levičarji pametnejši, izhaja iz mnenja, da pogosteje uporabljajo obe polovici možganov. Na svetu je približno deset % levičarjev, moških pa naj bi bilo dvakrat več kot žensk. Delež v naši raziskavi pa se razlikuje. V vzorcu so bili le trije managerji levičarji, kar je 2,8 %. Prav tako je razlika tudi glede na spol, saj je delež moških manjši od žensk.

Ker je število managerjev levičarjev tako majhno, je bila **stopnja tveganja za zavrnitev ničelne hipoteze** o povezanosti med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in managerjem levičarjem **prevelika**, saj je bilo število pričakovanih frekvenc 2 ali več pod 5 (50 % ali več).

Vendar pa lahko po tem, da je kar 97,2 % managerjev desničarjev, sklepamo, da uporabljajo levo polovico hemisfere. Zanje je značilno, da mislijo racionalno, logično, podrobno, analitično, kritično in jih nekateri avtorji primerjajo z dinozavri. Vendar pa je problem takšnih managerjev v njihovem kratkotrajnem uspehu. **Torej lahko glede na naš vzorec potrdimo omenjene ugotovitve iz preteklosti, da so managerji, ki uporabljajo levo polovico hemisfere, uspešni, ne moremo pa potrditi niti zavrni ugotovitev avtorjev, da gre za kratkotrajni uspeh, saj je naša raziskava zajela le uspešnost podjetij za obdobje enega poslovnega leta.** Za takšno raziskavo pa bi morali primerjati uspešnost poslovanja podjetij v daljšem časovnem obdobju.

Glede na znane vodje iz preteklosti, ki so bili kadilci, smo predpostavili, da obstaja povezanost tudi pri slovenskih managerjih, ki so kadilci. To smo želeli dokazati v **deveti hipotezi**. Vendar nam povezanosti med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in managerjem, ki je kadilec, ni uspelo dokazati in zaradi tega **ničelne hipoteze nismo zavrni**.

Ugotovili pa smo povezanost med kratkoročnimi obveznostmi  $p = 0,030$  podjetja, ki ga vodijo, in managerji kadilci oziroma nekadilci. Kar 63,6 % podjetij, ki jih vodijo managerji kadilci, je doseglo višino kratkoročnih obveznosti nad 7.808.772 EUR; podjetij, ki jih vodijo managerji nekadilci in so dosegla enako višino kratkoročnih obveznosti, pa je 37,9 %.

Potrdili smo statistično značilne razlike med aritmetičnimi sredinami za spremenljivko čisti prihodki od prodaje  $p = 0,049$  za podjetja, ki jih vodijo managerji kadilci in nekadilci. Podjetja, ki jih vodijo managerji kadilci, so dosegla aritmetično sredino 35.654.771 EUR čistih prihodkov od prodaje, podjetja, ki jih vodijo managerji nekadilci, pa le 25.305.139 EUR. Na podlagi rezultatov analize lahko sklepamo, da **podjetja, ki jih vodijo managerji kadilci, dosegajo višje čiste prihodke od prodaje kot podjetja, ki jih vodijo managerji nekadilci**.

V raziskavi smo ugotovili povezanost, ki sicer ni v odvisnosti z uspešnostjo podjetja, ki ga manager vodi. Potrdili smo povezanost med športnim udejstvom  $p = 0,019$  managerjev in managerji, ki kadijo oziroma ne kadijo. Delež kadilcev v vzorcu je velik, kar 20,2 %, in vsi so moški. **Managerjev, ki kadijo in niso športno aktivni, je 36,4 %**, managerjev, ki **ne kadijo in niso športno aktivni, pa le 11,5 %**. Managerjev, ki kadijo in se ukvarjajo z eno športno dejavnostjo, je 18,2 %, z več športnimi dejavnostmi pa 45,5 %. Managerjev, ki ne kadijo in se ukvarjajo z eno športno dejavnostjo, je 25,3 %, z več športnimi dejavnostmi pa 63,2 %.

Ugotovimo lahko, da si kadilci ob že tako nezdravemu načinu življenja še dodatno škodujejo, saj bi lahko s športnim udejstvom vsaj malo pomagali svojemu telesu, kar pa glede na ugotovitve raziskave ni dovolj pogosto. Ker vemo, da so v raziskavi vsi kadilci moški, lahko to ugotovitev prenesemo zgolj na managerje moškega spola. Nobena od žensk v vzorcu ne kadi, zato lahko trdimo, da se zavedajo slabosti in posledic, ki jih prinaša kajenje, in so s tem zgled svojim podrejenim in drugim.

Počitek od napornega dela je prosti čas, ki ga človek porabi za razvedrilo oziroma stvari, ki ga najbolj veselijo, je počitek od zavestne dejavnosti. V teoretičnem delu

smo predstavili ugotovitve Trstenjaka, ki je zapisal, da je bila oblika počitka v preteklosti igra, danes pa je sodobna oblika delovnega počitka šport. Človek za razvedrilo, ki naj bi bil »počitek«, kolesari, smuča, plava, pleza, brca žogo in drugo. To je sicer telesno precej naporno, vendar tega ne doživljamo kot napor, temveč kot nekaj prijetnega, nekaj kar ugaja našim čutom.

Ker se veliko znanih in uspešnih managerjev ukvarja s športom, smo v **deseti hipotezi** ugotavljali, ali obstaja povezanost med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in športnim udejstvovanjem managerja v prostem času.

Glede na rezultate analize lahko ugotovimo, da se tudi v Sloveniji velik delež managerjev v prostem času ukvarja s športom. Le 16,5 % jih ni športno aktivnih, med njimi pa je veliko več moških kot žensk. Žensk, ki se ne ukvarjajo s športom, je deset %, moških pa kar 18 %. Delež samskih managerjev, ki se ne ukvarjajo z nobeno športno dejavnostjo, je 30 %, pri poročenih pa je ta delež le 15,1 %. Nekateri managerji so v anketnem vprašalniku pripisali, da je vzrok pomanjkanje časa. Prav to je v današnjem načinu življenja, ko ves čas hitimo in smo podvrženi napetosti, stresu in drugim težavam, največji problem večine in ne le managerjev. Zaradi tega je pomemben pozitiven podatek, da je izredno velik delež, kar 83,5 %, managerjev, ki imajo oziroma si vzamejo čas in ga porabijo za različne oblike igre.

Managerji se ukvarjajo z različnimi oblikami športa. Največ se jih ukvarja s kolesarjenjem, to velja za moške in ženske, obojih je 24,9 %. Sledijo managerji, ki se v enakem deležu ukvarjajo s tekom in tenisom, 13,2 %. Glede na spol je pri ženskah na drugem mestu tek s 25 %, pri moških pa tenis s 14 %. Veliko je tudi managerjev, ki v prostem času igrajo golf, 7,9 %, nogomet, rokomet ali košarko, teh je 7,4 %, ali pa jadrajo, 6,9 %. Druge oblike športa so bowling, pohodništvo, badminton, skvoš, plavanje, borilne veščine, judo, planinarjenje, plezanje, aerobika, pilates, fitness, joga, lov, ribolov, konjenišтво in smučanje. Zanimivo je, da sta dva od managerjev, in to moška, kot obliko izrabe prostega časa navedla vrtičkarstvo, kar je nasprotje stereotipom, da je ta dejavnosti v domeni žensk.

Zanimiv je tudi podatek o številu različnih športnih dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo managerji. Z dvema športoma se jih ukvarja 37,6 %, 23,9 % se jih ukvarja z eno športno dejavnostjo, 14,7 % managerjev se ukvarja s tremi športnimi dejavnostmi, 6,4 % s štirimi, le en manager oziroma 0,9 % pa se ukvarja celo s petimi športnimi dejavnostmi. Pri ženskah se jih 40 % ukvarja z eno športno dejavnostjo, pri moških pa je največji delež, in sicer 35 %, takšnih, ki se ukvarjajo z dvema športoma.

V disertaciji nam ni uspelo statistično dokazati povezanosti med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in športnim udejstvovanjem managerja. Zaradi tega **ničelne hipoteze nismo zavrnil**.

Smo pa v raziskavi ugotovili povezanosti med skupnimi prihodki na zaposlenega  $p = 0,040$  in opredmetenimi osnovnimi sredstvi  $p = 0,049$  v podjetjih, ki jih vodijo, in športnim udejstvovanjem managerjev. Delež podjetij, ki jih vodijo managerji, ki se ukvarjajo z največ eno športno dejavnostjo, in so dosegla skupne prihodke na zaposlenega nad 166.186 EUR, je 9,1 %, delež podjetij, ki jih vodijo managerji, ki se ukvarjajo z več kot eno športno dejavnostjo, pa kar 24,6 %.

Podoben rezultat je tudi pri višini opredmetenih osnovnih sredstev, saj je delež podjetij, ki jih vodijo managerji, ki se ukvarjajo z največ eno športno dejavnostjo in so dosegla višino opredmetenih osnovnih sredstev nad 13.287.965 EUR, 22,7 %, delež podjetij, ki jih vodijo managerji, ki se ukvarjajo z več kot eno športno dejavnostjo, pa 36,9 %.

