

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

**DIALEKTIČNI SISTEM VIDIKOV ZA
INOVIRANJE UPRAVLJANJA IN VODENJA
TRANZICIJSKEGA PODJETJA**

Januar 2015

Mag. Tjaša Štrukelj
Mentor: zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej
Somentorica: izr. prof. dr. Mojca Duh
Lektorica: mag. Alenka Plos
UDK: 005.4:001.895:007(497.4)(043.3)

ZAHVALA

Izkušnje so mi pokazale, da ljudje lahko rešimo svoj obstoj in trenutna dogajanja spremenimo z uporabo postopnih sprememb: spremembe lahko dosegamo korak za korakom, da bomo obstoječo krizo nepravilnosti kot sedanja civilizacija preživeli, z uporabo družbene odgovornosti. Družbena odgovornost v mojih očeh pomeni inovacije vrednot, kulture, etike in norm ter s temi inovacijami soodvisne inovacije upravljanja, vodenja, delovanja in obnašanja. Ne le podjetij, o čemer govorim v tej doktorski disertaciji, temveč tudi vsakega posameznika, gospodarstev in družbe. To je moč doseči z zadostno in potrebno celovitostjo ter zavedanjem o soodvisnosti, da bomo dovolj odprto sprejeli potrebo po družbeni odgovornosti in pričeli inovirati svoje vrednote, kulturo, etiko in norme. Za kaj takšnega moramo biti tudi dovolj dialektično odprti, da bomo zajeli vse bistvene in samo bistvene vidike v sinergijah in se pričeli zavedati, da smo v našem sistemu, ki ga imenujemo planet ali mati Zemlja, vsi soodvisni, z vsemi živimi bitji, vključno z naravo. Zato sem velik del svoje doktorske raziskave posvetila družbeni odgovornosti.

Hvala vsem, ki ste mi nesebično pokazali, da smo soodvisni in mi na takšen ali drugačen način pomagali pri realizaciji te doktorske disertacije. Hvala, da ste me imeli dovolj radi in hvala, da vam je bilo mar in ste ukrepali. Verjamem, da bodo tudi ta znanstvena spoznanja, ki so nastala z vašo pomočjo, pomagala inovirati svet in ljudem preživeti, kajti tudi ta doktorska disertacija naj pomeni korak v smeri boljšega, bolj pravičnega, inovativnega in družbeno odgovornega življenja, z več zavedanja o soodvisnosti in koristnosti njenega upoštevanja.

Vsem ne bom mogla neposredno povrniti vsega dobrega, ki ste ga vnesli v moje življenje. To je nemogoče zaradi objektivnih omejitev človeškega bitja in obveznosti, ki jih moram v življenju izpolnjevati, če naj preživim. Obljubim pa, da bom pridobljeno dobroto, znanje, izkušnje in zavedanje o potrebnosti inoviranja v smeri k več družbene odgovornosti prenašala na druge ljudi. Konec koncev je to del mojega osebnega poslanstva; tako ga razumem in mu sledim. Družbeno odgovornost kot potencialno inovacijo, ki lahko zmanjšuje težave s sistemskim obnašanjem, bom širila v svojem vsakdanu. Kajti verjamem, da lahko vsakdo med nami sproži proces družbene odgovornosti in z njo povezanih potrebnih sprememb.

Z globoko ljubeznijo, hvaležnostjo in spoštovanjem,
vsem, ki ste mi pomagali postati, kakršna sem.
Tjaša

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.2 Cilji doktorske disertacije	4
1.3 Teze doktorske disertacije	7
1.4 Pričakovani izvirni znanstveni prispevki	10
1.5 Predpostavke in omejitve doktorske disertacije	16
1.6 Raziskovalne metode	20
TEORETIČNA IZHODIŠČA	24
2 INOVACIJE TER UPRAVLJANJE IN VODENJE V ČASU HITRIH SPREMEMB	24
2.1 Okvir raziskave	24
2.1.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja	24
2.1.2 Zakon zadostne in potrebne celovitosti	28
2.1.3 Zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti	29
2.1.4 Zakon o entropiji	32
2.1.5 Smernice za opredeljevanje subjektivnih izhodišč za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja skladno z dialektično teorijo sistemov	35
2.1.6 Smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja skladno z dialektično teorijo sistemov	40
2.1.7 Ugotovitve in sklepne misli poglavja	46
2.2 Inovativno upravljanje in vodenje podjetja – izzivi v okolju hitrih sprememb	48
2.2.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja	48
2.2.2 Spremembe v okolju in sodobni načini razmišljanja	50
2.2.3 Pogoji v panogi kot gonilo razvoja podjetja	54
2.2.4 Kako branljive so konkurenčne prednosti v praksi	59
2.2.5 Inovativna podjetja za inovativno upravljanje in vodenje	60
2.2.6 Ugotovitve in sklepne misli poglavja	63
3 POJMOVNE RAZSEŽNOSTI TER MODELI MENEDŽMENTA PODJETJA	64
3.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja	64
3.2 Poslovni proces	66
3.3 Upravljanje in vodenje kot proces, inštitucija ter instrumentalni sistem	68
3.4 Modeli integralnega menedžmenta	74
3.5 Planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta	76
3.6 Celovitost in skladnost razvojnih potencialov podjetja	86
3.7 Ugotovitve in sklepne misli poglavja	89
4 NEOTIPLJIVI DEJAVNIKI, KLJUČNI ZA INOVIRANJE UPRAVLJANJA IN VODENJA PODJETJA	92
4.1 Vrednote (udeležencev) podjetja kot okvir/kriterij za presojo upravljanja podjetja	92
4.1.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja	92
4.1.2 Vrednote podjetja	94
4.1.3 Metoda za proučevanje vrednot (udeležencev) podjetja	99
4.1.4 Ugotovitve in sklepne misli poglavja	101
4.2 Ključni dejavniki kulture podjetja ter vpliv kulture na upravljanje in vodenje podjetja	101
4.2.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja	101

4.2.2	Kultura podjetja in dejavniki kulture podjetja _____	103
4.2.3	Vpliv kulture podjetja na upravljanje in vodenje podjetja _____	110
4.2.4	Ugotovitve in sklepne misli poglavja _____	112
4.3	Etika podjetja za njegov trajnostni razvoj _____	113
4.3.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja _____	113
4.3.2	Etika podjetja in njen vpliv na politiko podjetja _____	114
4.3.3	Podjetniška racionalnost, etične problemske ravni in pristopi za etično odločanje _____	116
4.3.4	Strategija verodostojnosti za doseg etičnosti podjetja _____	122
4.3.5	Ugotovitve in sklepne misli poglavja _____	126
5	OTIPLJIVI DEJAVNIKI, KLJUČNI ZA INOVIRANJE UPRAVLJANJA IN VODENJA PODJETJA _____	129
5.1	Proučevanje podjetja: vpliv notranjih informacij na razvoj podjetja _____	129
5.1.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja _____	129
5.1.2	Informacije iz podjetja in o podjetju kot ključni dejavnik upravljanja in vodenja podjetja _____	131
5.1.3	Ugotovitve in sklepne misli poglavja _____	133
5.2	Proučevanje okolja: vpliv informacij iz okolja na razvoj podjetja _____	134
5.2.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja _____	134
5.2.2	Informacije iz okolja kot ključni dejavnik upravljanja in vodenja podjetja _____	136
5.2.3	Ugotovitve in sklepne misli poglavja _____	145
5.3	Vizija kot instrument za približevanje družbeno odgovornemu podjetju _____	146
5.3.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja _____	146
5.3.2	Vizija podjetja _____	146
5.3.3	Poskus razvoja planske metodologije za planiranje vizije podjetja _____	148
5.3.4	Ugotovitve in sklepne misli poglavja _____	153
5.4	Načela družbene odgovornosti pri inoviranju upravljanja in vodenja podjetja _____	155
5.4.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja _____	155
5.4.2	Globalne okoliščine upravljanja ob potrebi po družbeni odgovornosti _____	157
5.4.3	Potreba po inoviranju politike podjetja za doseg družbene odgovornosti podjetja _____	162
5.4.4	Vpliv poslovnega planiranja na družbeno odgovornost upravljanja _____	167
5.4.5	Ugotovitve in sklepne misli poglavja _____	171
EMPIRIČNO PREVERJANJE _____		176
6	EMPIRIČNI KVANTITATIVNI VIDIKI VPLIVA IZBRANIH NEOTIPLJIVIH IN OTIPLJIVIH KLJUČNIH DEJAVNIKOV NA INOVIRANJE POLITIKE PODJETJA _____	176
6.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja _____	176
6.2	Razvoj teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja _____	178
6.2.1	Povezava med neotipljivimi ključnimi dejavniki in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja _____	178
6.2.2	Povezava med otipljivimi ključnimi dejavniki in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja _____	180
6.2.3	Oblikovanje teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja _____	183
6.3	Potek empirične raziskave o inoviranju upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja _____	185
6.4	Operacionalizacija spremenljivk in struktura merilnega instrumenta _____	193

6.5 Rezultati empirične raziskave o inoviranju upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja	194
6.5.1 Deskriptivna statistika vzorca in opisna statistika splošnih vprašanj iz vzorca anketiranih podjetij	194
6.5.2 Eksploratorni postopek validiranja merskega instrumenta empirične analize teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja in eksploratorna faktorska analiza	204
6.5.3 Konfirmatorni pristop validiranja merskega in strukturnega instrumenta empirične analize teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja z metodo SEM – konfirmatorna faktorska analiza	241
6.6 Ugotovitve in sklepne misli poglavja	290
7 UGOTOVITVE IN SKLEPNE MISLI DOKTORSKE DISERTACIJE	302
7.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja	302
7.2 Dokazanost hipotez in ključne ugotovitve raziskovalnih spoznanj	306
7.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje	327
7.4 Sklep	334
LITERATURA IN VIRI	345
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Večni človekov delovni proces, konkretiziran ob modelni prepletenosti upravljalnega, informacijskega in temeljnega procesa _____	14
Slika 2: Poenostavljen zaprt kibernetični krog stvarnost – človek – sistemi – modeli – dejavnost _____	26
Slika 3: Obratno usmerjena trikotnika širine števila udeležencev in širine sistema vidikov _____	31
Slika 4: Hierarhičnost poslovnega procesa kot celote prepletenosti upravljalno-vodstvenega, informacijskega ter temeljnega izvedbenega (pod)procesa _____	67
Slika 5: Značilnosti razvojnih modelov vodenja _____	75
Slika 6: Shematska ponazoritev MER modela integralnega menedžmenta _____	77
Slika 7: Temeljne funkcije, procesne funkcije (faze) in ravni – temeljne razsežnosti procesa upravljanja in vodenja podjetja _____	81
Slika 8: Lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta _____	82
Slika 9: Lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta: raven politike podjetja _____	83
Slika 10: Lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta: raven strateškega menedžmenta _____	85
Slika 11: Lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta: raven izvedbenega menedžmenta _____	86
Slika 12: Razvojni potenciali podjetja _____	86
Slika 13: Kultura podjetja kot njegov delni sistem _____	103
Slika 14: Pregled soodvisnih elementov strategije verodostojnosti podjetja _____	123
Slika 15: Prikaz proučevanj, potrebnih za določitev prednosti in slabosti podjetja _____	133
Slika 16: Podjetje kot sestavina okolja _____	135
Slika 17: Okolja, ki jih je potrebno raziskovati pri določitvi možnosti in nevarnosti podjetja _____	138
Slika 18: Kategorije vizij po Filionu _____	149
Slika 19: 7 osrednjih vsebin in obe povezovalni kategoriji družbene odgovornosti po standardu ISO 26000 _____	161
Slika 20: Značilnosti oportunistične in odgovorne politike podjetja _____	171
Slika 21: Soodvisni model družbene odgovornosti podjetja _____	175
Slika 22: Potrebno zadostno in potrebno celovito izbrani soodvisni vidiki upravljanja in vodenja podjetja za uresničitev inoviranja _____	177
Slika 23: Teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja _____	184
Slika 24: Delež različnih oblik upravljanja in vodenja v slovenskih podjetjih (v %) _____	190
Slika 25: Delež anketiranih podjetij z vidika velikosti podjetja _____	194
Slika 26: Delež anketiranih podjetij z vidika pravne oblike podjetja _____	195
Slika 27: Delež anketiranih podjetij z vidika upravljalno-vodstvene funkcije _____	

anketiranega _____	196
Slika 28: Število v vzorec vključenih podjetij glede na velikost podjetja in upravljalno-vodstveno funkcijo anketiranega _____	196
Slika 29: Delež anketiranih podjetij z vidika regije podjetja _____	197
Slika 30: Delež anketiranih podjetij z vidika dejavnosti podjetja _____	198
Slika 31: Delež anketiranih podjetij z vidika tehnično-ekonomske strukture podjetja _____	198
Slika 32: Model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, po ocenitvi merskega modela _____	273
Slika 33: Merski model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: neotipljivi dejavniki – vrednote, kultura in etika _____	274
Slika 34: Merski model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – prednosti in slabosti _____	275
Slika 35: Merski model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – možnosti in nevarnosti _____	276
Slika 36: Merski model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – vizija, obstoječa politika podjetja _____	277
Slika 37: Strukturni model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: neotipljivi dejavniki – vrednote, kultura in etika _____	282
Slika 38: Strukturni model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – prednosti in slabosti _____	282
Slika 39: Strukturni model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – možnosti in nevarnosti _____	283
Slika 40: Strukturni model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – vizija in obstoječa politika podjetja _____	283
Slika 41: Potek izdelave doktorske disertacije _____	302
Slika 42: Neotipljivi in otipljivi dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja v smeri družbene odgovornosti _____	305

KAZALO TABEL

Tabela 1: 52 temeljnih tipov invencij, sugestij, potencialnih inovacij in inovacij _	3
Tabela 2: Bistvo in posledice (dialektično) systemskega razmišljanja v primerjavi s tradicionalnim _____	13
Tabela 3: Odnos med objektom, dialektičnim sistemom in modelom z vidika poenostavljanja slike stvarnosti v človeškem razmišljanju in komuniciranju ____	19
Tabela 4: Črno-bela primerjava konservativnih (nazadnjaških) in celovito-inovativnih (sodobnih) subjektivnih izhodišč _____	36
Tabela 5: OECD načela politike za inovacije, primerna in potrebna tudi za Slovenijo _____	49
Tabela 6: Najpomembnejše značilnosti okolja podjetja _____	50
Tabela 7: Najpomembnejše značilnosti industrijskih, poindustrijskih in družbeno odgovornih podjetij _____	51
Tabela 8: Razvoj trga in potrebe po inoviranju in systemskem razmišljanju ____	53
Tabela 9: Obstoj na sodobnem trgu v odvisnosti od inovativnosti inovacijskega menedžmenta _____	54
Tabela 10: Dopolnjen S-C-P model _____	55
Tabela 11: Notranje in zunanje poslovne možnosti podjetja – okvirni spisek ____	57
Tabela 12: Notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na zmožnost/pripravljenost za rast in/ali razvoj podjetja _____	58
Tabela 13: Povzetek bistva inovacije menedžmenta _____	61
Tabela 14: Proces menedžmenta invencijsko-inovacijskega procesa _____	61
Tabela 15: Enačba pogojev za nastanek inovacije _____	62
Tabela 16: Lastni pogled na upravljanje in vodenje (menedžment) kot proces in hierarhičnost tega procesa _____	70
Tabela 17: Lastni pogled na upravljanje in vodenje (menedžment) kot institucijo _____	72
Tabela 18: Lastni pogled na upravljanje in vodenje (menedžment) kot instrumentalni sistem _____	73
Tabela 19: Področja rasti in razvoja podjetja _____	91
Tabela 20: Krožna soodvisnost vrednot, kulture, etike in norm (VKEN) _____	93
Tabela 21: Temeljne razlike med teorijo lastnikov podjetja in teorijo vseh udeležencev podjetja _____	97
Tabela 22: Prevladujoča perspektiva vrednot v podjetju _____	98
Tabela 23: Shema za profiliranje sistema vrednot podjetja _____	100
Tabela 24: (I)zbrani ključni dejavniki (elementi, pojavnosti znaki) kulture podjetja _	107
Tabela 25: Etične problemske ravni _____	120
Tabela 26: Možni pristopi za doseganje etičnega odločanja podjetja _____	121
Tabela 27: Vpogled v strategijo verodostojnosti: komunikativno ravnanje ____	124
Tabela 28: Vpogled v strategijo verodostojnosti: odgovorno ravnanje _____	125
Tabela 29: Vpogled v strategijo verodostojnosti: inovativno ravnanje _____	126
Tabela 30: Shema za proučevanje razvojnih tendenc oskrbnih in prodajnih trgov podjetja XX, d.o.o. v primerjavi s konkurenčnim podjetjem YY, d.o.o. _____	136