V analizi nam ni uspelo dokazati, da obstajajo razlike med aritmetičnimi sredinami kazalcev in kazalnikov podjetij glede na športno udejstvovanje managerjev, ki jih vodijo, in zaradi tega ne moremo podati statističnih ugotovitev, katera podjetja dosegajo boljše rezultate oziroma ali raznovrstnost oblik »iger« pozitivno vpliva na managerje in se posledično kaže v rezultatih podjetja, ki jih vodijo, ali ne.

Številka	Hipoteza	Rezultat
H1	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in delovno dobo managerja pri delih, ki niso managerska, obstaja korelacija.	Ničelne hipoteze ne zavrnamo.
H2	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in starostjo managerja obstaja korelacija.	Ničelno hipotezo zavrnamo in sprejmemo alternativno ali osnovno hipotezo.
H3	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodijo, in spolom managerja obstaja odvisnost.	Ničelno hipotezo zavrnamo in sprejmemo alternativno ali osnovno hipotezo.
H4	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in stanom managerja obstaja odvisnost.	Ničelne hipoteze ne zavrnamo.
H5	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in stopnjo izobrazbe managerja obstaja korelacija.	Ničelne hipoteze ne zavrnamo.
H6	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in smerjo izobrazbe managerja obstaja odvisnost.	Ničelno hipotezo zavrnamo in sprejmemo alternativno ali osnovno hipotezo.
H7	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in številom let opravljanja del in nalog na vodilnih delovnih mestih managerja obstaja korelacija.	Ničelno hipotezo zavrnamo in sprejmemo alternativno ali osnovno hipotezo.
H8	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in managerjem, ki piše z levo roko, obstaja odvisnost.	Ničelne hipoteze ne zavrnamo.
H9	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in managerjem, ki je kadilec, obstaja odvisnost.	Ničelne hipoteze ne zavrnamo.
H10	Med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in športnim udejstvovanjem managerja v prostem času obstaja odvisnost.	Ničelne hipoteze ne zavrnamo.

Tabela 97: Rezultat testiranja postavljenih hipotez.

Tabela 97 prikazuje rezultat testiranja postavljenih hipotez. Ničelne hipoteze so zavrnjene in sprejete alternativne ali osnovne hipoteze pri H2, H3, H6 in H7, ker smo pri teh hipotezah ugotovili povezanost med osebnimi lastnostmi managerja, ki podjetje vodi, ter čisto dobičkonosnostjo kapitala ali čistim dobičkom na zaposlenega v tem podjetju.

## 5.2 ZNANSTVENI PRISPEVEK DOKTORSKE DISERTACIJE

Glede na vse preveritve in dosegljive analize in prispevke smo ugotovili, da takšna empirična raziskava še ni bila narejena. Izvirnost disertacije je v izboru spremenljivk, povezanih z managerjem, ki podjetje vodi, z njegovimi osebnimi lastnostmi, profilom oziroma življenjskim slogom. Za neodvisne spremenljivke, ki se nanašajo na osebni profil, smo izbrali: delovne izkušnje z deli, ki niso managerske, starost, spol, stan, stopnjo in smer izobrazbe, število let delovne dobe na vodilnih delovnih mestih, ali je manager levičar oziroma desničar, ali je kadilec ali ne ter kakšno je njegovo športno udejstvovanje. Uspelo nam je pridobiti podatke in na podlagi analize rezultatov odgovoriti na vprašanje o povezanosti med uspešnostjo podjetja in osebnimi lastnostmi managerja, ki podjetje vodi.

Disertacija dokazuje, da je mogoče povezati kazalce in kazalnike uspešnosti poslovanja podjetja ter osebne lastnosti oziroma profil managerja, ki podjetje vodi. Dokazali smo, da obstaja povezanost med starostjo managerja, spolom managerja, smerjo izobrazbe managerja, številom let delovnih izkušenj managerja na vodilnih delovnih mestih ter uspešnostjo podjetja, ki ga vodi.

V disertacijo smo vključili le uspešna podjetja oziroma tista, katerih kazalci in kazalniki poslovanja so pozitivni. Na podlagi teh smo v ugotovili, katera podjetja med že uspešnimi, ki smo jih vključili v raziskavo, so uspešnejša od drugih glede na osebne lastnosti managerja, ki podjetje vodi. Rezultati so pokazali, da so uspešnejša podjetja, ki jih vodijo managerji, stari od 32 do 51 let. Trdimo lahko, da so to leta, ko manager s svojim znanjem, psihičnimi in fizičnimi sposobnostmi lahko največ pripomore k uspešnosti podjetja, ki ga vodi. Dejstvo je, da s starostjo nekatere funkcije slabijo, da človek nekatere stvari težje dojema, hitreje pozablja, se težje skoncentrira ter da se pojavijo druge slabosti, ki managerja pri vodenju podjetja ovirajo in tako lahko za podjetje predstavljajo težave. Iz raziskave je razvidno, da boljše rezultate poslovanja dosegajo managerji, ki spadajo med tako imenovano generacijo x, rojeni med letoma 1960 in 1980. Za to generacijo sta značilni skromnost in pridnost.

Prav tako smo statistično dokazali razlike v višini sodil za uspešnost poslovanja podjetij med managerji kadilci oziroma nekadilci. Rezultati so pokazali, da so razlike v prid kadilcem. V disertaciji ne želimo trditi, da je kajenje eden od pogojev za uspeh, daleč od tega. Podajamo le ugotovitve in rezultate analize. S primerjavo drugih ugotovitev iz vzorca in dejstva, da več kot tretjina kadilcev ni športno aktivna, lahko ugotovitev utemeljimo s tem, da managerji kadilci več časa posvečajo poslovanju podjetja; preostali managerji ga porabijo za športno udejstvovanje. Ker pa nekateri kadilci svoj čas porabijo tudi za medsebojno druženje, denimo v klubu President Cigar, lahko trdimo, da tako pletejo mreže, širijo krog znanstev in s tem

tudi povečujejo možnost razvijanja poslov. Managerjev, ki kadijo, je 20,2 % in vsi so moškega spola.

Prav tako dosegajo boljše rezultate poslovanja podjetja managerji, ki so samski, niso poročeni niti ne živijo v zunajzakonski skupnosti. Samski managerji se glede na ugotovitve raziskave bolj posvečajo podjetju, ki ga vodijo, kot poročeni. To lahko argumentiramo z dejstvom, da se približno tretjina samskih managerjev v prostem času ne ukvarja z nobeno športno dejavnostjo. Tudi tukaj lahko to povežemo s časom, ki ga manager namesto za razvedrilo nameni podjetju. To dejstvo utemeljujejo pripisi na nekaterih vrnjenih anketnih vprašalnikih, da imajo managerji premalo prostega časa, ki bi ga porabili za športno udejstvovanje.

Čeprav je delež študentov, ki se v Sloveniji vpišejo na tehnična področja izobraževanja, bistveno manjši od poslovnih, pravnih in družbenih, smo v disertaciji dokazali, da boljše rezultate poslovanja dosegajo podjetja, ki jih vodijo managerji s tehnično smerjo izobrazbe. Že v osnovni šoli učenci na podlagi predmetov s področja tehnike in tehnologije razvijajo psihomotorične in socialne sposobnosti, spoznavajo in odkrivajo na podlagi tehničnih in tehnoloških problemov, iščejo načine in sredstva za njihovo reševanje, vključeni so v ugotavljanje problemov in potreb, razvijanje idej, priprave dela in izvedbe pa vse do vrednotenja. Dodatno dajejo možnost za implementacijo višjih kognitivnih ravni znanja, zlasti za analizo, sintezo in vrednotenje ter neposredno spodbujanje inovatorstva in poslovnosti. Managerji, ki so svoje izobraževanje nadaljevali na področjih tehnike, so morali svoje znanje neprestano nadgrajevati, saj znanje s področja tehnike hitro »zastari«. Dobra podlaga iz osnovne šole, ki dovolj zgodaj razvija človekove sposobnosti, in nadgradnja na tehničnem področju, ki od človeka zahteva konstantno prilagajanje, prav gotovo pripomoreta k uspešnosti poslovanja podjetja, ki ga vodi manager s takšnim znanjem.

Vendar pa moramo pri tem opozoriti na probleme, ki smo jih opisali v teoretičnem delu. Vsebina predmetov s področja tehnike in tehnologije se v zadnjih dvajsetih letih zmanjšuje na vseh stopnjah izobraževanja. Zaradi tega je izobraževanje manj kakovostno, manj je kadra za zaposlitev, ljudje pa so slabše izobraženi. Ker je povprečna starost managerjev v vzorcu s tehnično smerjo izobrazbe 50 let, lahko trdimo, da so se izobraževali še pred začetkom problema, povezanega z upadanjem kakovosti izobraževanja s področja tehnike in tehnologije. Zato je tu možnost nadaljnjih raziskav, kako uspešna bodo podjetja z vodilnimi managerji, ki se izobražujejo na teh področjih v zadnjih dvajsetih letih.

Delodajalci ob razpisanih pogojih za zaposlitev poleg stopnje in smeri izobrazbe navedejo še druge zahteve. Med njih uvrščamo tudi delovne izkušnje, ki jih mora imeti kandidat. Po raziskavah večina kadrovikov delovne izkušnje šteje za enega od najpomembnejših kriterijev (celo pomembnejšega od formalne izobrazbe) za izbor kandidata. Z izkušnjami si človek pridobiva določeno rutino pri delu, dodatna znanja, razvija vrsto veščin in sposobnost hitrejšega sprejemanja odločitev na podlagi teh. Število let delovnih izkušenj je različno, vendar se za vodstvena in vodilna mesta praviloma zahteva vsaj pet let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih. V praksi pa je drugače, saj je v naši raziskavi kar 13,7 % managerjev, ki imajo manj kot pet let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih.

Da so delovne izkušnje eden najpomembnejših dejavnikov pri sprejemu kandidata na vodilna delovna mesta, smo dokazali tudi v disertaciji, saj je analiza pokazala, da so uspešnejša podjetja, ki jih vodijo managerji z več kot šest let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih. Delovne izkušnje managerjev na vodilnih delovnih mestih so dodaten argument uspešnosti podjetja, ki ga vodijo. To še potrjuje dosedanje ugotovitve in pomaga vsem, ki sprejemajo odločitve o izboru kandidatov za vodilna delovna mesta (od kadrovikov do nadzornih svetov); izobrazba namreč še ni zadosten pogoj za upravičenost sprejema kandidata. S tem dokazujemo, da morajo podjetja pri sprejemanju kandidatov na vodilna delovna mesta tudi v praksi upoštevati pomembnost zadostnega števila let delovnih izkušenj.

Kljub statistiki, ki delež levičarjev ocenjuje na približno deset % (od tega naj bi bilo moških dvakrat več kot žensk), rezultati naše raziskave tega niso potrdili, saj jih je bilo v vzorcu le 2,8 %, in sicer moških 2,2 %, žensk pa kar 5 %. V disertaciji nam ni uspelo potrditi povezanosti med uspešnostjo poslovanja podjetja, ki ga vodi, in managerjem levičarjem, smo pa glede na analizo rezultatov potrdili nekatere ugotovitve drugih avtorjev. Čeprav smo se v disertaciji sicer distancirali od psiholoških vidikov osebnosti in raziskav, povezanih s tem, smo glede na rezultate raziskave potrdili ugotovitve nekaterih raziskovalcev, povezanih z desničarji. Večina managerjev iz raziskave je namreč desničarjev. Ker je zanje značilna uporaba pretežno leve hemisfere in s tem lastnost, da mislijo logično, podrobno, analitično in racionalno, lahko to povežemo z mnenji nekaterih avtorjev, da je za takšne managerje značilno, da so uspešni, vendar le kratkoročno.

Lahko potrdimo omenjene ugotovitve iz preteklosti, da so managerji, ki uporabljajo levo polovico hemisfere, uspešni, saj so podjetja iz naše raziskave, ki jih takšni managerji vodijo, uspešna. Ne moremo pa niti potrditi niti zavrniti ugotovitev avtorjev, da gre za kratkotrajni uspeh, saj je naša raziskava zajela le kazalce in kazalnike uspešnosti za eno poslovno leto. Podajamo pa možnost za raziskave v prihodnosti.

Managerji v slovenskih podjetjih si vzamejo čas tudi za športne aktivnosti. Kar 83,5 % jih je športno aktivnih. Nekateri se ukvarjajo le z eno športno dejavnostjo, drugi pa tudi z več njih. Eden od managerjev se ukvarja celo s petimi. Največ managerjev v prostem času kolesari, sledita tek in tenis. Izbor športnih dejavnosti je obsežen. Poleg že omenjenih se ukvarjajo še z golfom, jadranjem, bowlingom, pohodništvom, planinarjenjem, plezanjem, badmintonom, nogometom, rokometom, košarko, skvošem, aerobiko, pilatesom, fitnessom, jogo, lovom, ribolovom, konjeništvom in smučanjem. Dva managerja moškega spola se ukvarjata celo z vrtičkarstvom. Čeprav nam v raziskavi ni uspelo statistično dokazati, da managerji, ki so športno aktivni, dosegajo boljše rezultate poslovanja kot tisti, ki niso športno aktivni, lahko za managerje slovenskih podjetij trdimo, da si v pretežni meri vzamejo čas zase in ga izkoristijo za počitek v obliki igre oziroma športa.

Dodaten prispevek znanosti je v ugotovitvah pri ženskem spolu. Ker raziskav o ženskah na vodilnih delovnih mestih ni veliko, je naša raziskava prinesla nove ugotovitve oziroma potrdila – zavrnila že nekatere znane iz preteklosti. Tudi za ženske v naši raziskavi velja, da jih je v slovenskih podjetjih na najvišjih položajih bistveno manj kot moških, kar glede na literaturo in vire v povprečju velja za ves

svet. Analiza je pokazala, da se ženske v večjem deležu kot moški najprej zaposlijo na drugih delovnih mestih in šele na podlagi delovnih izkušenj v podjetju napredujejo na vodilno delovno mesto. To pa pomeni bistveno počasnejše napredovanje in zasedanje vodilnih delovnih mest kot pri moških. Ženske imajo manjše število let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih kot managerji moškega spola, kar je lahko posledica počasnega napredovanja in manjšega števila žensk, ki so se zaposlile neposredno na vodilno delovno mesto, saj jih je bilo le 25 %, moških pa kar 42,7 %.

Rezultate, nasprotne ugotovitvam avtorjev, ki smo jih omenili v teoretičnem delu, smo dobili pri analizi dosežene stopnje izobrazbe managerjev. Stopnja izobrazbe je pri ženskah v našem vzorcu nižja kot pri moških, saj nobena nima IX. stopnje, medtem ko je moških kar 7,3 %. To ne potrjuje ugotovitev, podanih v teoretičnem delu, ki so bile v prid ženskam, in sicer, da so v enakem položaju ali pa celo presegajo moške na področju izobrazbene strukture. Sicer pa ima kar 70 % žensk ekonomsko smer izobrazbe, preostanek pa tehnično in družboslovno.

Ženske v našem vzorcu pa so veliko bolj ozaveščene, saj nobena ne kadi. V nasprotju z rezultati raziskav na področju kajenja v Sloveniji, ki omenjajo, da je največji delež kadilk med ženskami z višjo ali visoko stopnjo izobrazbe, to ne velja za ženske iz vzorca. V nasprotju z rezultati omenjene raziskave pa je tudi stanje kadilcev pri moških, kjer naj bi bil najmanjši delež kadilcev z višjo in visoko izobrazbo, v našem vzorcu pa je takšen delež moških kadilcev kar 20,2 %. Managerke pa so poleg tega, da ne kadijo, tudi športno aktivnejše, saj se jih kar 90 % ukvarja s športom, medtem ko je športno aktivnih managerjev moškega spola 82 %.

Z raziskavo smo dokazali, da obstaja povezava med uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, in spolom managerja ter ugotovili, da boljše rezultate dosegajo podjetja, ki jih vodijo managerji moškega spola. To lahko povežemo z rezultati za ženski spol, in sicer: managerji ženskega spola imajo manjše število let delovne dobe na vodilnih delovnih mestih kot moški, majhen delež jih ima tehnično smer izobrazbe ter niso kadilke, to pa so že tri lastnosti, ki smo jih ugotovili kot dejavnike vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, ki ga manager vodi.