Tabela 31: Ocena skupne ekonomske svobode na svetu za leto 2011 in 2012, izbrane države _____	142
Tabela 32: Ocena ekonomske svobode za Slovenijo za leto 2011 in 2012 (proučevanih 152 držav) _____	142
Tabela 33: Primerjava kupne moči po svetu v letu 2012, izbrane države _____	143
Tabela 34: Shema za opis možnosti in nevarnosti _____	144
Tabela 35: Izbrani vidiki proučevanja vizije podjetja _____	148
Tabela 36: Koraki v razvoju oblikovanja vizij in doseganja vizij _____	151
Tabela 37: Smernice za razvoj odlične vizije _____	152
Tabela 38: Sistemska povezanost interesov v smotre z vidikov udeležencev v gospodarstvu in državi _____	164
Tabela 39: Izbrani vidiki politike podjetja _____	172
Tabela 40: Predlagane vsebinske smernice za razvoj družbeno odgovorne politike podjetja _____	173
Tabela 41: Prisotnost različnih oblik upravljanja in vodenja slovenskih podjetij _	189
Tabela 42: Struktura vzorca glede na velikost anketiranih podjetij _____	195
Tabela 43: Profitna usmerjenost vzorca glede na velikost anketiranih podjetij ____	195
Tabela 44: Tehnično-ekonomska struktura glede na velikost anketiranih podjetij	199
Tabela 45: Komunalitete in factorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Vrednote podjetja _____	210
Tabela 46: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Vrednote podjetja _____	211
Tabela 47: Komunalitete in factorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Kultura podjetja _____	212
Tabela 48: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Kultura podjetja _____	213
Tabela 49: Komunalitete in factorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukt Etika podjetja (Etika) _____	214
Tabela 50: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktor/konstrukt Etika podjetja (Etika) _____	215
Tabela 51: Komunalitete in factorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Prednosti in slabosti podjetja (PIS) _____	217
Tabela 52: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Prednosti in slabosti podjetja (PIS) _____	220
Tabela 53: Komunalitete in factorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Kakovostni kazalniki (KK) _____	222
Tabela 54: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Kakovostni kazalniki (KK) _____	225
Tabela 55: Komunalitete in factorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN) _____	227
Tabela 56: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN) _____	231
Tabela 57: Komunalitete in factorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukt	

Vizija podjetja _____	231
Tabela 58: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktor/konstrukt Vizija podjetja _____	232
Tabela 59: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Obstoječa politika podjetja (OPP) _____	232
Tabela 60: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Obstoječa politika podjetja (OPP) _____	233
Tabela 61: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukta Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila) _____	234
Tabela 62: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorja/konstrukta Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila) _____	235
Tabela 63: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukta Interesno usklajevanje (IU) _____	237
Tabela 64: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorja/konstrukta Interesno usklajevanje (IU) _____	237
Tabela 65: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukt Planiranje politik podjetja splošno (PPP) _____	238
Tabela 66: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktor/konstrukt Planiranje politik podjetja splošno (PPP) _____	239
Tabela 67: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukt Inovirana politika podjetja (IPP) _____	240
Tabela 68: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktor/konstrukt Inovirana politika podjetja (IPP) _____	240
Tabela 69: Dejavniki v strukturnem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja _____	246
Tabela 70: Deskriptivna statistika konstruktov za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ter konvergentna faktorska veljavnost (prikazana z mero <i>AVE</i>) _____	250
Tabela 71: Psihometrične lastnosti instrumenta modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja _____	253
Tabela 72: Diskriminantna faktorska veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: korelacija konstruktov in kvadratni koreni <i>AVE</i> (prikazani na diagonali) – dokazanost Fornell-Larckerjevega kriterija _____	265
Tabela 73: Pojasnjena variabilnost R na kvadrat (R^2) za endogene konstrukte modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja _____	272
Tabela 74: Ocenitev parametrov s pomočjo bootstrap metode in vpliv velikosti f^2	280
Tabela 75: Kriteriji za ocenitev modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja _____	289

POVZETEK

V doktorski disertaciji smo obravnavali dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja¹. V okviru te teme smo raziskovali, ali tranzicijska podjetja v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirajo s pomočjo dialektičnega sistema vidikov, za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Pri svojem delu smo izhajali iz MER modela integralnega menedžmenta in z dialektičnim sistemom vidikov na podlagi subjektivnih izhodišč izbrali neotipljive (vrednote (udeležencev) podjetja, kultura podjetja in etika podjetja) in otipljive (prednosti in slabosti podjetja, možnosti in nevarnosti podjetja, vizija podjetja in obstoječa politika podjetja) ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. To predstavlja teoretični model naše raziskave. Imenovali smo ga teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ali tudi konceptualni model, pri čemer zagovarjamo stališče, da mora inoviranje upravljanja (in vodenja ter poslovanja) podjetja izhajati iz potrebe po družbeni odgovornosti.

Pri raziskovanju smo uporabili kvalitativno in kvantitativno raziskovanje. Kot temelj za dobro empirično preverjanje raziskovalnega problema smo najprej opredelili teoretična izhodišča, kjer smo raziskovali aktualni problem potrebe po inoviranju upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja s pomočjo Mulejeve metode dialektične teorije sistemov in nato povezali upravljanje in vodenje podjetja z inovativnostjo in inovacijami, ki jih povezujemo z izboljšanjem konkurenčnih sposobnosti. V nadaljevanju smo raziskovali pojmovne razsežnosti in modele integralnega menedžmenta (z obojim je povezan razvoj podjetja, ki izhaja iz inoviranja upravljanja in vodenja) ter pojasnili poslovni proces, še posebej natančno vidik upravljalno-vodstvenega procesa, na katerega smo se omejili. To nam je služilo kot izhodišče za pojasnitev planiranja razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta, iz katerega smo izhajali. Nato smo raziskovali neotipljive dejavnike, ključne za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja: vrednote podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja ter otipljive dejavnike, ključne za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja: podjetje ter vpliv prednosti in slabosti na razvoj podjetja, okolje podjetja ter vpliv možnosti in nevarnosti na razvoj podjetja, vizijo podjetja kot instrument za približevanje družbeno odgovornemu podjetju ter načela družbene odgovornosti pri inoviranju upravljanja in vodenja podjetja, ki smo jih povezali s potrebo po inoviranju politike podjetja za dosego odgovorne politike podjetja.

V empiričnem delu smo kvantitativno preverjali vpliv izbranih neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov na inoviranje politike podjetja. Osnovna množica, ki je bila predmet našega raziskovanja, so bila slovenska, tranzicijska podjetja, ki na trgu obstajajo vsaj 10 let. V raziskovalni vzorec smo vključili 734 anketnih vprašalnikov. Glede na velikost podjetja smo dobili 242 anketnih odgovorov mikro podjetij (32,80 %), največ anketnih odgovorov smo dobili od malih podjetij (403 odgovore ali 54,90 %), odgovorilo nam je 73 srednje velikih podjetij (9,90 %) in 16 velikih podjetij (2,20 %). Za proučevani vzorec je značilno, da so nam v mikro podjetjih in malih podjetjih največ anketnih vprašalnikov izpolnili edini, 100 %

¹ Tranzicijska podjetja smo proučevali na primeru Slovenije. Čeprav Slovenija, pravno gledano, ni več v tranziciji, menimo, da nanjo gospodarsko-razvojno še vedno lahko gledamo kot na tranzicijsko družbo. Gospodarsko-razvojno tranzicija namreč pomeni prehod iz rutinske v inovativno gospodarstvo in družbo, česar Slovenija še ni dosegla. Zato trdimo, da je Slovenija še vedno v tranziciji (glejte Bekö in Jagrič, 2011; Hustič, 2009; Jurše, 2011; Nedelko, 2011; Nedelko in Potočan, 2010; Šarotar Žižek idr., 2009; Štrukelj idr., 2012b).

lastniki podjetja. Napravili smo deskriptivno statistiko vzorca in opisno statistiko splošnih vprašanj iz vzorca anketiranih podjetij, eksploratorni postopek validiranja merskega instrumenta empirične analize – eksploratorno faktorsko analizo ter konfirmatorni pristop validiranja merskega in strukturnega instrumenta empirične analize – konfirmatorno faktorsko analizo.

Ugotovili smo, da lahko razviti model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja uporabljamo v praksi, saj lahko pomembno prispeva k povečanju zavedanja lastnikov in upravljalcev tranzicijskih podjetij o pomembnosti v raziskavo vključenih neotipljivih in otipljivih dejavnikov (vidikov), ki vplivajo na inoviranje upravljanja, vodenja in poslovanja tranzicijskega podjetja. Iz primerjav upoštevanja različnih potrebno in zadostno celovito izbranih in proučevanih vidikov, ki vplivajo na inoviranje upravljanja in posledično tudi na inoviranje vodenja in poslovanja podjetja, ugotavljamo, da lastniki in upravljalci tranzicijskih podjetij proučevane vidike vedno bolj poznajo, jih vedno bolj upoštevajo in jih bodo v prihodnje še bolj upoštevali; nekatere tudi zapisali. Vsi proučevani podatki, pridobljeni z anketno raziskavo, kažejo, da tranzicijska podjetja inovirajo izhodišča, na podlagi katerih inovirajo svoje upravljanje (in vodenje) ter da inovirajo tudi upravljanje (in vodenje) podjetja samega. Od proučevanih izbranih neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja razen etike podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja statistično značilno vplivajo vsi ostali izbrani neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki. Večji vpliv imajo na podlagi opravljene raziskave otipljivi dejavniki, predvsem okolje (in trgi) ter iz njega izhajajoče možnosti in nevarnosti ter konkurenca. Zato predlagamo: zahteve po etičnosti in družbeni odgovornosti tranzicijskih podjetij je potrebno vpeljati skozi zahteve okolja (in trga) ter spremembe ravnanja konkurentov. Anketirani so izrazili zavedanje, da morajo posamezne v tej doktorski disertaciji proučevane vidike v svojih podjetjih inovirati.

Ključne besede: dialektična teorija sistemov, družbena odgovornost, inoviranje, inoviranje stila in procesa menedžmenta, Slovenija, strateški menedžment, tranzicijsko podjetje, upravljanje podjetja, vodenje podjetja.

SUMMARY

In this dissertation, we address the »Dialectical System of Viewpoints for Innovating of Governance and Management of a Transitional² Enterprise«. We researched whether enterprises in transition in (after) crisis environment of rapid, dynamic change and globalization can innovate – better and otherwise – their governance (and management), if using the dialectical system of viewpoints to innovate intangible and tangible factors, which are keys for innovation of governance and management of an enterprise. We started from the MER Model of integral management and developed a dialectical system of viewpoints on the basis of subjective starting-points: we selected the intangible (enterprise (key stakeholder) values, enterprise culture and enterprise ethics) and tangible (enterprise strengths and weaknesses, enterprise opportunities and threats, enterprise vision and existing enterprise policy) key factors for enterprise governance (and management) innovation that impact innovation of governance and management of a transitional enterprise. This generated the theoretical model of our research. It was called the theoretical model for innovating of governance and management of a transitional enterprise; it offers the conceptual model to advocate the view that the innovation of governance (and management, and operations) of a transitional enterprise derives from its need for social responsibility.

During the research, we used qualitative and quantitative approach. As a foundation for good empirical verification of the research problem, we first defined the theoretical backgrounds, where we researched the current problem of the need for innovating of governance and management of a transitional enterprise with the use of Mulej's method of dialectical systems theory (DST). Then we connected the transition enterprise governance and management with innovations that are associated with improvement of the competitive ability. Further, we researched the management conceptual dimensions and integral management models (both associated with the development of the enterprise resulting from the governance and management innovation). Then we explained the related business process, in particular precisely the viewpoint of the governance-management process, to which we limited our research. It served us as a starting point to explain the planning of development in the MER model of integral management, from which we derived. Next, we researched the intangible factors that are crucial for innovating of governance and management of a transitional enterprise: enterprise values, enterprise culture and enterprise ethics, and tangible factors that are also crucial for innovating of governance and management of a transitional enterprise: enterprise and its strengths and weaknesses influencing the enterprise's development, the environment and the impact of enterprise opportunities and threats on the enterprise's development, the enterprise's vision as an instrument for the approximation of enterprise's socially responsibility, and the principles of social responsibility in innovation of governance and management of an enterprise, which has been linked with the need for enterprise policy innovation aimed at achieving a responsible enterprise policy.

In the empirical part, we quantitatively examined the impact of selected intangible and tangible key factors on the enterprise policy innovation with a survey. It included Slovenian,

² We studied transitional enterprises in the case of Slovenia. Although Slovenia, legally speaking, is no longer in transition, we consider that Slovenia from economic-developmental viewpoint can still be seen as a transitional society. From economic-developmental viewpoint transition namely means the transition from routine-loving into an innovative economy and society, which Slovenia has not yet reached. Therefore, we claim that Slovenia is still in transition (see Beko and Jagrič, 2011; Hustič, 2009; Jurše, 2011; Nedelko, 2011; Nedelko and Potočan, 2010; Šarotar Žižek et al., 2009; Štrukelj et al., 2012b).

transition enterprises that are at least 10 years in the market. The research sample included 734 questionnaires. Depending on the size of the enterprise, we got 242 survey responses from micro enterprises (32.80%), most survey responses came from small enterprises (403 posts or 54.90%), from 73 medium-sized enterprises (9.90%) and 16 large companies (2.20%). In the micro-enterprises and small enterprises questionnaires were mostly filled in by the sole entrepreneurs – 100% owners of their enterprise. We generated descriptive statistics of the sample and descriptive statistics of the general questions in the sample of enterprises surveyed, exploratory process of validating the measurement instrument of empirical analysis (exploratory factor analysis) and confirmatory approach to validation of measurement and structural instrument of empirical analysis (confirmatory factor analysis).

We found that our newly generated model for innovating of governance and management of a transitional enterprise can be used in practice, because it can make an important contribution for increasing of awareness of the transition enterprises' owners and managers about the importance of the included intangible and tangible factors (viewpoints) that affect transition enterprise's governance, management and operations. We took into account various requisitely holistically selected and studied viewpoints that affect enterprise's governance innovation and, consequently, enterprise's management and operations innovation. Thus, we found that the transition enterprise's owners and managers know the studied viewpoints, frequently take them into account and will even more take them into account in the future; some selected ones also in our noted form. All the studied data obtained from our survey show that transition enterprises innovate platform on which they innovate their governance (and management) and that they innovate the enterprise's governance (and management) too. The studied selected intangible and tangible key factors for innovating of governance and management of a transitional enterprise suggest all tangible and intangible selected key factors except the enterprise ethics significantly affect the researched innovation process. A greater impact belongs to the (as detected in this study) tangible factors, notably the environment (and markets), and the resulting opportunities and threats; and competition. We therefore propose: the requirements concerning ethics and social responsibility of the transition enterprises should be introduced through the demands of the environment (and the market) and changes in the behaviour of competitors. Respondents expressed awareness that they should innovate their practice from the viewpoints studied in our research.