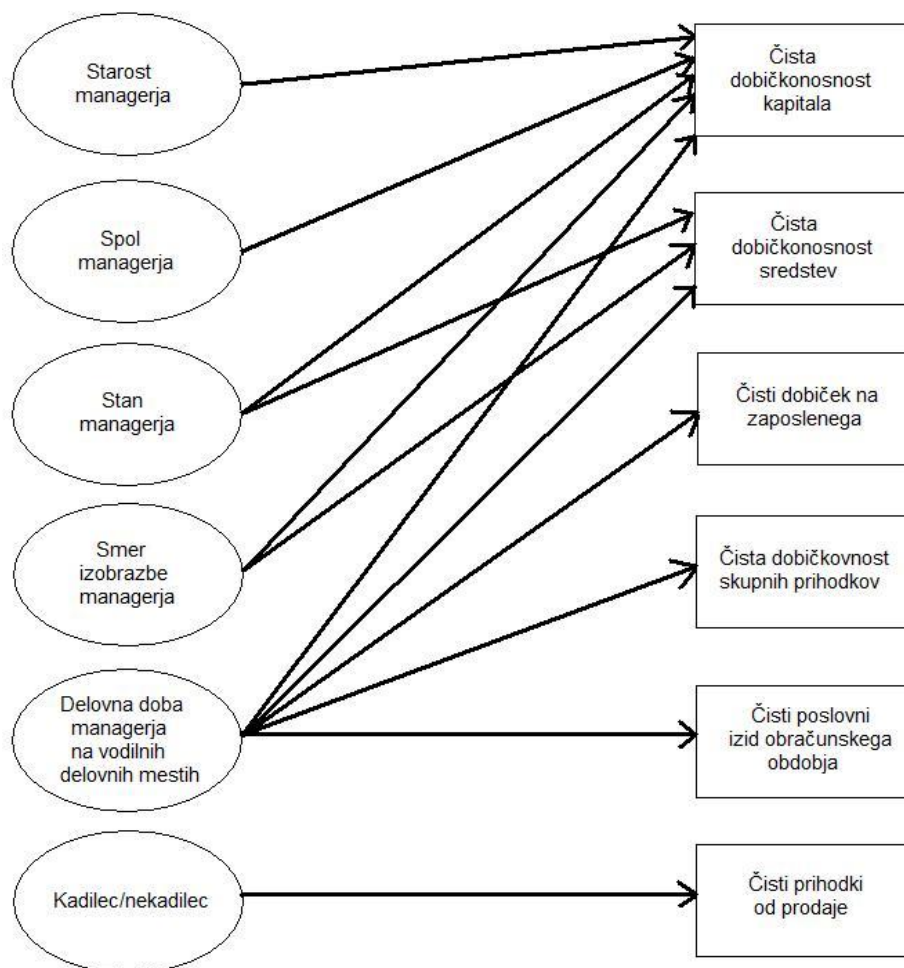
Na koncu lahko podamo ugotovitev, da osebne lastnosti managerja, ki podjetje vodi, vsekakor pripomorejo k uspešnosti poslovanja. Povezali smo uspešnost poslovanja podjetij, različne dejavnosti teh in vrsto osebnih lastnosti. Zato tudi na tem mestu dajemo možnost za nove raziskave, v katerih bodo vključene spremenljivke, ki jih mi nismo obravnavali.

Temeljni prispevek te doktorske disertacije je, da je odgovorila na vprašanja o povezanosti med uspešnostjo poslovanja podjetja in osebnimi lastnostmi, profilom managerja, ki podjetje vodi. Preverili smo hipoteze, povezane z doslej neodgovorjenimi vprašanji, in v sliki 9 podali statistično dokazane povezanosti kazalcev in kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja z osebnimi lastnostmi managerja, ki podjetje vodi.



Dodatna izvirnost doktorske disertacije je v vrsti spremenljivk, ki smo jih v raziskavi upoštevali kot osebne lastnosti vodilnega managerja. Pomemben prispevek je tudi v izboru velikega števila spremenljivk za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja in v velikem številu znanstveno dokazanih povezanosti z osebnimi lastnostmi managerja, ki podjetje vodi.

Cilj doktorske disertacije je na podlagi podatkov iz raziskave in ugotovljenih analiz predstavljen model, ki prikazuje osebne lastnosti managerjev, katerih podjetja, ki jih vodijo, dosegajo na podlagi statistično dokazanih razlik v višinah aritmetičnih sredin kazalcev in kazalnikov uspešnosti boljše oziroma slabše rezultate poslovanja.



Slika 10: Prikaz modela managerske uspešnosti

Slika 10 prikazuje model – profil managerja, ki uspešno vodi srednjo ali veliko delniško družbo v Sloveniji. Iz modela je razvidno, da so osebne lastnosti managerja, kot so starost, spol, stan, smer izobrazbe, delovna doba na vodilnih delovnih mestih in (ne)odvisnost od kajenja, tiste, pri katerih smo dokazali, da imajo vpliv na različne višine aritmetičnih sredin kazalcev in kazalnikov poslovanja podjetja, ki ga manager vodi. Statistično dokazane razlike in višine doseženih kazalcev in kazalnikov smo v disertaciji že predstavili. Na strani spremenljivk za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja, ki ga manager vodi, smo najpogosteje ugotovili statistično dokazane razlike v višinah aritmetičnih sredin za čisto dobičkonosnost kapitala in čisto dobičkonosnost sredstev; to sta dva od treh najpogosteje uporabljenih sodil za ugotavljanje uspešnosti poslovanja v Sloveniji.

Disertacija raziskovalcem ponuja dodatne izzive: pri vsebini in časovnem okviru.

## 6 LITERATURA IN VIRI

- Adair, J. (2010): Develop your Leadership skills, The Sunday times, London.
- Adams, J., Alies, N., Appleton, M., Bell, O., Bull, P. (2003): Znamenite osebnosti tisočletja, Učila International, Tržič.
- Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M. (1996): Človeku prijazno in uspešno vodenje, Panta Rhei – Sinteza, Ljubljana.
- Adler, N. J.(1987): Women in Management Worldwide, 16 (3–4), str. 3–32, Kanada.
- AJPES: Poslovni register, Letna poročila,  
[http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni\\_register/Porocila/Arhiv](http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/Arhiv) ogled strani 29. 6. 2011.
- Alston, B. (2009): An examination of the relationship between emotional intelligence and leadeship practices, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 3352390.
- Antončič, B. (2010): Ali uspeh podjetnika lahko napovemo?, Podjetnik, XIX (9), str. 36–37, Ljubljana.
- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., Vahčič, A. (2002): Podjetništvo, GV Založba, Ljubljana.
- Bajt, A., Štiblar, F. (2002): Ekonomija, ekonomska analiza in politika, GV Založba, Ljubljana.
- Benis, W., Goldsmith, J. (2010): Learning to lead, Basic Books, New York.
- Bergant, Ž. (2002): Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja, Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Bergant, Ž. (2009): Kaj je kapital?, Poslovodno računovodstvo, II (1), str. 97–107, Ljubljana.
- Biblija (2008), Mladinska knjiga Založba, Ljubljana.
- Biloslavo, R., Bojnec, Š., Dolinšek, S., Erčulj, J., Kuzmanič, T. A., Vodovnik, Z. (2008): Management v 21. stoletju, Fakulteta za management, Koper.
- Blatnik, T. (2008): Lenuhi nikoli ne izgorijo, Revija MQ, 6 (4), str. 22–23, Ljubljana.
- Blanchard, K. (2003): Srce voditelja, Založba Amalietti & Amalietti, Ljubljana.

- Bodlaj, M. (2009): Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba, Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Bojnec, Š., Čepar, Ž., Kosi, J., Nastjan, B. (2007): Ekonomika podjetja, Fakulteta za management, Koper.
- Bončar, N. (2004): Delitev računovodskih kazalnikov glede na vrste uporabnikov, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Brajša, P. (1996): Sedem skrivnosti uspešnega managementa, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Brekić, J. (1994): Inovativni management, NIP Alinea, Zagreb.
- Brkić, V. (2010): Tobačna industrija se zadnja leta usmerja k ženskam, Dnevnik, <http://www.dnevnik.si/novice/zdravje/1042364304>, ogled strani 4. 6. 2010.
- Brigham, E. (1995): Fundamentals of financial management, The Dryden Press: Harcourt Brace College Publishers, Orlando.
- Bukovec, B. (2005): Kakovost vodenja kot pogoj za uspešno obvladovanje sprememb, Zbornik prispevkov 24. Mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti »Sinergija metodologij«, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Bullock, A. (1963): Hitler: slika tiranstva, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Carnegie, A. (1835–1919), [http://en.wikipedia.org/wiki/Andrew\\_Carnegie](http://en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Carnegie), ogled strani 16. 8. 2011.
- Churchill, W. S. (1976): Moja mlada leta / Churchill, Winston Spencer, Cankarjeva Založba, Ljubljana.
- Certo, S. C. (1997): Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Cigara – simbol moškosti in moči, 2011, <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=285>, ogled strani, 21. 6. 2011.
- Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., Sušanj, Z. (2003): Manager, prvi med enakimi, GV Založba, Ljubljana.
- Clemmer, J. (2008): Učinkoviti vodja, Založba Tuma, Ljubljana.
- Cokins, G. (2006): Učinkovitost po meri podjetja: začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki, GV Založba, Ljubljana.
- Corti, C. (1996): A history of smoking, Bracken Books, London.

- Crosby, P. B. (1996): The leadership and quality nexus, *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), str. 18–19, Cincinnati.
- CZ (1988): Leksikon, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Daft, R., Marcic, D. (2001): *Understanding management*, Harcourt College Publishers, Fort Worth.
- Denny, R. (1997): O motivaciji za uspeh, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Dimovski, V., Pengler, S., Žnidaršič, J. (2005): *Sodobni management*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Doyle, P. (1994): Setting business objectives and measuring performance, *Journal of General Management*, 20 (2), str. 1–19, Henley-on-Thames.
- Dragičević, A., Dragičević, D. (1999): *Leksikon ekonomije i informatike*, Informator, Zagreb.
- Drucker, P. F. (1985): *The effective executive*, Harper, New York.
- Drucker, P. F. (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*, GV Založba, Ljubljana.
- Drucker, P. F. (2001a): *The essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker, P. F. (2004): *O managementu*, GV Založba, Ljubljana.
- Druon, M. (1977): *Aleksander Veliki*, Založba Obzorja, Maribor.
- Duhovnik, M. (2002): *Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov*, Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Duhovnik, M. (2003): *Obračunski in denarni tokovi kot podlaga za ugotavljanje uspešnosti*, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana.
- Dungy, T., Whitaker, N. (2010): *The Mentor Leader*, Tyndale House Publishers, New York.
- Durant, W. C. (1861–1947),  
[http://en.wikipedia.org/wiki/William\\_C.\\_Durant](http://en.wikipedia.org/wiki/William_C._Durant), ogled strani 16. 8. 2011.
- DZS (1997–1998): *Veliki splošni leksikon*, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007): *Women and the Labyrinth of Leadership*, *Harvard Business Review*; 85 (9), stran 63–71, Boston.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (2007): *Raziskovanje v managementu*, Fakulteta za management, Koper.

- Elia, D. (2009): Velike bitke: vojne včeraj in danes – orožja, armade, vojne strategije – mirovne pogodbe in obnove, Založba Ark, Izola.
- Everard, B., Morris, G. (1996): Uspešno vodenje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
- Fekonja, B., Blatnik, K., Premk, U. (2009): Slovenski računovodski standardi, pojasnjeni z mednarodnimi standardi računovodskega poročanja, Založniška hiša Primath, Ljubljana.
- Ferjan, M. (1996): Skrivnost vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu, Didakta, Radovljica.
- Ferjan, M. (1999): Organizacija izobraževanja, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Ferjan, M. (2005): Management izobraževalnih procesov, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Ferjan, M., Brumen, K. (2002): O etiki in morali slovenskih managerjev, v publikaciji Socialno delo, številka 3–4, Ljubljana.
- Florjančič, J., Andrejčič, R., Brekić, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., Pavlin, N. (1994): Globalni in kadrovski management, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004): Kadrovska funkcija, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J., Ferjan, M. (2000): Management poslovnega komuniciranja, Moderna organizacija Kranj.
- Florjančič, J., Vukovič, G., Ferjan, M. (2002): Planiranje in razvoj kadrov – praktikum, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Ford, H. (1863–1947),  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford), ogled strani 16. 8. 2011.
- Gamm, R., Ehlert, A. (2010): Izurite svoje možgane, Učila International, Tržič.
- Glautier, M. W. E., Underdown, B. (2001): Accounting Theory and Practice, Prentice Hall, Harlow.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): Prvinsko vodenje, GV Založba, Ljubljana.
- Gostiša, M. (1996): Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas, Enotnost, Ljubljana.
- Gostiša, M. (2011): Obvezna udeležba delavcev pri dobičku in ekonomska demokracija, K novi paradigmi pravičnosti, Univerza na Primorskem, Koper.

- Grabovac, D. (2008): Are leaders born or made? Lulu.com, Lexington, Kentucky, Združene države Amerike.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., Atkins, C. (2010): Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance, *British Journal of Management*, 21, str. 484–497, Chichester.
- Hisrich, R. D., Brush, C. (1984): The woman entrepreneur: Management skills and business problems, *Journal of Small Business Management*; 22 (1), str. 30–37, ZDA.
- Hope, J., Fraser, R. (2004): Preseženo finančno načrtovanje: kako se managerji lahko izvijejo iz pasti letne uspešnosti poslovanja, GV Založba, Ljubljana.
- Horvat, T. (2005): Analiza poslovanja v letnem poročilu kot podlaga za ugotavljanje gospodarnosti podjetja, *Revizor*, XVI (3–4), Ljubljana.
- Howard, T. (2010): Why more women should be running companies, *British Journal of Administrative Management*, 72 (17), London.
- Humar, B. (2008): Večja prožnost delovnega časa, več žensk na vrhu, *Manager*, številka 6, str. 26–27, Ljubljana.
- Humar, B. (2008a): Razkrivamo, kako vodijo, *Manager*, številka 10, str. 12–24), Ljubljana.
- Humar, B. (2008b): Pletenje mrež ob cigarah, *Manager*, številka 11, str. 96–99, Ljubljana.
- Ibarra, H., Carter, N. M., Silva, C. (2010): Why men still get more promotions than women, *Harvard Business Review*, 88 (9), stran 80–85, Harvard.
- Ivankovič, G. (2004): Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu, Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Jaševc, M. (2009): Gaj Julij Cezar – Ideal vojaškega poveljnika?, Diplomsko delo, fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Juričan, D. (2008): Pravi managerji iščejo zavzetost v očeh, ne v kartotekah, <http://www.socius.eu/sl/Zakladnica+znanja/4906/Pravi+managerji+i%C5%A1C4%8Dejo+zavzetost+v+o%C4%8Deh+ne+v+kartotekah>, ogled strani 29. 4. 2010.
- Kamenšek, R. (2005): Managerjeva etika, Diplomaska naloga, Fakulteta za management, Koper.
- Kanjuo-Mrčela, A. (1996): Ženske v menedžmentu, ČZP Enotnost, Ljubljana.
- Kanjuo-Mrčela, A. (2007): Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela, Spol in organizacijska moč: ženske in moški v menedžmentu, Založba Annales, Koper.

- Kanjuo-Mrčela, A., Křížková, A., Nagy, B. (2010): Enakost spolov na trgih delovne sile v Republiki Češki, na Madžarskem in v Sloveniji v obdobju gospodarske tranzicije in pristopa k Evropski uniji, Teorija in praksa, 47 (4), str. 646–670, Ljubljana.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000): Uravnoteženi sistem kazalnikov, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001): Strateško usmerjena organizacija, GV Založba, Ljubljana.
- Kavčič, S. (1998): Analiziranje za pripravo letnega poslovnega poročila podjetja, 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, str. 7–22, Ljubljana.
- Kavčič, S., Gabrovec-Mei, O. (2006): Računovodstvo družbene odgovornosti, Posvetovanje društva računovodskih in finančnih delavcev, str. 55–69, Maribor.
- Kavčič, S., Ivankovič, G., Kavčič, B., Marc, M., Novel, I., Peršič, M., Vidic, D. (2005): Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji. Poročilo o raziskovalni nalogi, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Kavčič, S., Koželj, S., Odar, M. (2004): Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih, Revizor XV (3), str. 26–63, Ljubljana.
- Kavčič, S., Koželj, S., Odar, M. (2009): Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih, stanje 31. decembra 2006, Revizor XX (2), str. 28–61, Ljubljana.
- Kavčič, S., Koželj, S., Odar, M. (2011): Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih, Razvitost poslovnega računovodstva v Slovenskih podjetjih – merjenje uspešnosti in mesta odgovornosti, Revizor XXII (2), str. 32–72, Ljubljana.
- Kavran, D. (1994): Kadrovska funkcija – management, Moderna organizacija, Kranj.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., Jones, C. R. (1989): Are your performance measures obsolete?, Management Accounting, 70, strani 45–50, Montvale.
- Kocijančič, S., Vaupotič, R., Prešeren, I., Papotnik, A., Florjančič, F., Gaberšek, M., Polak, J., Vrbančič, F., Hribar, D., Uran, S., Murovec, B., Žavbi, R., Šafarič, R. (2011): Ocena stanja tehniškega izobraževanja v Sloveniji in predlogi za izboljšanje, <http://www.ieee.si/IEEE-links/Porocilo-v3.pdf>, ogled strani 18. 9. 2011.
- Kojić, L. (2010): Vpliv možganskih polovic na našo osebnost, <http://www.viva.si/Nevrologija/5903/Vpliv-mo%C5%BEganskih-polovic-na-na%C5%A1o-osebnost>, ogled strani 10. 11. 2010.
- Kolar, I. (2007): Ali izobraževanje izvajalcev nalog računovodenja povečuje uspešnost poslovanja podjetij?, Revizor XVIII (1), str. 69–85, Ljubljana.