Keywords: corporate governance, corporate management, dialectical systems theory, innovating, innovation of management style and process, Slovenia, social responsibility, strategic management, transitional enterprise.

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Znanstvena problematika doktorske disertacije obravnava področje dialektičnega sistema³ neotipljivih⁴ in otipljivih ključnih dejavnikov za inoviranje⁵ upravljanja⁶ in vodenja tranzicijskega podjetja. Osnovno vprašanje, ki je predmet proučevanja, je: **kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja.** Menimo, da morajo tranzicijska podjetja, med katera prištevamo tudi slovenska podjetja (Bekö idr., 2012; Hustič, 2009; Jurše, 2011; Nedelko in Potočan, 2010; Šarotar Žižek idr., 2009; Štrukelj in Mulej, 2009; Štrukelj idr., 2012b), v (po)kriznem okolju hitrih sprememb in globalizacije, da bi dosegali konkurenčne prednosti, svoje upravljanje in vodenje inovirati. Menimo, da je to potrebno in možno narediti s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, ki naj bo podlaga za celovitost in uspeh lastnikov in menedžmenta. Obravnavani problem se nanaša na poslovne vede, natančneje na področje menedžmenta in znotraj tega na inovacijski menedžment ter upravljanje in vodenje podjetja, metodološko teoretično ozadje pa sta nam dialektična teorija sistemov⁷ in MER model integralnega menedžmenta. Raziskovalci opozarjajo na potrebo podjetij po uporabi modernejših oblik modelov menedžmenta (Duh in Štrukelj, 2011). Zaradi tega smo kot teoretično ozadje raziskovanja inoviranja upravljanja in vodenja podjetja uporabili MER model integralnega menedžmenta (v nadaljevanju bomo uporabljali tudi ime MER model; MER je akronim za *M*enedžment in nemško *E*ntwicklung = slovensko *R*azvoj) (Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2012). MER model je model, ki upošteva nova znanstvena spoznanja in vključuje tri glavna področja (Belak,

³ Dialektični sistem je po definiciji splet vseh bistvenih in samo bistvenih vidikov, zato da se obravnavanje bliža »zadostni in potrebni celovitosti«, ki omogoča, da ne bi pustili ob stran ničesar bistvenega niti zapravljali časa in drugih virov za nebistvene značilnosti tematike, s katero se ukvarjamo. Obravnava s specializacijo na en sam vidik je običajno preveč enostranska in povzroča navidezno celovitost; obravnava s popolno celovitostjo, ki bi bila idealna, pa presega človeške sposobnosti tudi pri timskem medstrokovnem ustvarjalnem sodelovanju. Gre torej za izbrano srednjo pot med obema skrajnostima (Mulej idr., 2013 in prej; Mulej, od 1974).

⁴ Knez-Riedlova (1999) v analizi preusmerjanja tekmecev k neotipljivim sredstvom deli neotipljiva (angl. *intangible*) in otipljiva (angl. *tangible*) sredstva. Neotipljiva ali nematerialna sredstva opisuje kot obliko zaščitene intelektualne lastnine, znanja in veščin zaposlenih, kakovosti poslovnih povezav, zaupanja kupcev ipd. Menimo, da so neotipljivi in otipljivi tudi dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja. Med neotipljive dejavnike, ki vplivajo na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, v tej doktorski disertaciji uvrščamo vrednote podjetja, njegovo kulturo in etiko ter norme (torej tiste, ki jih lahko zaznamo, običajno pa jih v podjetju nimajo zapisanih, saj je njihovo dejansko izražanje težje ubesediti), med otipljive pa prednosti in slabosti, možnosti in nevarnosti, vizijo podjetja in politiko podjetja (torej tiste, ki jih običajno v podjetju tudi formalno zapišejo).

⁵ Inoviranje zajema proces ustvarjanja in uveljavljanja novosti v praksi od ustvarjanja zamisli, izbiranja invencij (tj. z vidika bodoče možne koristi obetavnih zamisli), zabeleženja izbranih invencij kot sugestij, razvijanje sugestij v potencialne inovacije (tj. že uporabne, a ne še koristno uporabljene novosti), spreminjanje le-teh v inovacije (tj. v praksi uporabnikov koristno uporabljene novosti) in širjenje uporabe le-teh z difuzijo (Mulej idr., 2008).

⁶ Upravljanje zajema predvsem opredeljevanje ciljev izbranih bistvenih vidikov, vodenje ali menedžment pa uresničevanje teh ciljev.

⁷ Dialektično teorijo sistemov je razvil Matjaž Mulej kot teorijo o uresničevanju zadostne in potrebne celovitosti obravnavanja s pomočjo dialektičnega sistema vidikov (Mulej idr., 2013 in prej; Mulej, od 1974). Za njeno praktično uporabo glejte npr. Ivanuša, ur., 2014.

Ja. in Duh, 2012, str. 13): (1) integralni menedžment, (2) podjetje in njegovo okolje ter (3) dejavnike uspešnosti podjetja. Njegove dimenzije menedžmenta (del glavnega področja (1) integralni menedžment) so menedžment kot institucija, menedžment kot instrumentalni sistem in menedžment kot proces. V okviru zadnje dimenzije (menedžment kot proces) razmejuje tri ravni hierarhije upravljanja in vodenja podjetja (Belak, Ja. in Duh, 2012, str. 13–14): (a) najvišjo raven, raven politike podjetja, na kateri podjetje definira vizijo podjetja in politiko podjetja; (b) srednjo raven, raven strateškega menedžmenta, na kateri podjetje definira svoje strateške (razvojne) možnosti in razvije strategije za implementacijo politike podjetja, ter (c) najnižjo raven, raven izvedbenega menedžmenta, ki jo deli na taktično in operativno podraven, na katerih podjetje planira in razporeja svoje resurse in izvedbene naloge. V tej doktorski disertaciji raziskujemo inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, ki izhaja iz inoviranja upravljanja podjetja na najvišji ravni procesne dimenzije menedžmenta MER modela, ravni politike podjetja. Splošne in dolgoročne značilnosti upravljanja določajo politiko podjetja. Iz politike podjetja izhaja njegov menedžment ter delovanje in obnašanje (praksa) podjetja, če podjetje politiko podjetja upošteva. Zato je pravilno zastavljena politika podjetja še toliko pomembnejša (Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; ISO, 2010; Lebe in Mulej, ur., 2014; Malik, 2011; Mulej, ur., 2013; 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Omejitve vidikov uporabe MER modela smo subjektivno in zadostno celovito izbrali z uporabo dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in dalje; Mulej, 2007; Mulej idr., 2013; glejte tudi Ivanuša, ur., 2014). Mulejev dialektični sistem je sistem vseh bistvenih vidikov (Mulej, 1974 in dalje). Uči nas, da moramo pri svojem razmišljanju vedno upoštevati več vidikov in njihovo sinergijo. Pravi, da moramo, da ne bi spregledali česa bistvenega, upoštevati vse bistvene in samo bistvene vidike ter jih kot sinergijo združiti v celoto, ki jo imenuje (dialektičen) sistem. Dialektični sistem izražamo v zadostni in potrebni celovitosti pristopa, ki se odraža v zadostni in potrebni celovitosti rezultatov človeške dejavnosti. Avtor pravi, da ta pristop ni matematična formula niti definiran enkrat za vselej; dejansko je odvisen od odločitev odločujočih oseb. Če sodelujoči v procesu dosežejo svojo potrebno in zadostno celovitost, ta obljublja mnogo več uspeha (Mulej idr., 2008; Mulej idr., 2013). Pravi, da uspeh ni odvisen samo od sreče, čeprav je srečo možno dobro pripraviti (Gladwell, 2004; 2008; 2009). Dialektično teorijo sistemov smo izbrali zaradi tega, ker je systemska integracija moderen način za doseganje potrebno in zadostno celovitega upravljanja podjetja, njegovega vodenja ter delovanja in obnašanja (prakse) (Ivanuša, ur., 2014; Lebe in Vrečko, 2014; Malik, 2011; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Ženko idr., 2013b).

Pri našem raziskovalnem delu upoštevamo dialektični sistem in izhajamo iz tipologije inovacij, ki predstavlja teoretični okvir raziskave (vsebina pod zaporedno številko 7, upoštevajoč tudi ostale vsebine; tabela 1). Upoštevamo odvisnost tehnično-tehnoloških inovacij od netehnoloških in obojih od upravljanja podjetja, zato prehajamo od invencijsko-inovacijskega-difuzijskega procesa (IIDP) glede upravljanja in vrednot k dialektično sistemskemu obnašanju. Pri tem upoštevamo Mulejev in Kajzerjev (1998) zakon zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od Mulejevega zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti (2000, str. 83–105) zoper zakon o entropiji s pomočjo Mulejevih smernic za opredeljevanje izhodišč (2000, str. 127–160) in smernic za uresničevanje izhodišč – za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja (2000, str. 218–245). Tako naj inoviranje upravljanja in vodenja podjetja vodi k družbeni odgovornosti (npr. trajnostni razvoj, potrebno dolgoročno preživetje podjetja) (glejte npr. Knez-Riedl idr., 2001). Za to doktorsko disertacijo je zaradi tega pomembno proučevanje celovitosti

(Bertalanffy 1950; 1968), ki so jo kot zadostno in potrebno (namesto popolno) proučevali Mulej (1974; 1975; 1979; 1994; 1996; 2006; 2007a; 2007b; 2010; 2011; 2011a; 2011c itd.), Mulej in soavtorji (1992; 2008; 2000; 2013), Mulej in Kajzer (1998), Mulej in Ženko (2004), Sruck (1995), Treven in Mulej (2005a; 2005b in 2005c), Ženko in Mulej (2011), Ženko in soavtorji (2013b) ter drugi, vključili pa so jo tudi v enciklopedijo (François, 2004). O inovacijskem menedžmentu glejte npr. Mulej idr., 1994; Mulej, 2002; Mulej idr., 2008 ali 2013.

Tabela 1: 52 temeljnih tipov invencij, sugestij, potencialnih inovacij in inovacij

»Inovacija je vsaka (!) novost, za katero uporabniki (!) menijo, da je koristna (!) v praksi (!)«				
3 povezana merila invencij, sugestij, potencialnih inovacij in inovacij	<i>(2) Posledice invencij, sugestij, potencialnih inovacij, inovacij</i>		<i>(3) Službena dolžnost ustvarjati invencije, sugestije, potencialne inovacije, inovacije</i>	
<i>(1) Vsebina invencij, sugestij, potencialnih inovacij, inovacij</i>	<i>1. Korenite</i>	<i>2. Drobne</i>	<i>1. Dolžnost je</i>	<i>2. Dolžnosti ni</i>
1. Predmet poslovnega programa	1.1	1.2	1.3	1.4
2. Tehnika in tehnologija (proizvodi/storitve, delovni procesi)	2.1	2.2	2.3	2.4
3. Organizacija (raje temelječa na procesu kot na podrejanju)	3.1	3.2	3.3	3.4
4. Glede stila vodenja (sodelovalen raje kot enostransko gospodovalen)	4.1	4.2	4.3	4.4
5. Glede metod vodenja, dela in sodelovanja (podpirajoč sodelovanje) v človeških odnosih	5.1	5.2	5.3	5.4
6. Glede stila poslovanja (sodelovanje s poslovnimi partnerji)	6.1	6.2	6.3	6.4
7. Glede postopkov/procesa upravljanja in vodenja (podpirajoč sodelovanje), vključujoč družbeno odgovorno/socialno vodenje*	7.1	7.2	7.3	7.4
8. Glede vrednot, kulture, etike in norm – VKEN (podpirajoč sodelovanje in odražajoč soodvisnost)*	8.1	8.2	8.3	8.4
9. Naše navade (uresničujoč sodobne VKEN v naši praksi)*	9.1	9.2	9.3	9.4
10. Navade ostalih (uresničujoč sodobne VKEN v njihovi praksi)*	10.1	10.2	10.3	10.4
11. Razvoj upoštevanega, neupoštevanega in neznanega okolja*	11.1	11.2	11.3	11.4
12. (Delovni) pogoji in znanja; pogoji za preživetje planeta Zemlja*	12.1	12.2	12.3	12.4
13. Ustvarjalnost in upoštevanje potrebne in zadostne celovitosti za odličnost (sistemski vidik obvladovanja inovacij)*	13.1	13.2	13.3	13.4

Legenda: *Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Mulej idr., 2011, str. 5–6, dopolnjeno.

Razlogi za analizo inovativnih podjetij so v postavljenem začetnem raziskovalnem vprašanju, da so inovativna podjetja (ki po definiciji nenehno inovirajo in skrbijo za invencijsko-inovacijski-difuzijski proces ter nenehno skrbijo za koristne spremembe vseh vsebin, ne le tehnike in tehnologije) tista podjetja, ki bodo verjetno bolj naklonjena spremembam v upravljanju (ki se izraža v politiki podjetja) in (strateškem) menedžmentu (vodenju podjetja) ter tudi uspešnejša (Jaruzelski idr., 2014; McGregor idr., 2006; Miles, Snow, Mathews, Miles in Coleman Jr., 2005; Mintzberg, 1991; 2005; 2005a; 2005b; 2005c; Stewart in Fenn, 2006; Zimmerer in Scarborough, 2005). Izhajamo iz prepričanja, da inovativna podjetja dodatno spodbujajo inoviranje v procesu politike podjetja in strateškega menedžmenta (Giesen idr., 2007; IBM, 2006; Mulej idr., 2010b; Štrukelj, 2011b). Zaradi tega priporočamo, da naj podjetja k inoviranju upravljanja in vodenja podjetja pristopijo čim bolj fleksibilno in svoje plane preverjajo ter po potrebi prilagodijo, ne samo zaradi strateškega kontrolnega procesa (glejte Steinmann in Schreyögg, 1990, str. 203 v Belak, Ja., 2002, str. 213), temveč tudi zaradi improvizacije, ki je potrebna zato, ker z invencijsko-inovacijskim-difuzijskim procesom povezanih aktivnosti ne moremo natančno planirati (glejte tudi Mulej idr., 2008; Song idr., 2011; Ženko in Mulej, 2011; Ženko in Šardi, 2014).

Praksa kaže, da je potreba po inoviranju upravljanja in vodenja podjetja posledica razvoja in razvitosti (zunanjega) okolja ter podjetja (nekateri to imenujejo tudi notranje okolje). Pri tem se mora vsako podjetje zavedati obstoječih in možnih sprememb vrednot, kulture, etike in norm pri sebi samem in v okolju, v katero je vpeto. Upošteva naj svoje prednosti in slabosti, ki izhajajo iz razvoja podjetja, ter možnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz razvoja okolja. Inoviranje upravljanja in vodenja naj izhaja iz inoviranja splošnih in dolgoročnejših značilnosti podjetja in v zvezi z njim: politike podjetja, utemeljene s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji, ter išče primerne razvojne rešitve, ki iz takšne inovirane politike podjetja izhajajo. Pri procesu inoviranja upravljanja in vodenja morajo podjetja upoštevati načela družbene odgovornosti, kot metodološki pripomoček pa lahko uporabijo tudi že razvite modele menedžmenta in razvoja podjetja (Malik, 2011; Štrukelj in Mulej, 2010b; Štrukelj in Šuligoj, 2014).

V doktorski disertaciji preverjamo, katere dejavnike, v kolikšni meri in kako je potrebno inovirati ter koliko ti vplivajo na inoviranje upravljanja (ter posledično vodenja) tranzicijskega podjetja. Ustvarjalnost lahko inoviranje upravljanja in vodenja podjetja podpira ali zavira, odvisno od tega, kakšna je (pozitivna/negativna ustvarjalnost). Zato dialektično teorijo sistemov in inovacijski menedžment v sinergiji uporabljamo kot podlago za zadostno in potrebno celovitost in posledično uspeh inoviranja upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja.