- Koletnik, F. (2006): Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Koprivnikar, H. (2010): Kajenje in ženske, Pregled dostopnih podatkov o razlikah prevalence, kajenja in incidence umrljivosti zaradi najpomembnejših skupin bolezni, pripisljivih kajenju, po spolu, Inštitut za varovanje zdravja, str. 1–46, Ljubljana.
- Koprivnikar, H. (2010a): Radioaktivnost in tobačni izdelki, Inštitut za varovanje zdravja, str. 1–16, Ljubljana.
- Koražija, N. (2004): Najvplivnejše ženske, Manager, št. 11, str. 19–23, Ljubljana.
- Koražija, N. (2007): Svet je poln površnih managerjev, Manager, št. 7–8, str. 38–41, Ljubljana.
- Koražija, N. (2008): Kdo je najbolj karizmatičen, Manager, št. 1, str. 30–31, Ljubljana.
- Kouzes J M, Posner B Z (2010): The truth about leadersih, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kralj, J. (2003): Management, Visoka šola za management, Koper.
- Krause, G. D. (1999): Zgled vodje, Založba Taxus, Ljubljana.
- Kreitner, R. (2007): Management, Houghton Mifflin, Boston.
- Konfucij: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Konfucij>).
- Kovač, B. (1996): Poslovna mitologija, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M. (2004): Stili in značilnosti uspešnega vodenja, Moderna organizacija, Kranj.
- Kotter, J. P. (1999): John P. Kotter on what leaders really do, Harvard Business Review, Boston.
- Kračun, D. (2008): Uvod v ekonomijo z mikroekonomiko, GV Založba, Ljubljana.
- Kramar Zupan, M. (2009): Menedžment vs vodenje, Fakulteta za poslovne in uporabne vede, Novo mesto.
- Krisper, A. (2006): Sistem poročil v podjetju, Pentagram, finance, tehnika, Ljubljana.
- Kreitner, R. (2007): Management, Houghton Mifflin, Boston.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (1992): Organizational behavior, Irwin, Boston.

- Kyle, D. T. (2000): Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje, Založba Amalietti & Amalietti, Ljubljana.
- Kukoleča, S. M. (1986): Organizaciono-poslovni leksikon izraza, pojmov i metoda, Rad, Beograd.
- Lear, W. P. (1902–1978),  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Bill\\_Lear](http://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Lear), ogled strani 16. 8. 2011.
- Linehan, M. (2001): Uspešne ženske: Managerke velikih mednarodnih podjetij, GV Založba, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1996): Še en pogled na znanje in izobraževanje, Zbornik prispevkov o miselnih vzorcih, učenju in znanju v prihodnje, Založba Artur, str. 187–199, Ljubljana.
- Lowry, K. (1993): Southpaw, syndrome is there anything right about being left-handed?, San Francisco Chronicle, jul 11, str. 13, San Francisco.
- Machiavelli, N. (2006): Vladar, Slovenska matica, 2006.
- Marn, N., Guna, U. (2006): Vsebinska analiza in interpretacija rezultatov, pridobljenih v intervjujih in anketah, »Z odličnostjo do enakopravnosti med spoloma«, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Projekt Equal, Zagorje ob Savi.
- Marolt, J., Gomišček, B. (2005): Management kakovosti, Moderna organizacija, Kranj.
- Maxwell, J. C. (2000): Postanite trener sanjskega moštva voditeljev, Založba Amalietti&Amalietti, Ljubljana.
- Maxwell, J. C. (2007): 21 nepogrešljivih lastnosti vodje, Lisac & Lisac, Ljubljana.
- Maxwell, J. C. (2008): 360° Vodja, razvijanje vašega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije, Lisac & Lisac, Ljubljana.
- Melavc, D. (2003): Gospodarjenje, Fakulteta za management, Koper.
- Menzel, M. (1998): Velike ženske v zgodovini: monarhinje in vladarice, umetnice, pesnice in pisateljice, svetnice, znanstvenice, ženske v politiki, Didakta, Radovljica.
- Mihelič, K., Ruter, K., Lipičnik, B. (2010): Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij, Teorija in praksa, 47 (4), str. 801–818, Ljubljana.
- Mihalič, T. (2009): Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij, Raziskovalno poročilo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Mikeln, M. (1985): Stalin: življenjska pot samodržca, Mladinska knjiga, Ljubljana.

- Milič, M. (2007): Kaj berejo, *Manager*, št. 11, str. 92–93, Ljubljana.
- Milič, M. (2011): Zaživite bolj zdravo, *Moje finance*, št. 7/8, Ljubljana.
- Milost, F. (2007): Računovodstvo človeških zmožnosti, Fakulteta za management, Koper.
- Milost, F. (2009): Osnove računovodstva, Fakulteta za management, Koper.
- Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*, The free press, New York.
- Možina, S. (1994): Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanjko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002): *Management: nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica.
- Mramor, D. (1999): Sodobna finančna analiza podjetja, 31. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, str. 327–338, Ljubljana.
- Musek, J. (1997): Znanstvena podoba osebnosti, *Educy*, Ljubljana.
- Novak, V., Mežik Veber, M., Filej, B. (2010): Kajenje med študenti Visoke šole za zdravstveno nego Jesenice, 2. študentska konferenca s področja zdravstvenih ved, Zdravstvena fakulteta, Ljubljana.
- Nelly, A. (2005): The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next, v publikaciji *International Journal of Operations & Production Management*, 25, (12), strani 1264–1278, Bradford.
- Odar, M. (2003): Predpostavka previdnosti ter vrednotenja sredstev in dolgov po pošteni vrednosti, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana.
- Odar, M., Kavčič, S., Koželj, S. (2009): Organiziranost računovodstva v slovenskih podjetjih, *Revizor XX* (4), str. 63–81, Ljubljana.
- Odar, M., Kavčič, S., Koželj, S. (2009a): Organiziranost računovodstva v slovenskih podjetjih, *Revizor XX* (5), str. 18–44, Ljubljana.
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2000): *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*, Turistica, Portorož.
- Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M. (2010): Obvladovanje uspešnosti poslovanja: ali slovenska podjetja napredujejo?, *Teorija in praksa*, 47 (4), str. 671–691, Ljubljana.

- Pevec, G. (2006): Vpliv organizacijske klime na uspešnost podjetja, Diplomski naloga, Fakulteta za management, Koper.
- Platon (1982): Zakoni, Založba Obzorja, Maribor.
- Pracontal, M. (1999): Vojna proti tobaku, Krtina, Ljubljana.
- Pu, M. (2009): Čas zase, Manager, št. 10, Ljubljana.
- Pučko, D., Rozman, R. (2000): Ekonomika in organizacija podjetja, Knjiga 1: Ekonomika podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Pulić, A. (2004): Intellectual capital--does it create or destroy value?, Measuring Business Excellence, 8 (1), str. 62–68, Bradford.
- Račnik, M. (2010): Postani najboljši vodja, Vodja si, treningi vodstvenih veščin, Štore.
- Reding, V. (2011): Evropska komisarka za pravosodje Viviane Reding poziva direktorje največjih evropskih podjetij, naj v upravne odbore imenujejo več žensk, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/11/124&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en>, ogled strani 5. 8. 2011.
- Rejc, A. (2002): Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba, Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Rodman, R. (2005): Način poročanja o intelektualnem kapitalu podjetja, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993): Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Rozman Dacar, M. (2009): Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot ključ uspešnosti podjetja, Magistrski naloga, Fakulteta za management, Koper.
- Sagadin, J. (2003): Statistične metode za pedagoge, Obzorja, Maribor.
- Sagan, D. (1998): Why Women Aren't Men?, New York Times, Jun 21, str. 15, New York.
- Simpson, W. G., Carter, D. A., D'Souza, F. (2010): What do we know about women on boards?, Journal of Applied Finance , 20 (2), str. 27–40.
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2002): Ekonomija, GV Založba, Ljubljana.
- Saunders, J., Wong, V., Doyle, P. (1994): The congruence of successful international competitors: A study of the marketing strategies and organizations of Japanese and US competitors in the UK, Journal of Global Marketing, 7 (3), str. 41–59, New York.

- Scobie, C. J. (2009): Dolgoročno vodenje, Društvo Horeb, Ljubljana.
- Sherrill, A. (2010): Women in management, GAO Reports, stran 1–7.
- Simpson, W. G., Carter, D. A., D'Souza, F. (2010): What do we know about women on boards?, Journal of Applied Finance, 20 (2), stran 27–39.
- Sirića, V. (1992): Principi modernog menedžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb.
- Skandia (1995): Letno poročilo,  
[http://www.exinfm.com/training/pdffiles/case\\_study\\_skandia.pdf](http://www.exinfm.com/training/pdffiles/case_study_skandia.pdf), ogled strani 17. 9. 2011.
- Skrivarnik, A. (2008): Pomen čustvene inteligentnosti pri managerjih, Specialistično delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Slovenski računovodski standardi – SRS (2006), Slovenski inštitut za revizijo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana.
- Smrekar, E. (2008): Dnevnik ljubitelja cigar,  
<http://www.cigarclub-president.si/osnovna.htm>, ogled strani 21. 6. 2011.
- Stanič, U. (2006): Merjenje dolgoročne marketinške uspešnost, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Statistični Letopis (2010),  
<http://www.stat.si/letopis/>, ogled strani 4. 9. 2011.
- Statistični urad Republike Slovenije, Strukturna statistika, Slovenija, 2009:  
[http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3434](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3434), ogled strani 10. 9. 2010.
- Statistični urad Republike Slovenije: Standardna klasifikacija dejavnosti 2008,  
<http://www.stat.si/klasije/tabela.aspx?cvn=4978>, ogled strani 16. 8. 2010.
- Stengel, R. (2010): Pot Nelsona Mandele: petnajst lekcij o življenju, ljubezni in pogumu, Učila International, Tržič.
- Stroope, S., Hagemann, B. (2011): Women, Water + Leadership Are We Making Progress?, T+D, 65 (3), stran 50–53, Alexandria.
- Sun Cu (1996): Umetnost vojne, Založba Amaletti, Ljubljana.
- Šeme, A. (2009): Izobraževanje za vse, ne le za vodilne, Manager, številka 4, stran 28–29, Ljubljana.
- Taylor, F. M. (2006): The principles of scientific management, The Echo Library, Teddington.