1.2 Cilji doktorske disertacije

V doktorski disertaciji poskušamo pojasniti enakovredno in celovito obvladovanje vseh bistvenih razsežnosti in sestavin podjetja ter s podjetjem povezanih sestavin okolja, razumevanje menedžmenta kot procesa, sestavljenega iz integralne celote faz, ravni in funkcij menedžmenta, ločevanje hierarhičnosti delovanja upravljavcev in menedžmenta, ter to povezati z dialektičnim sistemom in inovacijskim menedžmentom v sinergiji. Pri tem poskušamo posebej poudariti pomen inoviranja upravljanja in vodenja podjetja in zamisel o inoviranju planiranja na ravni politike podjetja. Razvijamo analitičen okvir, ki bo omogočil spoznati tematike in probleme v kompleksnih in vsestranskih primerih

inoviranja upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja, predlagamo alternative in določamo smernice za prihodnost podjetja. Zato nudimo izboljšane teoretične podlage in možnosti raziskovanja, nujno potrebnega za pridobivanje in interpretacijo ključnih podatkov iz notranjosti podjetja in njegovega okolja, ki vplivajo na njegov razvoj; prav tako razvijamo boljše razumevanje sedanjih in prihodnjih okolij, v katerih morajo delovati podjetja, globalne ekonomije, gospodarjenja z okoljem in smernic njegovega razvoja, kakor tudi trenutni in potencialni vpliv razvoja okolja na poslovanje podjetja in obratno. Premoščamo prepad med teorijo in prakso z razvojem razumevanja, kdaj in kako s pomočjo dialektičnega sistema in inovacijskega menedžmenta uporabiti metodologijo za inoviranje politike podjetja.

Proces inoviranja upravljanja in vodenja podjetja je odvisen od subjektivnih izhodišč: lastnikov in/ali od njih pooblaščenih upravljavcev, tudi od vrhnjih (angl. *top*) menedžerjev, ter njihove sposobnosti za prilagajanje v smeri zadostne in potrebne celovitosti pristopov za zadostno in potrebno celovitost izidov. To je moč podpreti s spodbujanjem ustvarjalnosti, ki naj postane rutina. Vrednote, kultura in etika v podjetjih vplivajo kot norme na njihova subjektivna izhodišča. Če jih inovirajo, je po našem spoznanju večja tudi verjetnost inoviranja njihovih subjektivnih izhodišč ter posledično politike podjetja (torej upravljanja podjetja, kot rezultat le-tega pa tudi vodenja podjetja ter njegovega delovanja in obnašanja). Zato smo področje inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja vzeli za izhodišče za razmišljanje o izboljšanju konkurenčnosti podjetja in njegove uspešnosti. To je, med drugim, možna pot iz še vedno prisotne krize (Štrukelj, 2010; Štrukelj in Mulej, 2009; 2010a; tudi Ammann idr., 2011; Balasubramanian idr., 2010; Black idr., 2006; Božičnik idr., 2008; Collins, 2001; Collins in Porras, 1997; Dankova idr., 2015; Ećimović idr., 2007; 2008a; 2008b; Ećimović, Haw idr., 2012; Goerner idr., 2008; Hamman idr., 2010; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Šarotar Žižek idr., 2010c; Štrukelj idr., 2010; 2012; Štrukelj in Mulej, 2008; 2009; 2010; 2011a).

Proces inoviranja upravljanja in vodenja podjetja po našem spoznanju o poslovni praksi (Buchanan in Clayton, 2014; IBM, 2006; Jaruzelski idr., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014) temelji na razvoju vrednot (udeležencev) podjetja, kulture podjetja, etike podjetja, njegove vizije, uspešnosti njegovega poslovanja in razvoja konkurenčnih prednosti, razvoja okolja (vključujoč prodajne in oskrbne trge – za opremo, material, finance, kadre idr.) ter obstoječega upravljanja podjetja (obstoječe politike podjetja) in vodenja podjetja⁸. Podjetja, ki so temeljito inovirala svoj proces upravljanja in menedžmenta, sodijo med najuspešnejša podjetja (glejte npr. Collins, 2001; Collins in Porras, 1994; Drucker, 1985; Goerner, 2004; Goerner idr., 2008; Gorenak, 2008; Gregory in Midgley, ur., 2003; Hrast idr., ur., 2011; 2012; 2013; Kanter, 1983; Lebe in Mulej, ur., 2014; Malik, 2011; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej idr., ur., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Palmisano, 2014; Peters in Reimann, 1988; Peters in Watermann, 1982; Peters, 1987; Štrukelj in Mulej, 2008; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Jaruzelski idr. (2014, str. 6) so empirično ugotovili, da so mnoga uspešna podjetja zelo inovativna

⁸ Rejc Buhovac in Epstein (2014) navedeno potrjujeta tako, da navajata primere podjetij, ki so z inoviranjem pravkar omenjenega inovirala svoje upravljanje, vodenje in prakso s trajnostnim razvojem (družbeno, okoljsko in ekonomsko odgovornostjo). Tako navajata npr. svetovno znane blagovne znamke/podjetja kot so Apple, British American Tobacco, Bayer, Canon, Chiquita, Coca-Cola, Deutsche Bank, DoPont, Ernst & Young, General Electric, Google, Henkel, Honda, IBM, Intel, McDonald's, Microsoft, Nike, Philips, Procter & Gamble, Puma, Samsung, Seiko, Timberland, Toyota, Unilever, Visa, Zara in mnoge druge.

podjetja, in med tiste, ki največ vlagajo v raziskave in razvoj, uvrščajo podjetja Volkswagen, Samsung, Intel, Microsoft, Roche, Novartis, Toyota, Johnson & Johnson, Google, Merck & Co., General Motors, Daimler, Pfizer, Amazon, Ford, Sanofi, Honda, IBM, GlaxoSmithClein in Cisco Systems (podjetja smo navedli od ranga 1 do ranga 20). Med mnogimi svetovno priznanimi modeli integralnega menedžmenta, ki opisujejo proces upravljanja in vodenja podjetja, sistemsko povezavo upoštevajo npr. avtorji Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Kralj, 1995; Lenihan, 2011; Wheelen in Hunger, 2010. Kljub temu se moramo zavedati (Štrukelj in Mulej 2008, str. 178–179), da tudi modeli integralnega menedžmenta predstavljajo samo delni pogled na razvoj podjetja in njegovega poslovanja (čeprav integrativen), ki je odvisen od subjektivnih izhodišč avtorjev, ki so sodelovali, in šol, ki jim sledijo. Zato so modeli le okvir za natančno proučevanje podjetja. Teoretične pristope o šolah razmišljanja v strateškem menedžmentu z vidika integralnega (strateškega) menedžmenta natančno razlagajo npr. Criado, Galván-Sánchez in Suárez-Ortega, 2010, str. 109–112; Čater, 2006, str. 31–60; Müller-Stewens in Lechner, 2005, str. 73–77; glejte tudi Grant, 2007, str. 14–22; Matthews, 2005 in Stegmann, 2007. O potrebi po družbeni odgovornosti (DO) inoviranja upravljanja in vodenja podjetja glejte npr. Dankova idr., 2015; Mulej in Hrast, ur., 2010; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Mulej, 2011c; Štrukelj idr., 2010; 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014.

Temeljni cilj doktorske disertacije je ovrednotiti, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na to, da tranzicijsko podjetje inovira svoje upravljanje (in vodenje), saj se njegova praksa razlikuje od prakse podjetja, ki že dalj časa in povsem živi v inovativnih razmerah, ker se vanje šele vključuje. V ta namen bomo razvili model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja in ugotovili, kateri dejavniki pomembneje vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Razdelili jih bomo v dve skupini, ki smo ju poimenovali neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki. Tako nameravamo:

- s pomočjo dialektičnega sistema vidikov ugotoviti, s pomočjo inoviranja katerih dejavnikov lahko čim celoviteje ocenimo verjetnost inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja;
- določiti neotipljive ključne dejavnike, ki vplivajo na verjetnost inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja s pomočjo dialektičnega sistema vidikov, in jih razdeliti v smiselno zaključene dejavnike vpliva;
- določiti otipljive ključne dejavnike, ki vplivajo na verjetnost inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja s pomočjo dialektičnega sistema vidikov, in jih razdeliti v smiselno zaključene dejavnike vpliva;
- pojasniti odnose med inoviranjem neotipljivih ključnih dejavnikov in pričakovanim inoviranjem upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja s pomočjo dialektičnega sistema vidikov;
- pojasniti odnose med inoviranjem otipljivih ključnih dejavnikov in pričakovanim inoviranjem upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja s pomočjo dialektičnega sistema vidikov;
- primerjati odnose med neotipljivimi in otipljivimi ključnimi dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja s pomočjo dialektičnega sistema vidikov, in ugotoviti, kateri dejavniki so pri tem pomembnejši;

- nakazati teoretične smeri nadaljnjega raziskovanja o dialektičnem sistemu vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja skladno z novimi spoznanji, pridobljenimi v raziskavi za to doktorsko disertacijo.

Cilj te disertacije je tako obravnava izbranih vidikov teorije in prakse dialektičnega sistema, inovacijskega menedžmenta ter upravljanja in vodenja podjetja (na kar opozarja tudi Lenihan, 2011). Glavni cilj doktorske disertacije je izdelava teoretičnega modela za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja, ki ga bomo preverjali z analizo vanj vključenih dejavnikov, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, z dialektičnim sistemskim obnašanjem: zakonom zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998) v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti zoper zakon o entropiji s pomočjo smernic za celovita in inovativna subjektivna izhodišča ter smernic za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja (inovacijskega menedžmenta) (Mulej idr., 2000; 2013). Zato je potrebno znotraj upravljalno-vodstvenega procesa ustvariti ustvarjalnost namesto rutinerstva⁹. Ostali cilji so predstavljeni v nadaljevanju, kot podlaga za razlago hipotez¹⁰.

1.3 Teze doktorske disertacije

Na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja torej vplivajo različni, prej omenjeni, dejavniki, ki smo jih na podlagi objektivnih dejstev za našo raziskavo subjektivno izbrali. Menimo po praktičnih izkušnjah, omenjenih prej, da bodo spremembe v okolju, ki smo jim priča, preživela le najboljše pripravljena podjetja: ustvarjalna, sposobna za učenje, inovativna in pripravljena, da se spremenijo z različnih vidikov, če je potrebno, ter družbeno odgovorna in poslovno odlična skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti (Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej idr., 2009c; 2010; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulej in Hrast, ur., 2010; Štrukelj in Mulej, 2009; 2010; Ženko idr., 2013a). Vrednote, kulturo in etiko podjetja po našem spoznanju razvrščamo med neotipljive dejavnike, ki vplivajo na inoviranje politike podjetja. Na inoviranje politike podjetja pa vplivajo tudi otipljivi dejavniki: prednosti in slabosti podjetja ter možnosti in nevarnosti podjetja, vizijo podjetja ter obstoječo politiko podjetja. Za določitev prednosti in slabosti podjetja potrebujemo osnovne informacije o podjetju, za določitev možnosti in nevarnosti podjetja pa osnovne informacije o razvoju in razvitosti okolja (Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012).

Med neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) štejemo:

- vrednote (udeležencev) podjetja (glejte Bleicher, 1995; 2004; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Cleveland idr., 2011; Duh idr., 2010; von Groddeck, 2011; Khalil, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Robbins, Judge

⁹ Rutina je nujna sposobnost upravljati in izvajati enaka opravila na kar se da enostaven in učinkovit način vedno znova; rutinerstvo pa je tako močno spoštovanje do stare rutine, da zavrača razvijanje in uporabo inovacij. Ta razlika je pomembna tudi zato, ker je praksa ljudi zožila pojmovanje logike na stare, preverjene izkušnje, torej na rutino, ki se močno bliža rutinerstvu in otežuje inoviranje (Mulej idr., 1987; Mulej idr., 1994).

¹⁰ Skladno z grško besedo *hypòthesis* (Klaić, 1990, str. 547 v Zelenika, 2000, str. 387) je hipoteza znanstvena predpostavka, postavljena za pojasnjevanje nekega pojava, ki ga je potrebno preveriti in dokazati (ali zavreči), da bi postala verodostojna znanstvena teorija ali znanstveni zakon (...) (glejte tudi Zelenika, 2000, str. 86). Dobra hipoteza (Zelenika, 2000, str. 388) je samo tista, ki ustreza predmetu raziskovanja, torej tista, ki jo je moč preveriti in potrditi z določenim teoretično-praktičnim postopkom.

in Campbell, 2010; Johnson, Whittington in Scholes, 2011; Lencioni, 2002; Lockwood, 2009; Štrukelj in Mulej, 2009; 2011a; Ulrich, 1990; Zak, 2011a; 2011b; 2011c);

- kulturo podjetja (glejte Arnold in Randall, 2010; Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Belak, Je. in Milfelner, 2011; Buchanan in Huczynski, 2010; Denison, Haaland in Goelzer, 2004; DuBrin, 2010; Duh idr., 2010; Greenberg, 2011; Osland in Turner, 2011; Potočan in Mulej, 2007; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Rollinson, 2008; Mulej in Hrast, ur., 2010; Robbins, Judge in Campbell, 2010; Schein, 2004) in
- etiko podjetja (glejte Aldred, 2010; Belak, Je. idr., 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Belak, Je. in Milfelner, 2011; Bleicher, 2004; Coulter, 2005; Drucker, 1967; Duh idr., 2010; Harris, 2008; Kajzer in Potočan, 2004; Martin, 2006; Mulej idr., 2009d; Osterloh in Thiemann, 1995; Potočan in Mulej, 2010; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Mulej 2009; Taylor, 2008; Thommen, 1991; 1996; 2003; Zimmermann, 2010).

Med otipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) štejemo:

- prednosti in slabosti podjetja (ki so izid proučevanja podjetja) (glejte Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Bleicher, 2004; Bluedorn in Jaussi, 2008; David, 2011; Gorenak in Mulej, 2010; Hiller, DeChurch in Murase, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Kang idr., 2010; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Shamir, 2011; Šaša in Krisper, 2011; Štrukelj in Mulej, 2013b; 2013c; Ulrich, 1990; Wheelen in Hunger, 2010; Yang, 2011);
- možnosti in nevarnosti podjetja (ki so izid proučevanja okolja) (glejte Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Bleicher, 2004; Catte idr., 2011; David, 2008; 2011; Geng, 2011; Hamman idr., 2010; Hinterhuber, 1992; 2004; ISO, 2010; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Mulej, 2013a; Victor, 2011; Zagorchev idr., 2011; Wheelen in Hunger, 2010);
- vizijo podjetja (glejte Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Chowdhry, 2010; Collins, 2001; Collins, 2001; Collins in Porras, 1994; Coulter, 2005; Huff idr., 2009; Larwood idr., 1995; Marino, 1999; Mulej idr., 2010; Oswald idr., 1994; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Silvers, 1994; Štrukelj, 2010b; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Mulej 2010; Wickham, 2004; Zimmerer in Scarborough, 2005) in
- obstoječo politiko podjetja (glejte Amman idr., 2011; Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Bleicher, 2004; Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Lenihan, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Wheelen in Hunger, 2010).

Na osnovi teh teoretičnih izhodišč izpostavljam, da z dialektičnim sistemom vidikov na podlagi subjektivnih izhodišč izbrani neotipljivi ključni dejavniki za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (vrednote podjetja, kultura podjetja in etika podjetja; norm podjetja, ki iz etike podjetja izhajajo (Potočan in Mulej, 2007), ne obravnavamo, kar je ena izmed pomembnih omejitev doktorske disertacije, kajti po izkušnjah štejemo norme za vez med neotipljivimi in otipljivimi dejavniki) ter otipljivi ključni dejavniki za

inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (prednosti in slabosti podjetja, možnosti in nevarnosti podjetja, vizija podjetja in obstoječa politika podjetja) vplivajo (ali podporno, ali nevtrarno, ali uničevalno) na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, kar predstavlja teoretični model naše raziskave. Imenujemo ga **teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja** (tudi: konceptualni model). Rezultati raziskave bodo pokazali, kakšen vpliv ima inoviranje dialektično sistemsko subjektivno izbranih neotipljivih in otipljivih dejavnikov na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja (od izbranih vidikov je namreč odvisno, kaj iz okolja zaznavamo in potem štejemo med prednostne potrebe in ustrezne možnosti; Mulej idr., 2000, str. 245). Posledica inoviranega upravljanja podjetja (in inovirane politike podjetja) je inovirano vodenje podjetja (torej inoviran menedžment), pa tudi delovanje in obnašanje, kar vpliva na razvoj in obstoj podjetja. Menimo, da je to možno doseči, če v proces upravljanja in vodenja vključimo ustvarjalnost, ki lahko pripelje od ukazovalnega v ustvarjalno sodelovalno medstrokovno upravljanje in vodenje podjetja, kar se lažje, z manj tveganja in več celovitosti zgodi, kadar uporabljamo smernice za opredeljevanje izhodišč in smernice za uresničevanje izhodišč (Mulej idr., 2000) upravljanja in vodenja podjetja.

Na osnovi predstavljenega opisa najpomembnejših dejavnikov zastavljenega znanstvenega problema (ki se kaže predvsem v razhajanju med spremembami v podjetju/okolju in upravljanjem/vodenjem podjetja) ter na osnovi vključenih predmetov znanstvenega raziskovanja (ki so: upoštevanje potrebne in zadostne celovitosti ter soodvisnosti in sodelovanja, potrebna ustvarjalnost, inventivnost in inovativnost ter potreba po inoviranju upravljanja in vodenja podjetja) lahko postavimo naslednjo temeljno znanstveno hipotezo: **Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.**

Temeljno hipotezo bomo utemeljili z naslednjimi hipotezami (H):

- H 1: Tranzicijska podjetja upravljanje (in vodenje) podjetja inovirajo.
- H 2: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vplivajo neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki.
- H 3: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja pojasnimo z vrednotami (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja.
- H 4: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vrednot (udeležencev) podjetja.
- H 5: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje kulture podjetja.
- H 6: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje etike podjetja.
- H 7: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko otipljive ključne dejavnike za inoviranje politike podjetja pojasnimo s prednostmi in slabostmi podjetja, možnostmi in nevarnostmi podjetja, vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja.
- H 8: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje prednosti in slabosti podjetja.

- H 9: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje upoštevanih možnosti in nevarnosti podjetja.
- H 10: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vizije podjetja.
- H 11: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva obstoječa politika podjetja.

Utemeljenost hipotez zagovarjamo z naslednjimi kriteriji (Šešić, 1982, str. 221, v Zelenika, 2000, str. 389–390):

- zastavljene hipoteze so utemeljene, saj strogo logično teoretično izhajajo iz veljavnih logičnih in znanstvenih načel, zakonov in teoremov znanstvenega področja dialektične teorije sistemov in (inovacijskega/strateškega) menedžmenta, v okviru katerih se hipoteze zastavljajo;
- hipoteze izhajajo iz dejstev in stališč potrjene resničnosti;
- z zastavljenimi hipotezami se bolj popolno in zagotovo rešujejo nastala nesoglasja med starim razumevanjem upravljanja in vodenja ter novoodkritimi dejstvi o potrebi po njunem inoviranju s pomočjo dialektičnega sistema vidikov (Dankova idr., 2015; Ivanuša, ur., 2014; Lenihan, 2011; Malik, 2011; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Mulej 2008; 2009; 2010; 2010a; 2010b; 2011; 2011a; 2010b; 2011c; 2011d; 2011e; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014);
- logična verjetnost za potrditev zastavljenih hipotez je zelo velika, kajti hipoteze povezujejo različna znanstvena področja;
- hipoteze utemeljujemo tudi s tem, da pojasnjujejo prej nepojasnjene pojave: potrebo po inoviranju upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja s teorijo sistemov po modelu dialektične teorije sistemov¹¹;
- zastavljene hipoteze prav tako omogočajo predvidevanje pojavov, dogodkov in obnašanja. To je razvidno iz vseh hipotez, s katerimi pojasnjujemo temeljno hipotezo.

1.4 Pričakovani izvirni znanstveni prispevki

Proučevano temo doktorske disertacije smo izbrali skladno z osebno nagnjenostjo k proučevanemu področju ter na temelju lastnega raziskovanja in ugotovitev glede zaznanega problema (glejte Belak, Je., idr., 2009; 2010; Boršič in Štrukelj, 2011a, 2011b; Dankova idr., 2015; Duh in Štrukelj, 2010; 2011; Kreft in Štrukelj, 2013; Mulej idr., 2009; 2009a; 2009b; 2009c; 2009d; 2010; 2010a; 2010b; 2011; Mulej in Štrukelj, 2013; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj, 2010; 2010a; 2010b; 2011a; 2011b; 2011c; 2012; 2013a; 2013b; 2013c; 2013d; 2014; Štrukelj idr., 2010; 2012; 2012a; 2012b; 2012c; 2012d; 2012e; Štrukelj in Boršič, 2011; 2012a; 2012b; Štrukelj in Mulej, 2008; 2009; 2010; 2010a; 2010b; 2010c; 2011; 2011a; 2011c; 2011d; 2011e; 2013a; 2013b; 2013c; 2014a; 2014b; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Izbor teme smo zožili in opredelili z izkušenimi in priznanimi raziskovalci. Pri izboru teme smo se držali nekaterih načel (Ormuš in Matijević, 1979, str. 160 v Zelenika, 2000, str. 397–398):

- tema ni preveč splošna in abstraktna – rezultati raziskovanja in obdelave bodo uporabni v praksi in bodo pripomogli k razširjanju znanstvenih spoznanj;
- čeprav je tema aktualna, s tako združenih vidikov dialektične teorije sistemov, inovacijskega menedžmenta ter upravljanja in vodenja izbranega tipa podjetij, še ni

¹¹ Obstaja tudi veliko drugih teorij sistemov (François, 2004), ki po svojih izbranih vidikih manj izpostavljajo zadostno in potrebno celovitost, ali pa se ji sploh ne posvečajo.

bila proučevana, zaradi česar pričakujemo, da bomo prišli do novih zaključkov, stališč, spoznanj, predlogov in rešitev. Delo na takšni temi je koristno, pomembno in je izvirno;

- tema je za znanstveno obdelavo primerna, temelji na osebnem poznavanju tematike, lastnem raziskovanju in praksi. Pri izboru smo upoštevali nasvete mentorja in somentorice. Da bomo temo obdelali čim bolj celovito, bomo kot dokazni material uporabljali vse dostopne aktualne tuje in domače bibliografske izvore oziroma spoznanja in znanstvene informacije;
- pri izboru teme smo upoštevali planirani in razpoložljivi čas, ki je potreben za njeno kakovostno obdelavo;
- izbrana tema je skladna z razpoložljivo literaturo, možno znanstveno obdelavo in možno predstavitevijo dobljenih rezultatov. Prav tako menimo, da ni niti preozko niti preširoko zastavljena, saj jo proučujemo s pomočjo dialektične teorije sistemov, tj. s spletom vseh bistvenih (in samo bistvenih) vidikov;
- izbrana tema je zelo aktualna, v skladu z najsodobnejšimi znanstvenimi dosežki in spoznanji ter povezana s sodobno teorijo in prakso vključenih znanstvenih disciplin.

V doktorski disertaciji nameravamo na svojstven in unikaten način povezati raziskovalna spoznanja s področij obravnave, ki smo jih zajeli. Obravnavani problem se nanaša na poslovne vede: na področje menedžmenta in znotraj tega na inovacijski menedžment ter politiko podjetja in strateški menedžment, metodološko teoretično osnovo pa nam nudi dialektična teorija sistemov. Znanje na teh področjih nenehno narašča, a ugotavljamo, da je precej razdrobljeno (fragmentirano). Empirično preverjanje je zelo omejeno; jasnih, širše sprejetih znanstvenih dejstev ali rešitev na takšen način sinergijsko povezanih znanstvenih področij pa ni. Teh treh vidikov znanstvenih področij še nikoli noben raziskovalec ni medsebojno povezal in/ali jih soodvisno proučeval, čeprav je vsako izmed teh treh področij pogosto predmet znanstvenih raziskav. Zato bo znanstveni prispevek razvit teoretičen model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (konceptualen model), razvit z uporabo dialektične teorije sistemov. Vrečko (2011) je v svoji doktorski disertaciji povezal dialektično teorijo sistemov, inovacijski menedžment ter strateški in projektni menedžment, kar dokazuje pomembnost medsebojno proučevanih vidikov obravnavane tematike ter nakazuje potrebnost proučevanja dialektične teorije in inovacijskega menedžmenta tudi v povezavi z znanstvenim področjem politike podjetja in strateškega menedžmenta. S systemskega vidika je Vrečko (isti vir) upošteval potrebno in zadostno celovitost oziroma soodvisnost in sodelovanja, z vidika inovacijskega menedžmenta je upošteval zadostno in potrebno ustvarjalnost, inventivnost in inovativnost, nato pa vse skupaj združil z vidikom systemske strateške krize s programi in projekti. Podobno bomo v naši doktorski disertaciji systemski vidik in vidik inovacijskega menedžmenta združili z vidikom znanstvenega področja politika podjetja in strateški menedžment ter dokazali pomembnost uporabe dialektičnega sistema za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja. Tovrstnih razsežnosti še ni nihče tako proučeval za izbrani tip podjetij, zato je naša raziskava edinstvena in kot takšna daje pomemben prispevek k znanosti. Glejte tudi Božičnik, 2007; Ivanuša, ur., 2014; Saaty, 1994.

Dialektična teorija sistemov je podlaga za zadostno in potrebno celovitost in uspeh menedžmenta. Upravljanje in vodenje (menedžment) podjetja sledi modelu (integralnega) menedžmenta. Upravljanje in vodenje morajo tranzicijska podjetja, med katera prištevamo tudi slovenska podjetja, v (po)kriznem okolju hitrih sprememb in globalizacije za doseganje konkurenčnih prednosti inovirati. Menimo na osnovi

predhodnih raziskav v praksi, da je to potrebno in možno narediti s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, ki naj bo podlaga za celovitost in uspeh lastnikov in menedžmenta. V takšni obliki, s teh vidikov in na v doktorski disertaciji predstavljen način proučevanja tovrstna tematika še ni bila raziskovana, o njeni utemeljenosti in izvirnosti pa pričajo tudi opravljene poizvedbe v bazah doktorskih disertacij, bazah patentov ter ustreznih primarnih in sekundarnih bazah znanstvenih revij, ki jih je opravila knjižnica Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru. Pri dokazovanju potrebnosti dialektičnega sistema za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja bomo upoštevali zakon zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998; Šarotar Žižek in Mulej, 2010; Ženko in Mulej, 2009) v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti (Čančer in Mulej, 2008; Gorenak in Bobek, 2010; Potočan, Mulej in Nedelko, 2010; Saaty, 1994) zoper zakon o entropiji (Georgescu-Roegen, 1971) s pomočjo smernic za opredeljevanje in smernic za uresničevanje izhodišč (Mulej idr., 2000), česar prav tako še nihče ni raziskoval za izbrani tip podjetij, in daje prav tako izviren prispevek doktorske disertacije k znanosti.

Mnogi raziskovalci proučujejo posamične vidike in različne vplive na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, a nihče ne proučuje vseh dejavnikov, ki smo jih vključili v doktorsko disertacijo, na takšen način in ne tako celovito in v sinergiji. V Sloveniji tudi nihče ni naredil kvantitativne raziskave, ki bi proučevalo tematiko analizirala s praktičnega vidika slovenskih (tranzicijskih) podjetij. Rezultati raziskave bodo pokazali pomen inoviranja upravljanja (in vodenja) v tranzicijskih podjetjih, z uporabo dialektičnega sistema in inovacijskega menedžmenta, česar še ni nihče naredil. Prav tako bodo rezultati raziskave pokazali, kakšen vpliv ima inoviranje dialektično sistemsko izbranih neotipljivih in otipljivih dejavnikov na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (od izbranih vidikov je namreč odvisno, kaj iz okolja zaznavamo in potem štejejo med prednostne potrebe in ustrezne možnosti; Mulej idr., 2000, str. 245). Prispevek k znanosti vidimo tudi v obravnavanju procesa inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja izbranega tipa, saj je na tem področju manj empirično preverljivih raziskav.

Naslednje, kar vidimo kot prispevek k znanosti, je v tem, da bo opravljena raziskava povečala bazo znanja o dialektičnem sistemu vidikov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z inovacijskim menedžmentom. Tako bodo lahko lastniki in vodje/menedžerji podjetja ter njihovi strokovni sodelavci natančneje spoznali posamezne dejavnike, ki vplivajo na inoviranje politike podjetja (ki je odraz inoviranja upravljanja podjetja) in posledično na vodenje podjetja, njihovo pomembnost ter dejavnike, ki vplivajo nanje. S tega vidika bodo v prihodnje lastniki podjetja lahko bolj dinamično in ciljno inovirali upravljanje (in vodenje, posledično tudi delovanje in obnašanje, razvoj in obstoj) svojega podjetja. Vse to je izjemno pomembno za uspešnost poslovanja podjetij, pa tudi ostalih organizacij, zato bodo rezultati te doktorske raziskave koristni ne le za podjetja v ožjem pojmovanju (torej tiste gospodarske družbe, ki svoje delovanje usmerjajo v ustvarjanje dobička), temveč tudi za vse ostale organizacijske tvorbe, ne glede na to, katerim temeljnim ciljem sledijo in ne glede na njihovo lastniško ali pravno obliko. Z vsem tem želimo prispevati k bolj inovativnim subjektivnim izhodiščem Slovenije in sveta. Proces menedžmenta invencijsko-inovacijskega procesa prikazujemo v poglavju 2.2.5. Prispevek k znanosti avtorice doktorske disertacije je posebej označen. V poglavju 2.2.5 prikazujemo tudi enačbo pogojev za nastanek inovacije, v kateri se opredelitev inovacije osredotoča na inovacije

upravljanja in vodenja. V inoviranje upravljanja in vodenja poskušamo torej vnesti spremembo v razmišljanju, povzeto v tabeli 2.