- Tavčar, M. I. (1999): Razsežnosti strateškega managementa, Visoka šola za management, Koper.
- Tavčar, M. I. (2000): Razsežnosti managementa, Visoka šola za management, Koper.
- Tavčar, M. I. (2008): Management in organizacija; celostno snovanje politike organizacije, Fakulteta za management, Koper.
- Tavčar M, I. (2009): Management in organizacija; Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov, Fakulteta za management, Koper
- Tekavčič, M., Magušar, A. (2002): Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb),  
[http://scholar.google.si/scholar?hl=sl&q=Analiziranje+uspe%C5%A1nosti+poslovanja+s+pomo%C4%8Djo+sistema+med+seboj+povezanih+kazalnikov&btnG=Iskanje&as\\_ylo=&as\\_vis=0](http://scholar.google.si/scholar?hl=sl&q=Analiziranje+uspe%C5%A1nosti+poslovanja+s+pomo%C4%8Djo+sistema+med+seboj+povezanih+kazalnikov&btnG=Iskanje&as_ylo=&as_vis=0), ogled strani 24. 10. 2011.
- Templeton, J. M. (1999): Modrost življenja, 200 večnih duhovnih načel, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Tracy, B. (2002): 100 Zlatih zakonov poslovne uspešnosti, Vernar Consulting, Bled.
- Treven, S. (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje, GV Založba, Ljubljana.
- Trinajsti avgust – svetovni dan levičarjev (2002),  
<http://www.dnevnik.si/novice/estrada/29269>, ogled strani 16. 10. 2011.
- Trstenjak, A. (1979): Psihologija dela in organizacije, okvirni sistemsko funkcionalni vidiki, Dopisna delavska univerza Univerzum, Ljubljana.
- Turk, I. (1984): Upravljalni vidik računovodstva, Založba Obzorja, Maribor
- Turk, I. (2002): Pojemovnik računovodstva, finance in revizije, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana.
- Turk, I. (2006): Presojanje odličnosti kandidatov za pomembne strokovne položaje, Revizor, 2006 (1), str. 8–22, Ljubljana.
- Turk, I. (2007): Kapital in splošna ekonomska teorija, Revizor, XVIII (4–5), str. 62–66, Ljubljana.
- Turk, I. (2007a). Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki, Revizor, XVIII (11), str. 70–76, Ljubljana.
- Turk, I. (2008): Poklicna odličnost poslovodnika (menedžerja) in vloga poslovodnega računovodstva pri njej, Revizor XIX (5), str. 41–57, Ljubljana.

- Turk, I. (2009): Nekaj dilem v zvezi z oblikovanjem sistemov medsebojno povezanih kazalnikov, *Revizor*, XX (6), str. 82–95, Ljubljana.
- Turk, I. (2010): Razvoj razumevanja uspešnosti pri nas, *Revizor XXI* (5), str. 74–86, Ljubljana.
- Turk, D. (2011): V upravah mora biti tretjina žensk, *Finance*, številka 116/3521, Ljubljana.
- Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M. (2001): *Poslovodno računovodstvo*, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana.
- Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj S., Odar, M. (2004): *Finančno računovodstvo*, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana.
- Turk, I., Melavc, D. (2001): *Računovodstvo, Moderna organizacija*, Kranj.
- Urbanija, A. (2008): Avanturist, ki vedno dobi, kar hoče, *Manager*, št. 6, str. 56–58, Ljubljana.
- Urbanija, A. (2011): Najbolj iskani poklici prihodnosti, *Moje finance*, št. 7/8, str. 49–51, Ljubljana.
- V, C. J. (2008): Čas zase, *Manager*, št. 10, str. 104–105, Ljubljana.
- Vila, A. (1992): *Menedžment in vodenje, I. del*, *Organizacija in kadri*, 25 (9–10), Kranj.
- Vodnik, A. (2008): Cvetka Selšek: Strankarsko življenje nas je strašno razdelilo, <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=207432>, ogled strani 20. 10. 2010.
- Vodnik, A. (2008a): Tatjana Fink: Začela sem z generalskim stilom vodenja, <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=208052>, ogled strani 20. 10. 2010.
- Vodnik, A. (2008b): Dejan Turk: Moja vzornika sta Franjo Bobinac in Zoran Jankovič, <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=209359>, ogled strani 24. 10. 2010.
- Vodnik, A. (2008c): Janez Škrabec: Treba se je pojavljati v medijih, <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=199618>, ogled strani 24. 10. 2010.
- Vukovič, G., Miglič, G. (2006): *Metode usposabljanja kadrov*, *Moderna organizacija*, Kranj.
- Weber, M. (1964): *The theory of social and economic organization*, The Free Press, New York.

Yukl, G. (1989): Managerial Leadership, A review of theory and research, Journal of Management, 15 (2), str. 251–289, Bloomington.

Zakaj je bolje biti levičar (2011): <http://www.zenska.si/aktualno/zanimivosti/zakaj-je-bolje-biti-levicar/>, ogled strani 16. 5. 2011.

Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1C (2009), GV Založba, Ljubljana.

Zupan, N. (2001): Nagradite uspešne, GV Založba, Ljubljana.



## KAZALO SLIK

Slika 1: Stara in nova načela managementa glede zaposlenih (Marolt, Gomišček, 2005, str. 94).....	23
Slika 2: Vpliv vodenja na uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije (Marolt, Gomišček, 2005, str. 96). ....	26
Slika 3: Du Pontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov (Krisper, 2006, str. 85, Kavčič, 1998, str. 17, Brigham, 1995, str. 86).....	33
Slika 4: Uravnoreženi sistem kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 21).....	35
Slika 5: Vzročno-posledična razmerja štirih vidikov uravnoreženega sistema kazalnikov (povzeto po Kaplan R. S. in Norton D. P., 2000, str. 42). ....	36
Slika 6: Dodatek k letnemu poročilu Skandie za poslovno leto 1995, str. 5.....	38
Slika 7: Slika regijske porazdelitve družb v vzorcu. ....	63
Slika 8: Grafični prikaz družb glede na standardno klasifikacijo dejavnosti. ....	65
Slika 9: Povezanost med osebnimi lastnostmi managerja, ki podjetje vodi, in uspešnostjo poslovanja podjetja .....	144
Slika 10: Prikaz modela managerske uspešnosti.....	159

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvrščanje trditev o vsebini uspešnosti poslovanja podjetja (Rejc, 2002, str 144).....	29
Tabela 2: Regijska porazdelitev družb.....	62
Tabela 3: Standardna klasifikacija dejavnosti – SKD 2008. ....	64
Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev družb glede na standardno klasifikacijo dejavnosti.....	65
Tabela 5: Športno udejstvovanje managerjev. ....	68
Tabela 6: Vrste aktivnosti, s katerimi se ukvarjajo managerji. ....	69
Tabela 7: Izračunana vrednost Cronbachovega koeficienta alfa.....	76
Tabela 8: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk. ....	77
Tabela 9: Kontingenčna tabela delovne dobe managerja pri drugih delih in višine čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov v podjetju, ki ga vodi.....	81
Tabela 10: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	81
Tabela 11. Kontingenčna tabela opravljanja del, ki niso managerska, in višine opredmetenih osnovnih sredstev v podjetju, ki ga vodi.....	83
Tabela 12: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	83
Tabela 13: Kontingenčna tabela starosti managerja in višine čiste dobičkonosnosti sredstev v podjetju, ki ga vodi. ....	85
Tabela 14: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	85
Tabela 15: Kontingenčna tabela starosti managerja in višine čistega dobička na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi.....	86
Tabela 16: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	86
Tabela 17: Kontingenčna tabela starosti managerja in višine sredstev v podjetju, ki ga vodi.....	87
Tabela 18: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	87
Tabela 19: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk starost in uspešnost. ....	88