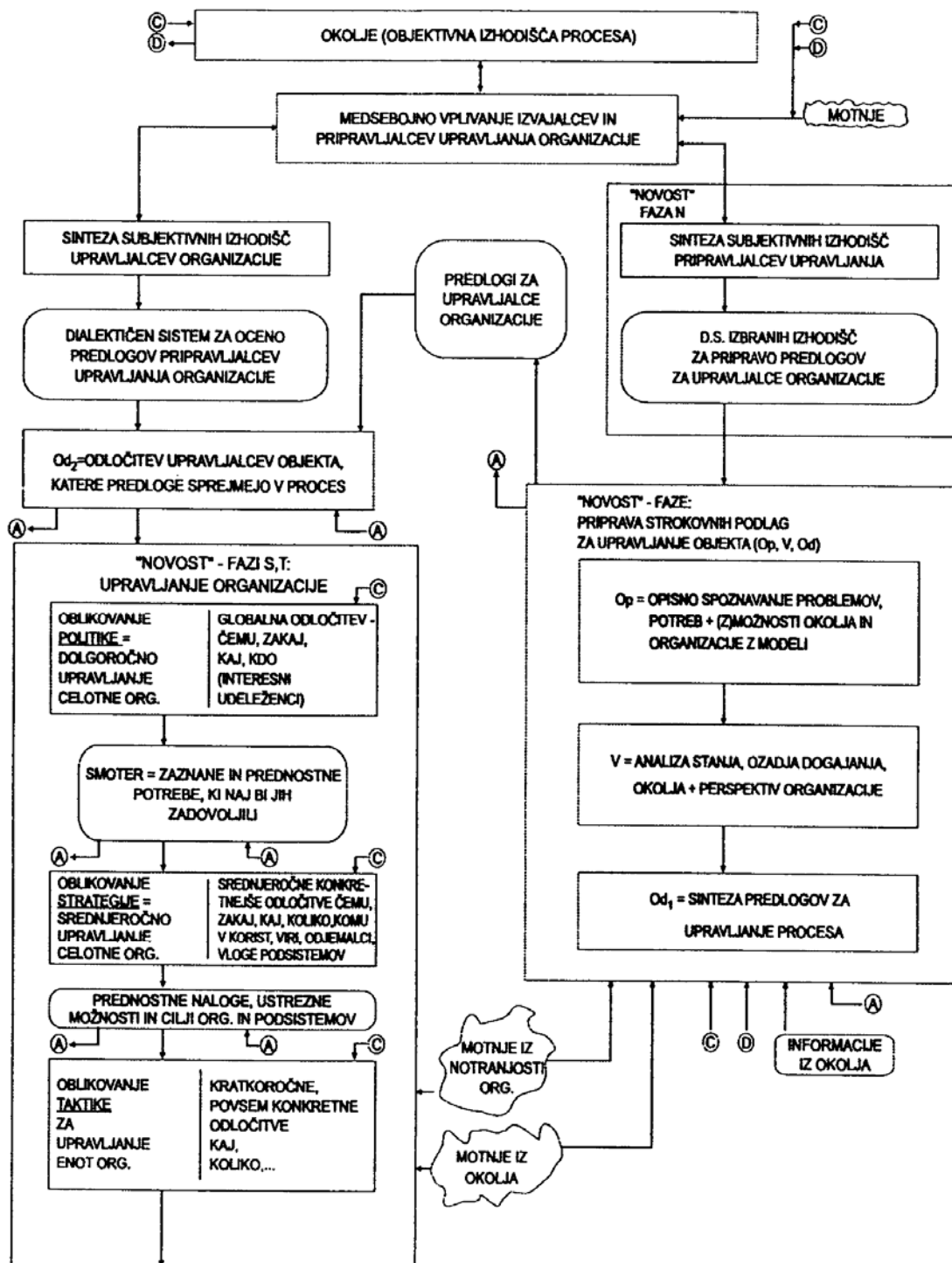
Tabela 2: Bistvo in posledice (dialektično) systemskega razmišljanja v primerjavi s tradicionalnim

Tradicionalno = nesistemsko	Sodobno = sistemsko
Zanesljiva pravila, gotovost, determinizem (»trdi sistemi«) povsod.	Tendenčna pravila, verjetnost, nezanesljivost (»mehki in trdi sistemi«).
Analiza = razčlenitev celote na neodvisne dele.	Celovitost, ni neodvisnih delov celote (v odnosu do nje in do drugih sestavin).
Obravnavanje brez odnosov, relacij, soodvisnosti med deli (in z okoljem).	Upoštevanje soodvisnosti, odnosov, povezav, relacij med deli (in z okoljem).
Statika, stanje, položaj, danost.	Procesi, dinamika, spreminjanje, razvoj.
Poenostavljanje (ker manjka znanje), ozka obzorja.	Malo/čim manj, nič poenostavljanja, veliko znanja, stikov, vplivov
Poenostavljanje (ker je podatkov, sporočil, informacij preveč) s filtriranjem in specializiranjem na izbrani del lastnosti stvarnosti.	Kar se da široko in globoko upoštevanje celote, le neogibno poenostavljanje, transdisciplinaren pogled in interdisciplinarno sodelovanje specialistov.
Enostranska, delna spoznanja in dejanja.	Omrežje spoznanj in dejanj.
Nevarnost pomanjkljivega sodelovanja med specializiranimi ljudmi, ker imajo: <ul style="list-style-type: none"> • sposobnosti, • voljo in • možnosti, • občutek potrebe, ki težka ali sploh ne omogočajo in ne podpirajo ustvarjalnega sodelovanja; zato stvarne, važne lastnosti spregledajo namesto upoštevajo, zato pride do presenetljivih atraktorjev [privlačnih sil, podlag za sinergije], nepredvidljivih emergenc, sinergij in posledic, odmikov od pričakovanj, do napak in težav, problemov, neuspehov.	Dialektična teorija sistemov – metodološka podpora za sinergijo bistvenih specialistov s sistemom: <ul style="list-style-type: none"> • zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti, • smernice za subjektivna izhodišča, ki podpirajo ustvarjalnost in celovitost, ko izhodišča določamo, • smernice za stalnost ustvarjalnega sodelovanja, ko izhodišča uresničujemo, • modeliranje ustvarjalnega dela in sodelovanja, • zakon entropije, • zakon potrebne in zadostne celovitosti.
Zapletenost posledic zaradi preozke specializacije, tj. zaradi (preveč nestvarnega) poenostavljanja načel in procesa razmišljanja, odločanja, obnašanja in delovanja.	Povezovanje, mreženje spoznanj in vplivov, zato poenostavitev posledic razmišljanja, odločanja, obnašanja in delovanja, ker je dovolj celovito.

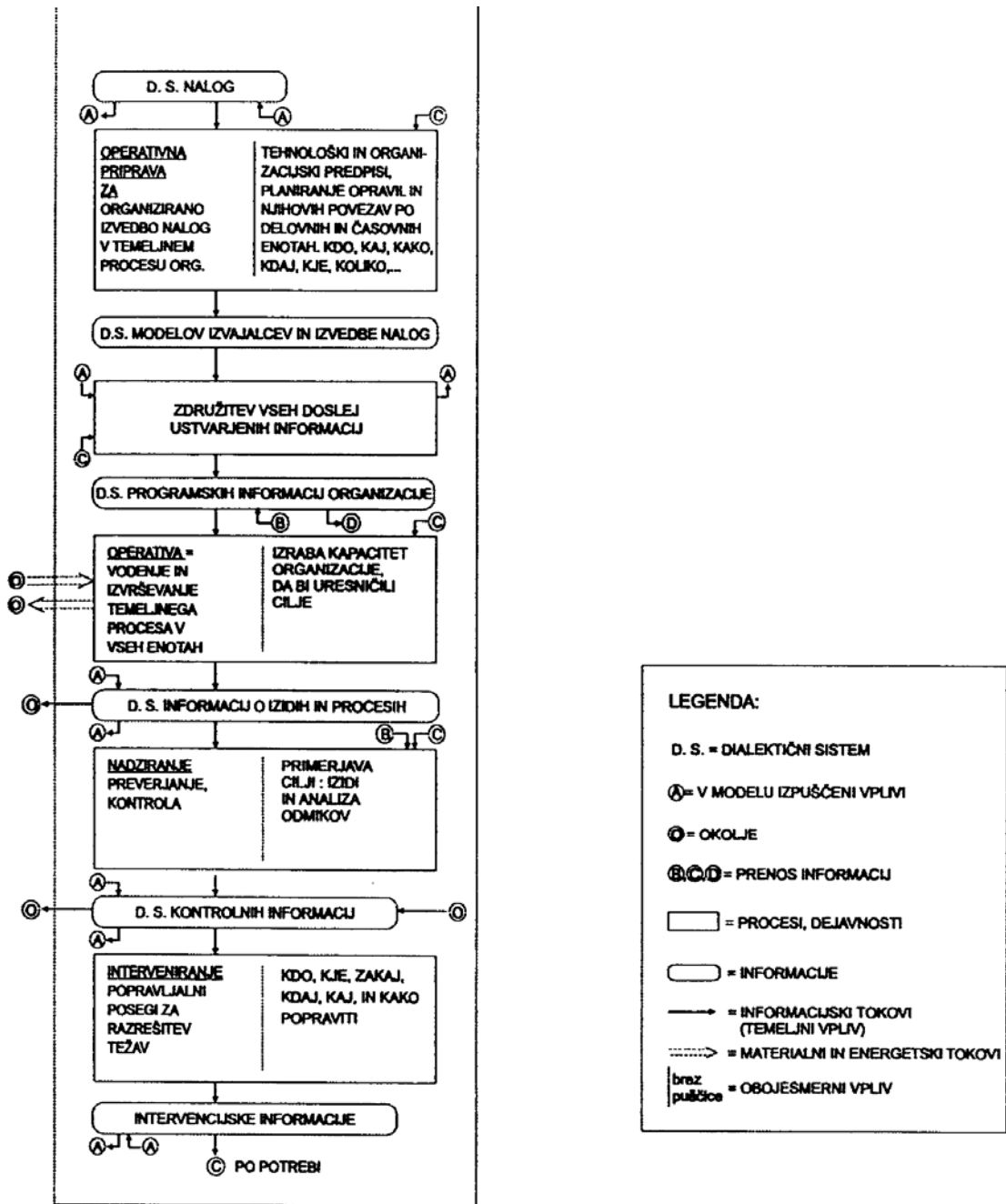
Vir: Mulej idr., 2008.

Tako bo lažje v praksi obvladati proces, povzet v sliki 1.

Slika 1: Večni človekov delovni proces, konkretiziran ob modelni prepletenosti upravljalškega, informacijskega in temeljnega procesa – 1. del



Slika 1: Večni človekov delovni proces, konkretiziran ob modelni prepletenosti upravljskega, informacijskega in temeljnega procesa – 2. del



Vir: Mulej idr., 2008. Glejte tudi Mulej idr., 1987; 1994.

Kako izjemno pomembna je pri tem tematika o upravljanju in vodenju podjetja, kaže mednarodni standard ISO 26000 (ISO, 2010). Iz njega je jasno razvidno, da je upravljanje in vodenje podjetij osrednja tema družbene odgovornosti (glejte poglavje 5.4).

1.5 Predpostavke in omejitve doktorske disertacije

Kadar neki prihodnji dogodek temelji na znanju o preteklih dogodkih in pravilih ali zakonih, ki jim vladajo (Zelenika, 2000, str. 87), lahko govorimo o racionalno zasnovanih predvidevanjih. Verjetnost njihove realizacije je odvisna predvsem od stopnje predvidljivosti dogodka ter poznavanja zakonov in okoliščin, ki predvidevanja omogočajo. V znanstvenem raziskovanju so posebej pomembna znanstvena predvidevanja, ki so izpopolnjena oblika racionalnih predvidevanj, saj jih lahko uporabljamo v vsakdanjem življenju. Temeljijo na poznavanju splošnih zakonov in posebnih okoliščin, pod katerimi ti zakoni delujejo. Modeli menedžmenta preko načina upravljanja in vodenja vplivajo na model poslovanja podjetja in njegovo uspešnost. Podjetja tržijo nove ideje in tehnologije (Chesbrough, 2003; 2010) s pomočjo svojih poslovnih modelov. Medtem ko lahko imajo podjetja obsežne naložbe in procese za raziskovanje novih idej in tehnologij, imajo pogosto malo, če sploh, sposobnosti za inoviranje poslovnih modelov, s katerimi jih tržijo. To je pomembno, kajti iste ideje ali tehnologije, ki se tržijo s pomočjo dveh različnih poslovnih modelov, bodo prinesle dvojne različne gospodarske rezultate (Laroche, 2011; Porter, 1990; Porter in Kramer, 2006a; 2006b; Prosenak, Mulej in Snoj, 2008). Torej je za podjetja poslovno smiselno razviti sposobnost inovirati svoje poslovne modele (Giesen idr., 2007; IBM, 2006; Sorescu idr., 2011, Sosna idr., 2010, Teece, 2010). Podjetja bi zato morala tudi (ali celo še bolj) inovirati svoj model upravljanja in vodenja. Zaradi tega v naši raziskavi izhajamo iz predpostavke, da se (proces) inoviranja upravljanja (opredeljen v politiki podjetja) in vodenja (menedžmenta) v različnih podjetjih razlikuje. Pri pisanju doktorske disertacije tudi predpostavljamo, da je inoviranje upravljanja podjetja in opredelitev o upravljanju podjetja v obliki politike podjetja, ki je na začetku upravljalno-vodstvenega procesa, hkrati prav zato (skladno z zakonom hierarhije zaporedja in soodvisnosti, Mulej idr., 2000) njegov najpomembnejši del. Ker iz inovirane politike podjetja izhaja tudi inoviranje menedžmenta, nadalje predpostavljamo, da je pravočasno inoviranje politike podjetja ključno za njegovo vodenje, delovanje in obnašanje, razvoj in obstoj (Boršič in Štrukelj, 2011b; Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; Malik, 2011; Palmisano, 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Mulej, 2008; 2009; 2010; 2010a; 2011a; 2011c; 2011d; 2011e; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Skladno z izbrano temo doktorske disertacije predpostavljamo tudi:

- da bo okolje podjetij tudi v prihodnje ostalo dinamično in hitro spremenljivo ter
- da bodo podjetja tudi v prihodnje delovala v spremenjenih pogojih dela in globalizacije;
- da bo globalizacija naraščala;
- da na trgih v svetu narašča stopnja konkuriranja med podjetji, kar velja tudi za Slovenijo;
- da potrebe razvitega dela sveta (kamor uvrščamo tudi Slovenijo oziroma proučevane tranzicijske države) ne bodo naraščale, temveč celo upadale;
- da postajajo kupci podjetij zahtevnejši;
- da imajo večja pričakovanja; ter
- da bodo podjetja zato morala še bolj kot doslej inovirati svoje upravljanje (in izhajajočo politiko podjetja) ter vodenje (torej menedžment podjetja), pa tudi delovanje in obnašanje (tudi: poslovanje), svoj razvoj in obstoj;
- da se večina lastnikov/upravljalcev in menedžerjev slovenskih podjetij strokovno ne pogloblja v inoviranje upravljanja in vodenja podjetja;

- da se bo zavest prebivalcev proučevanega geografskega področja še bolj povečevala v smeri bolj družbeno in drugače odgovornega ravnanja, čemur bodo podjetja morala slediti;
- da lahko pomen raziskovanja inoviranja neotipljivih dejavnikov podjetja iz Slovenije posplošimo na večino tranzicijskih držav;
- torej da lahko pomen raziskovanja inoviranja vrednot udeležencev podjetja, kulture podjetja in etike podjetja iz Slovenije posplošimo na večino tranzicijskih držav;
- da lahko pomen raziskovanja inoviranja otipljivih dejavnikov podjetja iz Slovenije posplošimo na večino tranzicijskih držav;
- torej da lahko pomen raziskovanja inoviranja prednosti in slabosti podjetja (ki izhajajo iz informacij o podjetju) iz Slovenije posplošimo na večino tranzicijskih držav;
- da lahko pomen raziskovanja inoviranja možnosti in nevarnosti podjetja (ki izhajajo iz proučevanja razvoja/razvitosti okolja) iz Slovenije posplošimo na večino tranzicijskih držav;
- da lahko pomen raziskovanja inoviranja vizije podjetja iz Slovenije posplošimo na večino tranzicijskih držav; in
- da lahko pomen raziskovanja inoviranja politike podjetja iz Slovenije posplošimo na večino tranzicijskih držav.

Z našo raziskavo ne želimo dati samo svojega prispevka k znanosti, ampak tudi nakazati potrebne smernice pri nadaljnjem raziskovanju proučevane tematike ter dvigniti zavest o tem, kako potrebno in pomembno je dialektično povezovanje različnih vidikov v teoriji in praksi. Tako predpostavljamo, da bomo pripravili dobro raziskovalno osnovo, da bomo lahko zastavljene hipoteze doktorske disertacije kakovostno proučili in potrdili ter odprli mnoge raziskovalne vidike. Prav tako predpostavljamo, da med inoviranimi vrednotami podjetja, kulturo podjetja, etiko podjetja, vizijo podjetja, obstoječo politiko podjetja, prednostmi in slabostmi podjetja, možnostmi in nevarnostmi podjetja ter inovirano politiko podjetja obstajajo povezave ter da se le-te medsebojno razlikujejo tako po moči kot po načinu povezanosti. Upoštevajoč navedeno lahko opredelimo naslednje značilnosti znanstvenih predpostavk, postavljenih v doktorski disertaciji (Žugaj, 1989, str. 127 v Zelenika, 2000, str. 87–88). Vse zapisane predpostavke:

- temeljijo na predhodnih znanstvenih pojavih;
- izhajajo iz opredeljenega cilja doktorske disertacije;
- temeljijo na predpostavki, da v svetu vlada red in ne kaos;
- omogočajo, da bomo z njihovo uporabo in planiranjem prišli do predvidevanja bodočih dogodkov;
- bomo realizirali z določenimi izbranimi znanstvenimi metodami (glejte poglavje 1.6 o raziskovalnih metodah) in
- omogočajo, da bomo uporabili dovolj veliko bazo podatkov z oceno verjetnosti razpoložljivih parametrov v doktorski disertaciji razvitega in preverjanega modela.

Pomembno omejitev doktorske raziskave vidimo v obsežnosti proučevanega problema, ki izhaja iz uporabe dialektične teorije sistemov. Zaradi tega bomo določene teme v teoretičnem delu obravnavali le v omejenem obsegu, potrebnem za razumevanje inoviranja upravljanja in izhajajočega vodenja podjetja. V doktorski disertaciji bomo kombinirali objektivni in subjektivni pristop, objektivno realnost bomo opazovali s subjektivnimi izhodišči avtorice. Objektivno je tisto, kar obstaja zunaj avtorja, subjektivno je tisto, kar obstaja znotraj avtorja – kar avtor ve, se mu zdi pomembno itd.

Doktorska disertacija objektivno zajema dejstvo, da tranzicijska podjetja slabše poslujejo, zaradi česar je potrebno doseči večjo celovitost in večjo inovativnost teh podjetij (in obstajajo objektivne možnosti, da tovrstna znanja najdemo v literaturi o dialektični teoriji sistemov, inovacijskem menedžmentu ter o politiki podjetja in strateškem menedžmentu). Subjektivno zajema spoznano potrebo po inoviranju upravljanja podjetja (opredeljene politike podjetja) in vodenja podjetja (menedžmenta podjetja). Glede na opisano se omejujemo na dialektični sistem izbranih vidikov, ki so zajeti v teoretičnem in empiričnem delu doktorske disertacije, pri čemer vsako poglavje posebej obravnava neki posamični vidik – zaznano potrebo/problem za proučevanje in zaznano možnost, s katero ta problem rešujemo. V empiričnem delu doktorske disertacije bomo proučevali le inoviranje planiranja politike podjetja in inoviranje ključnih dejavnikov, ki na inoviranje politike podjetja vplivajo. Tako se omejujemo na proučevanje samo tega dela razvojnega planiranja na ravni politike podjetja. S tem ne želimo zmanjšati pomembnosti ostalega razvojnega planiranja (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Müller-Stewens in Lechner, 2005; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Wheelen in Hunger, 2010), ampak menimo, da je tovrstno raziskovanje zaradi različnih proučevanih vidikov že samo po sebi zelo zahtevno in kompleksno. Tudi na ravni politike podjetja se nameravamo omejiti na procesne razsežnosti inoviranja posameznih vplivnih dejavnikov.

Instrumentalnih in institucionalnih razsežnosti ne bomo proučevali. Pri tem bomo izhajali iz MER modela integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008), ga za potrebe doktorske disertacije prilagodili in izvedli poslovno raziskavo. Tako bomo na vzorcu slovenskih podjetij preverjali, ali razviti model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja drži, ter na osnovi terenske raziskave določili pomembnost vpliva med proučevanimi dejavniki. Podatke bomo statistično obdelali s programsko opremo SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) za Windows in s pomočjo programa, ki omogoča raziskovanje modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami (angl. *Structural Equation Modelling – SEM*). Inoviranje strateškega menedžmenta, ki je način implementiranja inovirane politike podjetja (vanjo vgrajene vizije ter poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev), bi bilo zagotovo prav tako smiselno proučevati, saj se raven strateškega menedžmenta neposredno povezuje z ravno politike podjetja. Vendar bi tovrstno proučevanje preveč širilo obseg naše raziskave, ki tako ne bi mogla biti dovolj poglobljena. Zaradi tega se v naši raziskavi omejujemo le na raven politike podjetja; procesnih, institucionalnih in instrumentalnih razsežnosti strateškega menedžmenta ne bomo proučevali, niti taktičnega/operativnega izvedbenega menedžmenta, informacijskega procesa ali temeljnega izvedbenega procesa.

Nadalje se omejujemo z vidika vzorca podjetja na proučevanje slovenskih podjetij, ki vsaj 10 let obstajajo na trgu. Z vidika starosti podjetja bomo torej proučevali podjetja, ki obstajajo najmanj 10 let. Takšno omejitev smo postavili zato, ker so to podjetja, ki so se razvijala in se še razvijajo. Za takšna podjetja je bolj verjetno, da imajo politiko podjetja definirano in tudi zapisano, in predpostavljamo, da so pri tovrstnih podjetjih tudi proučevani procesni vidiki razvojnega planiranja jasneje izraženi. Če obstajajo najmanj 10 let, so tudi pokazala, da so uspela preživeti in torej učinkovita. In desetletno obdobje je tudi dovolj dolgo obdobje, da je smiselno inoviranje njihove politike podjetja sploh proučevati. Raziskava je zastavljena za tranzicijske države, pri praktičnem proučevanju

raziskovalnega problema pa se nameravamo geografsko omejiti. Pri analizi se bomo omejili na primer Slovenije. Tako bomo z raziskovanjem prišli do ugotovitev in zaključkov, pridobljenih na podlagi izkušenj slovenskih podjetij. Čeprav Slovenija pravno gledano ni več v tranziciji, menimo, da nanjo gospodarsko-razvojno še vedno lahko gledamo kot na tranzicijsko družbo. Gospodarsko-razvojno tranzicija namreč pomeni prehod iz rutinerske v inovativno gospodarstvo in družbo, česar Slovenija še ni dosegla. Zato trdimo, da je Slovenija še vedno v tranziciji (Bekö in Jagrič, 2011; Hustič, 2009; Jurše, 2011; Nedelko, 2011; Nedelko in Potočan, 2010; Šarotar Žižek idr., 2009; Štrukelj idr., 2012b). Predpostavljamo, da lahko tako pridobljene ugotovitve posplošimo in posplošeno prenesemo tudi na ostale tranzicijske države.

Pomembna omejitev pri pisanju doktorske disertacije na to temo je tudi v majhni razpoložljivosti teoretičnih virov s kombinacijami proučevanih znanstvenih področij, gledano v svetovnem merilu. Mnogi raziskovalci namreč proučujejo posamične vidike in različne vplive na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, a nihče vseh dejavnikov, ki smo jih vključili v doktorsko disertacijo, ne proučuje tako celovito, ne na takšen način in ne z uporabo dialektične teorije sistemov. Nadaljnja bistvena omejitev doktorske disertacije je tudi v jeziku proučevane literature. Zraven slovenskega in hrvaškega jezika se od svetovnih jezikov omejujemo le na angleški in nemški jezik. Zavedamo se, da je veliko dobre strokovne literature napisane tudi v drugih jezikih, npr. v francoskem ali japonskem jeziku, vendar žal te literature zaradi subjektivnih omejitev v znanju tujih jezikov ne bomo mogli proučiti. Prav tako želimo opozoriti še na nekatere terminološke omejitve. V doktorski disertaciji uporabljamo besedi vodenje podjetja in menedžment podjetja kot sopomenki. Objekt, sistem in model doktorske disertacije razmejujemo kot prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Odnos med objektom, dialektičnim sistemom in modelom z vidika poenostavljanja slike stvarnosti v človeškem razmišljanju in komuniciranju

Stopnja stvarnosti pri obravnavi objekta	Doktorska disertacija
Dialektični sistem	Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja
Objekt	Objekt proučevanja je tranzicijsko podjetje.
Dialektični sistem	V doktorski disertaciji smo opredelili bistvene vidike (ki se zaradi subjektivne izbire razlikujejo od izbire drugih avtorjev): inovacije, upravljanje, politika podjetja, vodenje, menedžment, konkurenčnost, globalizacija, spremembe, družbena odgovornost, trajnostna prihodnost in/ali razvoj, znanje, modeli menedžmenta, vrednote (udeležencev) podjetja, kultura podjetja, etika podjetja, vizija podjetja, proučevanje podjetja in/ali notranje informacije in/ali notranje poslovne možnosti, prednosti in slabosti podjetja, proučevanje okolja in/ali zunanje informacije in/ali zunanje poslovne možnosti, možnosti in nevarnosti podjetja, uspešnost podjetja.
Sistem	Opis problema doktorske disertacije smo poenostavili: neotipljivi in otipljivi dejavniki, ključni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.
Model	Doktorska disertacija bo modelna rešitev izbranega problema potrebe po inoviranju upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja z dialektičnim sistemom izbranih vidikov. Razvili bomo teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki ga bomo empirično preverili z izvedbo poslovne raziskave.

Vir: Mulej idr., 2000, str. 163. Prirejeno za potrebe prikaza teme doktorske disertacije.

1.6 Raziskovalne metode

Znanstvena metoda, ki jo bomo uporabljali v doktorski disertaciji, pomeni miselni postopek, uporabljen, da se lažje in čim bolj točno odkrijejo in sistematično obdelajo znanstvena dejstva, podatki in informacije. Znanstvena metoda (Zelenika, 2000, str. 285–286) je skupek različnih postopkov, ki jih znanost uporablja v znanstveno-raziskovalnem delu, da bi raziskala in predstavila rezultate znanstvenega raziskovanja v določenem znanstvenem področju ali znanstveni disciplini. Istočasno je znanstvena metoda pot raziskovanja, s katero se oblikuje in izgrajuje znanost. Z znanstveno metodo poimenujemo tudi vsak način znanstvenega raziskovanja, ki zagotavlja sigurno, urejeno, sistematično in točno znanje.

Doktorska disertacija bo imela elemente temeljne in aplikativne raziskave (Ivanko, 2007, str. 5–6; Koželj, 1990, str. 38–39; Vršec in Dolgan, 1971, str. 82–83; Zelenika, 2000, str. 114–116). Ključna značilnost temeljne raziskave (Easterby-Smith idr., 2005, str. 26) (angl. *pure research*) je pospešiti razvoj teorije. Iz tega lahko nastanejo tudi praktične aplikacije. Namen aplikativne raziskave (isti vir, str. 27) (angl. *applied research*) je rešitev posebnih problemov. Čeprav ima lahko teorija v aplikativni raziskavi določeno vlogo, je pomembna aplikacija teorije. V okviru temeljnih raziskav imamo na razpolago najmanj tri oblike razvoja teorije: odkritje, invencija in refleksija (Easterby-Smith idr., 2005, str. 26). O refleksiji govorimo, kadar obstoječo teorijo, tehniko ali skupino zamisli ponovno preučimo, če je le možno v drugačnem organizacijskem ali družbenem kontekstu. V okviru temeljne raziskave doktorske disertacije bomo na osnovi refleksije prilagodili dialektično teorijo sistemov z uporabo inovacijskega menedžmenta, skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti in v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti za potrebe proučevanja dejavnikov, vplivnih na upravljanje in vodenje podjetja. To bomo povezali z modeli (integralnega) menedžmenta podjetja in razvili teoretičen model za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja (lasten konceptualni model), ki ga bomo empirično (kvantitativno) analizirali/preverili. V menedžmentu so razviti tudi številni drugi raziskovalni pristopi (Easterby-Smith idr., 2005, str. 27), ki jih strokovnjaki imenujejo akcijska raziskava (angl. *action research*). »Akcijska raziskava stremi k temu, da prispeva tako k praktičnim zadevam ljudi, ki so v trenutno problematičnih okoliščinah, kot tudi ciljem družbenih ved, s skupnim sodelovanjem znotraj vzajemno sprejetih etičnih okvirov« (Rapport, 1970, str. 449, v istem viru, str. 27). Te raziskave v doktorski disertaciji ne bomo uporabili.

Pri svojem raziskovalnem delu bomo uporabljali mnoge znanstvene kategorije (Zelenika, 2000, str. 69 in dalje). Proučevali bomo pojme, ki izhajajo iz analiziranega področja, jih presojali, razvijali svoje definicije za vsebine teh pojmov, predmet raziskave, pojme in proučevane pojave pa bomo tudi opisovali (deskripcija) ter jih pojasnjevali in medsebojno povezovali (eksplanacija).

Temeljna naloga pričujoče doktorske disertacije je reševanje aktualnega problema potrebe po inoviranju upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja s pomočjo Mulejeve metode dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 1992; 2000; 2003; 2013; Mulej in Kajzer, 1998; Mulej in Ženko 2004; Sruk, 1995; Treven in Mulej, 2005a; 2005b; 2005c; Ženko in Mulej 2011; Ženko idr., 2013b; François, 2004 – enciklopedija; glejte tudi Ivanuša, ur., 2014). Pri doktorski raziskavi bomo tako upoštevali dialektično sistemsko obnašanje: zakon zadostne in potrebne celovitosti v

odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti zoper zakon o entropiji s pomočjo smernic za primerno celovita in inovativna subjektivna izhodišča ter smernic za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja. Le-to je po našem mnenju, ki ima osnovo v praktičnih izkušnjah, omenjenih prej, in mnenju drugih (npr. Dankova idr., 2015; Malik, 2011; Ivanuša, ur., 2014; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014), potrebno za večjo konkurenčnost slovenskega (tranzicijskega) gospodarstva. Analizirali bomo teoretična in praktična vprašanja, ki zahtevajo ustrezne rešitve, kajti na zastavljeno vprašanje lahko odgovorimo le z večdisciplinarnim in – bolje: interdisciplinarnim znanstvenim raziskovanjem, s katerim želimo priti do novih znanstvenih spoznanj.

Predmet znanstvene raziskave bodo dialektična teorija sistemov, inovacijski menedžment, neotipljivi dejavniki, ključni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (vrednote podjetja, kultura podjetja in etika podjetja), ter otipljivi ključni dejavniki za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (prednosti in slabosti kot izid proučevanja podjetja, možnosti in nevarnosti kot izid proučevanja okolja, vizija podjetja in politika podjetja). Z vidika časovnega obdobja bo raziskava retrospektivna, saj bomo vprašanja postavljali za trenutno stanje in za stanje pred 10 leti. Ker bomo poleg proučevanja dejavnikov, ki vplivajo na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja (retrospektivni del), na podlagi rezultatov raziskave – preteklih dogodkov – tudi predvideli, kako lahko podjetja izboljšajo inoviranje upravljanja (in vodenja) – prihodnje dogodke – (prospektivni del), bo raziskava s tega vidika retrospektivno-prospektivna (Galliers, 1992). Z vidika števila kontaktov bomo vsako podjetje anketirali le enkrat, torej govorimo o presečni raziskavi. Zagotovili jo bomo na podlagi preverjanja davčnih števil v raziskavo vključenih podjetij.