---

Tabela 20: Neparometrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ....	89
Tabela 21: Neparometrični Mann-Whitneyjev test. ....	89
Tabela 22: Izračunani parametri neparometričnega Mann-Whitneyjevega testa.....	89
Tabela 23: Izračun aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti kapitala glede na starostno skupino managerjev. ....	90
Tabela 24: Neparometrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ....	90
Tabela 25: Neparometrični two sample test Kolmogorov-Smirnova. ....	90
Tabela 26: Izračunani parametri neparometričnega testa two sample Kolmogorov-Smirnova.....	91
Tabela 27: Kontingenčna tabela spola managerja in višine čiste dobičkonosnosti kapitala v podjetju, ki ga vodi. ....	92
Tabela 28: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	93
Tabela 29: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk spol managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi. ....	94
Tabela 30: Neparometrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ....	94
Tabela 31: Neparometrični Mann-Whitneyjev test. ....	94
Tabela 32: Izračunani parametri neparometričnega Mann-Whitneyjevega testa.....	94
Tabela 33: Izračun aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti kapitala glede na spol. ....	95
Tabela 34: Neparometrični two sample test Kolmogorov-Smirnova. ....	95
Tabela 35: Izračunani parametri neparometričnega two sample testa Kolmogorov-Smirnova.....	95
Tabela 36: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk stan managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi. ....	97
Tabela 37: Neparometrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ....	98
Tabela 38: Neparometrični Mann-Whitneyjev test. ....	98
Tabela 39: Izračunani parametri neparometričnega Mann-Whitneyjevega testa.....	98
Tabela 40: Izračun aritmetične sredine čiste dobičkonosnosti sredstev in čiste dobičkonosnosti kapitala glede na stan managerja. ....	99

Tabela 41: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine čiste dobičkonosnosti kapitala v podjetju, ki ga vodi.....	102
Tabela 42: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	102
Tabela 43: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine skupnih prihodkov na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi.....	103
Tabela 44: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	103
Tabela 45: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine sredstev v podjetju, ki ga vodi. ....	104
Tabela 46: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	105
Tabela 47: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine opredmetenih osnovnih sredstev v podjetju, ki ga vodi. ....	106
Tabela 48: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	106
Tabela 49: Kontingenčna tabela smeri izobrazbe managerja in višine dolgoročnih obveznosti v podjetju, ki ga vodi. ....	107
Tabela 50: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	108
Tabela 51: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk smer izobrazbe managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi. ....	109
Tabela 52: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ..	110
Tabela 53: Neparametrični Mann-Whitneyjev test. ....	110
Tabela 54: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa....	111
Tabela 55: Izračun aritmetične sredine za čisto dobičkonosnost kapitala glede na smer izobrazbe managerja. ....	111
Tabela 56: Neparametrični two sample test Kolmogorov-Smirnova. ....	113
Tabela 57: Izračunani parametri neparametričnega two sample testa Kolmogorov-Smirnova.....	113
Tabela 58: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk smer izobrazbe managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi. ....	114
Tabela 59: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ..	114
Tabela 60: Neparametrični Mann-Whitneyjev test. ....	114

---

Tabela 61: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa....	115
Tabela 62: Izračun aritmetične sredine za čisto dobičkonosnost kapitala glede na smer izobrazbe managerja. ....	115
Tabela 63: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk smer izobrazbe managerja in uspešnosti podjetja, ki ga vodi. ....	116
Tabela 64: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ..	116
Tabela 65: Neparametrični Kruskal-Wallisov test. ....	117
Tabela 66: Izračunani parametri neparametričnega Kruskal-Wallisovega testa. ....	117
Tabela 67: Neparametrični medianski test. ....	118
Tabela 68: Izračunani parametri neparametričnega medianskega testa. ....	118
Tabela 69: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk smer izobrazbe managerja in uspešnost podjetja, ki ga vodi. ....	119
Tabela 70: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ..	119
Tabela 71: Neparametrični Kruskal-Wallisov test. ....	120
Tabela 72: Izračunani parametri neparametričnega Kruskal-Wallisovega testa. ....	120
Tabela 73: Kontingenčna tabela delovne dobe managerjev na vodilnih delovnih mestih in višine čistega dobička na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi. ....	123
Tabela 74: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ . ....	123
Tabela 75: Kontingenčna tabela delovne dobe managerjev na vodilnih delovnih mestih in višine čistega dobička na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi. ....	124
Tabela 76: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ . ....	124
Tabela 77: Kontingenčna tabela delovne dobe managerjev na vodilnih delovnih mestih in višine čistega poslovnega izida obračunskega obdobja v podjetju, ki ga vodi. ....	125
Tabela 78: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ . ....	126
Tabela 79: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk delovne dobe managerjev na vodilnih delovnih mestih in uspešnosti podjetja, ki ga vodi. ....	127
Tabela 80: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ..	127
Tabela 81: Neparametrični Mann-Whitneyjev test. ....	128

---

Tabela 82: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa....	128
Tabela 83: Izračun aritmetičnih sredin za čisto dobičkonosnost sredstev, čisto dobičkonosnost kapitala, čisti dobiček na zaposlenega, čisto dobičkovnost skupnih prihodkov in čisti poslovni izid obračunskega obdobja glede na delovno dobo managerja na vodilnih delovnih mestih.....	129
Tabela 84: Kontingenčna tabela managerjev, ki so kadilci oziroma nekadilci, ter višine kratkoročnih obveznosti v podjetju, ki ga vodijo.....	133
Tabela 85: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	133
Tabela 86: Kontingenčna tabela managerjev, ki so kadilci oziroma nekadilci, ter športnega udejstvovanja.....	134
Tabela 87: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	134
Tabela 88: Izračunani parametri testa o normalnosti spremenljivk delovna doba managerjev na vodilnih delovnih mestih in uspešnost podjetja, ki ga vodijo.....	135
Tabela 89: Neparametrični testi izračunane deskriptivne statistike spremenljivk. ..	136
Tabela 90: Neparametrični Mann-Whitneyjev test.....	136
Tabela 91: Izračunani parametri neparametričnega Mann-Whitneyjevega testa....	136
Tabela 92: Izračun aritmetične sredine čistih prihodkov od prodaje za kadilce in nekadilce.....	137
Tabela 93: Kontingenčna tabela športnega udejstvovanja managerjev in višine skupnih prihodkov na zaposlenega v podjetju, ki ga vodi.....	139
Tabela 94: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	139
Tabela 95: Kontingenčna tabela športnega udejstvovanja managerjev in višine opredmetenih osnovnih sredstev podjetja, ki ga vodijo.....	140
Tabela 96: Izračunani parametri Pearsonovega testa $\chi^2$ .....	140
Tabela 97: Rezultat testiranja postavljenih hipotez.....	154

## KRATICE IN AKRONIMI

SKD:	Standardna klasifikacija dejavnosti
SRS:	Slovenski računovodski standardi
ZGD:	Zakon o gospodarskih družbah
MSRP:	Mednarodni standardi računovodskega poročanja

## **PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK**

**Spoštovani!**

Moje ime je Renata Gabršek in pripravljam doktorsko disertacijo o ugotavljanju vpliva osebnih lastnosti vodilnega managerja na uspešnost podjetja. V ta namen sem v raziskavo vključila 174 velikih in srednjih delniških družb v Sloveniji – med drugim tudi vašo.

Zaradi tega Vas lepo prosim, če si lahko vzamete deset minut časa in odgovorite na 11 vprašanj. Ker vsaka rešena anketa pripomore k rezultatu, Vam bom zelo hvaležna za vrnjen izpolnjen vprašalnik – prilagam ovojnico z mojim naslovom.

Anketa bo uporabljena le za namen doktorske disertacije.

Zahvaljujem se Vam za Vaš čas ter Vas lepo pozdravljam,  
Renata Gabršek

Ljubljana, 9. 10. 2010

### **ANKETNI VPRAŠALNIK ....**

**1) Spol vodilnega managerja:**

- a. moški
- b. ženski

**2) Starost vodilnega managerja:**

.....

**3) Stopnja dosežene izobrazbe vodilnega managerja:**

- a. V.
- b. VI.
- c. VII.
- d. VIII.
- e. IX.

**4) Smer dosežene izobrazbe vodilnega managerja:**

- a. ekonomska
- b. družboslovna
- c. naravoslovna
- d. humanistična
- e. tehnična
- f. biotehnična
- g. medicinska



h. drugo; prosim napišite: \_\_\_\_\_

**5) Število let opravljanja del in nalog vodilnega managerja v sedanjem podjetju:**

.....

**6) Število let opravljanja drugih del in nalog v sedanjem podjetju pred zasedbo vodstvenih:**

.....

**7) Število mandatov (ali let) na vodilnih delovnih mestih pred zasedbo sedanjega delovnega mesta (v celotni delovni dobi):**

število mandatov .....ali število let .....

**8) Stan vodilnega managerja:**

- a. samski
- b. poročen

**9) Vodilni manager piše z desno ali levo roko:**

- a. z desno
- b. z levo

**10) Vodilni manager je kadilec ali nekadilec:**

- a. kadilec
- b. nekadilec

**11) Vodilni manager se v prostem času ukvarja s športom:**

**a.** da (prosim, da navedete, s katerim): **b.** ne

- 1. Tek
- 2. Kolesarjenje
- 3. Bowling
- 4. Golf
- 5. Tenis
- 6. Jadranje
- 7. Drugo; prosim, napišite: \_\_\_\_\_