Doktorsko disertacijo bomo začeli tako, da bomo v teoretičnih izhodiščih zbrali in proučili relevantno domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo in informacije, obstoječo literaturo in informacije proučili, napravili selekcijo, analizo in sintezo pomembnih dejstev. Nato bomo proučevali definirani raziskovalni problem in dejavnike (latentne spremenljivke, ki jih imenujemo tudi faktorji ali konstrukti) ter preverjali postavljene hipoteze. Opredelili in zapisali bomo potrebna teoretična izhodišča na področju MER modela integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2012), dialektične teorije sistemov, inovacijskega menedžmenta ter politike podjetja in strateškega menedžmenta. Za doseg tega cilja bomo uporabili predvsem tujo pa tudi domačo literaturo. Izdelavo doktorske disertacije bomo nadaljevali z empiričnim preverjanjem doktorske disertacije, upoštevajoč smernice sodobnih raziskav na področju zastavljenega problema in MER model integralnega menedžmenta. V tem delu bomo teoretična spoznanja uporabili za ugotavljanje pomena inoviranja upravljanja (ki se izraža v obliki opredelitve politike podjetja) in vodenja (menedžmenta, ki iz upravljanja izhaja) v tranzicijskih državah ter tega, kako inoviranje dialektično izbranih ključnih neotipljivih in otipljivih dejavnikov vpliva na inoviranje politike podjetja. Na ta način bomo teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (konceptualen model povezav), teoretično razvit v prvem, teoretičnem delu doktorske disertacije, operacionalizirali (preverili s pomočjo empirične raziskave). Vplivne dejavnike bomo merili s pomočjo več različnih trditvev (imenujemo jih tudi manifestne spremenljivke, indikatorji ali kazalniki). Da bomo te trditve jasno opredelili, bomo najprej na osnovi teoretičnih spoznanj in ob upoštevanju MER modela integralnega menedžmenta pripravili anketni vprašalnik, s katerim bomo zagotovili, da bodo koncepti v modelu opredeljeni na takšen način, kot jih zaznavajo in razumejo strokovnjaki na proučevanem področju ter ga z

metodo intervjuja preverili na ciljni (fokusni) skupini lastnikov slovenskih podjetij. Preden bomo pričeli glavno raziskavo izvajati, bomo vprašalnik najprej preverjali na manjšem reprezentativnem vzorcu; če bo potrebno, ga bomo tudi korigirali. Da bo vprašalnik veljaven, kakovosten in merjenje korektno, bomo preverili strukturo trditev in strukturo dejavnikov (faktorsko strukturo) vprašalnika ter ga tako validirali (dokazali njegovo veljavnost; da bo validnost rezultatov zanesljiva). Tako bomo na osnovi kvantitativnega pristopa k zbiranju podatkov z anketo dobili podrobnejši odgovor na zastavljeno vprašanje, s katerimi trditvami lahko pojasnujemo posamezne proučevane dejavnike.

Za analizo povezav razvitega teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (imenovanega tudi konceptualnega teoretičnega modela) bomo uporabili vzročni model modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami (angl. *Structural Equation Modelling – SEM*). Model SEM združuje analizo vzročnih (strukturnih) povezav in merjenje posredno (indirektno) merljivih spremenljivk (latentnih spremenljivk, tudi: dejavnikov, faktorjev ali konstruktov) s pomočjo direktno merljivih trditev (avtorji uporabljajo tudi izraz: manifestnih spremenljivk, kazalnikov ali indikatorjev) (Ferligoj, 2001; Schwarz, 2003). Bistvena prednost te metode je v tem, da lahko raziskovalec konceptualni teoretični model preverja kot celoto, torej po povezovanju posameznih dejavnikov s trditvami primerja posamezne dejavnike med seboj in določi statistično povezavo med njimi. Obstaja več pristopov metode SEM, s katero lahko preverjamo skladnost konceptualnega teoretičnega modela z empiričnimi podatki; med njimi sta najbolj poznana naslednja dva pristopa, med katerima bomo v doktorski disertaciji skladno z značilnostjo pridobljenih podatkov uporabili slednjega (glejte Schwarz, 2003; Estaves idr., 2002; v Sternad, 2011, str. 12):

- metodologijo, ki temelji na kovarianci (angl. *Covariance-based methodology*) in za katero lahko uporabimo enega izmed sledečih programov: LISREL, AMOS, EQS, COSAN, EZPATH;
- metodologijo PLS (angl. *Partial Least Squares* ali metoda delnih najmanjših kvadratov), kjer imamo na voljo programa: PLS-Graph in SmartPLS.

Kvalitativno raziskovanje (iz latinske besede *qualitas* v pomenu: kakovost, bistvena lastnost, vrsta neke stvari, vrednota, odlika, značaj, sposobnost itd.) (Zelenika, 2000, str. 123) je raziskovanje, ki se nanaša na proučevanje, raziskovanje, določanje itd. značilnosti, osebnosti, vrednot, pomembnih značilnosti, obeležij itd. nekih pojavov, predmetov, odnosov itd. Takšna raziskovanja skušajo odgovoriti na vprašanja: kakšno je nekaj, kakšen je nekdo, zakaj, kdaj, kam, s čim, kje ipd. V okviru kvalitativnega raziskovanja bomo v doktorski disertaciji uporabili naslednje metode: induktivno in deduktivno metodo, metodo analize in metodo sinteze, metodo abstrakcije in konkretizacije, metodo generalizacije in specializacije, metodo dokazovanja in zavračanja, metodo klasifikacije, metodo deskripcije, metodo kompilacije, komparativno metodo, statistično metodo, metodo modeliranja, kibernetično metodo, dialektično metodo, teorijo sistemov, metodo študije primera in metodo intervjuja/anketiranja (isti vir, str. 295–353). Po potrebi bomo uporabili tudi druge kvalitativne metode. O metodi primera glejte tudi Yin (1993; 1994) in Stake (1995) v Easterby-Smith (2005, str. 78).

Med kvalitativnim in kvantitativnim raziskovanjem obstaja čvrsta interakcija, saj se medsebojno prepletata in dopolnjujeta. Pri kvantitativnih raziskovanjih skušamo odgovoriti na vprašanje: koliko (Zelenika, 2000, str. 123). Kvantitativno raziskovanje

(iz latinske besede *quantitas* v pomenu: koliko, količina, velikost) (Zelenika, 2000, str. 124) je raziskovanje, ki se nanaša na proučevanje, raziskovanje, določanje itd. količin, vrednosti, veličin/velikosti nekih pojavov, predmetov, odnosov itd. Praviloma se kombinira z drugimi vrstami raziskovanja, posebej s kvalitativnim raziskovanjem, saj so rezultati takšnih raziskovanj kompatibilni in komplementarni. Predmet kvantitativnega raziskovanja so pojavi, predmeti in odnosi med njimi, ki se lahko kvantificirajo oziroma ki se lahko z uporabo kvantitativnih metod količinsko in vrednostno izrazijo.

Kvantitativna merila, ki jih bomo uporabili pri doktorski disertaciji, bodo statična in dinamična (Zelenika, 2000, str. 124):

- statična merila (za statistično analizo podatkov). To so merila, ki izražajo trenutne odnose med pojavi ali deli. Merimo jih lahko z: aritmetično sredino, modusom, mediano, odstotkom, osnovnim indeksom ipd;
- dinamična merila (za sistemsko analizo modela). Dinamična merila izražajo odnose med pojavi in deli v določenem krajšem in/ali daljšem obdobju. Merimo jih lahko s: stopnjo rasti, trendom, korelacijo (linearno, linijsko, multiplo, parcialno), verižnim indeksom ipd.

Vse v tej doktorski disertaciji uporabljene metode, s katerimi bomo raziskovali in odkrivali znanstvena spoznanja na področju dialektičnega sistema neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja, zagotavljajo potrebno in zadostno objektivnost (nepristranski, dejanski, nevtralen in pravičen odnos do raziskovalne tematike), zanesljivost (zadostno razlago, argumentiranje in utemeljevanje vsakega stališča in sodbe), natančnost (vseh faz znanstveno-raziskovalnega dela), sistemskost in sistematičnost sestave (medsebojno in funkcionalno povezanost za omogočanje raziskovanja in razumevanja povezav med proučevanimi pojavi za dosledno oblikovanje doktorske disertacije) ter splošnost (za odkrivanje, raziskovanje in ugotavljanje splošnih značilnosti ter skupnih značilnosti) raziskovanih znanstvenih vprašanj, pojavov in njihovih medsebojnih odnosov. O osnovnih značilnostih znanstvenih metod glejte Zelenika (2000, str. 289–291). Pri oblikovanju metodologije in tehnologije raziskovanja ter pisanja te doktorske disertacije bomo sledili tudi avtorjem Bruner, 2001; Field, 2009; 2013; Hart, 1998; Ivanko, 2007; Kumar, 2005; Partington (ur.), 2003; Yin, 2003; in drugim. Pri pisanju doktorske disertacije bomo sistemsko (povezovalno) razmišljali, kar je v današnjem času poleg specializacije v vsakem podjetju nujno potrebno. Zagovornik sistemske teorije je že več kot 40 let Mulej (glejte npr. 1974; 2007 in drugo).

TEORETIČNA IZHODIŠČA

2 INOVACIJE TER UPRAVLJANJE IN VODENJE V ČASU HITRIH SPREMEMB

2.1 Okvir raziskave

2.1.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Temeljna naloga pričujoče doktorske disertacije je reševanje aktualnega problema potrebe po inoviranju upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja s pomočjo Mulejeve metode dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in dalje; Mulej, 2007; Mulej idr., 2013; Mulej in Ženko, 2004), kajti tranzicijska podjetja so drugačna (Dixon idr., 2010). Dialektična teorija sistemov (DTS) je ena izmed teorij sistemov (Ackoff, 1989; Hayek, 1945; Kampis, 1991; Miller, 1978; Rapport, 1986; Rosický, 1997; Shannon in Weaver, 1949; Simon, 1979; Wiener, 1948; 1954). Utemeljitelj DTS Mulej pravi (Mulej idr., 2000, str. 283–284), da je mehkosistemska, kvalitativna, namenjena za most med vedami, upošteva zapletenost, je namenjena vplivu na ljudi, utemeljena na dopolnjevanju z razlikami, novejša, utemeljena na sistemu kot sliki objekta z nekega izbranega vidika, bolj obvladovalna kot opisovalna, a ne izključno, bolj kontemplativna (usmerjena v poglobljeno razmišljanje) kot konstruktivna, a ne izključno. Poskuša uveljaviti namen osnovnih avtorjev teorije sistemov, da bi dosegli v razmišljanju, delovanju in obnašanju čim več celovitosti. Poti k njej išče v dopolnjevanju soodvisnih sestavin. Le-te so soodvisne, ker se medsebojno razlikujejo. Razen tega poskuša podpirati pot k celovitosti z oblikovanjem metod za ustvarjalno sodelovanje in z njimi povezanih temeljnih spoznanj (Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 1992; 2000; 2013; Mulej in Kajzer, 1998; Mulej in Ženko 2004; Sruck, 1995; Treven in Mulej, 2005a; 2005b; 2005c; Ženko in Mulej 2011; Ženko idr., 2013b; François, 2004 – enciklopedija; glejte tudi Ivanuša, ur., 2014). Dialektična teorija sistemov izvira iz systemskega razmišljanja, ki želi preseči pomembne spreglede, nastale zaradi prevelike specializacije (glejte npr. Mulej idr., 2013, str. 11–26; Ženko idr., 2013b). Dialektična teorija sistemov vključuje tri usmeritve in tri elemente (Mulej idr., 2013, str. 156–158): tri usmeritve so zakon zadostne in potrebne celovitosti, zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti ter zakon o entropiji; trije elementi so deset smernic za opredeljevanje subjektivnih izhodišč, deset smernic za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja in metodologija ustvarjalnega sodelovanja (s kratico USOMID), namenjena zagotovitvi uporabnosti dialektične teorije sistemov kot neformalnega systemskega razmišljanja v dnevni praksi.

Dialektična teorija sistemov in inovacijski menedžment lahko, zlasti v sinergijo povezana, v veliki meri pripomoreta k izboljšanju uspešnosti in učinkovitosti podjetja, potrebo po tem potrjujejo tudi zadnje gospodarske razmere. Močna soodvisnost med svetovnimi gospodarstvi je namreč povzročila resnično globalno gospodarsko krizo v vsakem pomenu besede (Štrukelj in Boršič, 2012a). Kar se je začelo (pojavljati, ne pa nastajati) kot finančna kriza v nekaj industrializiranih gospodarstvih (Schwab, ur., 2009, str. xi), se je naprej prelilo v realno gospodarstvo. Ta kriza je zopet pokazala, da je, zato da bi človeštvo ohranilo sedanjo civilizacijo, nujno uveljaviti – vsaj pri odločanju in pripravah nanj – ravnanje ljudi, skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti

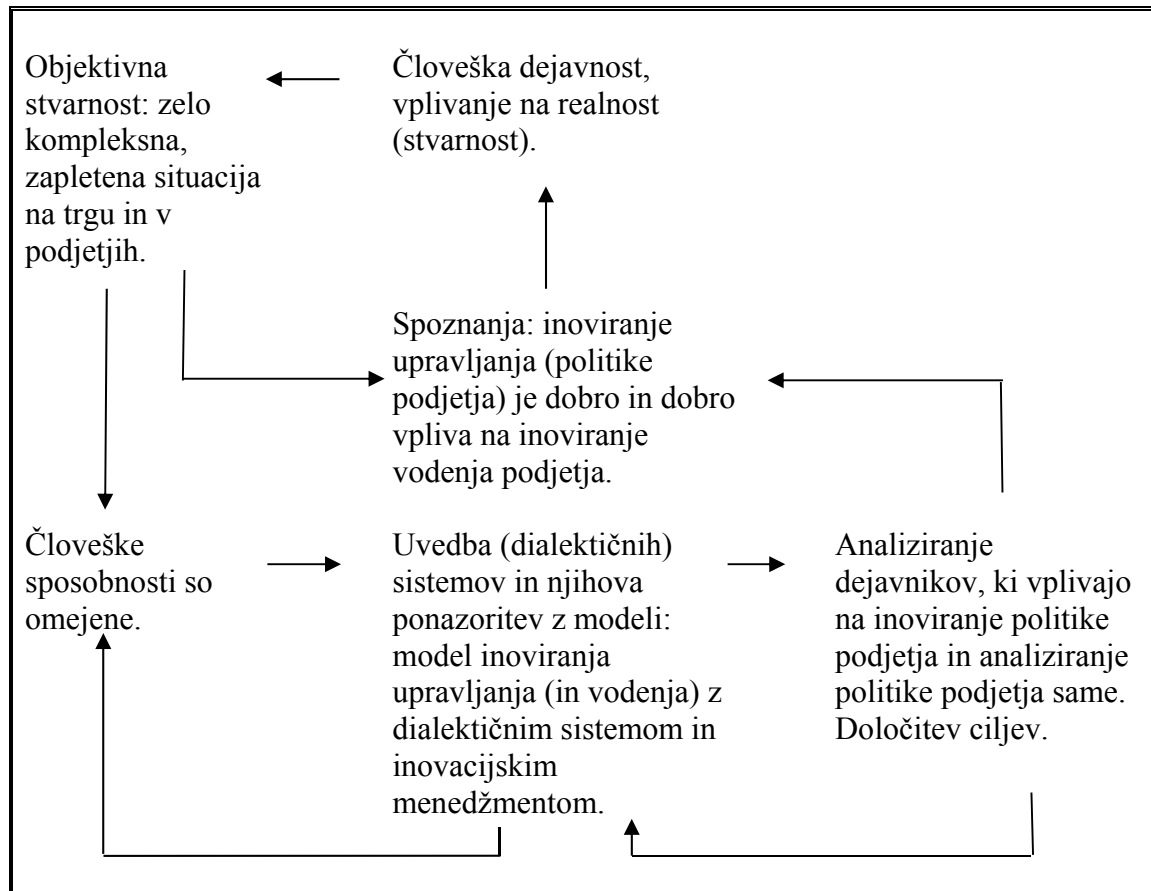
(Mulej, Kajzer, 1998) s pomočjo dialektičnega sistema vidikov (Mulej, 1974 in kasneje) namesto enostranskega odločanja po npr. zgolj bančnih ipd. finančnih merilih brez človeških, proizvodnih, ekoloških, družbene odgovornosti (Dankova idr., 2015; Mulej idr. 2010b; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Ženko idr., 2013a; Ženko in Šardi, 2014) itd. Pred družbeno odgovornostjo so avtorji nekoč celo svarili (Levitt, 1958; 1983) in še nedolgo nazaj raziskovali, ali naj bo za podjetja zanimiva (Lo in Sheu, 2007; Martinuzzi idr., 2010). To velja zlasti glede odločilnih vprašanj, na ravni posameznika, posameznega podjetja, a tudi na ravni celotne države, mednarodno in globalno. Podjetjem, ki poslujejo globalno, lahko pripišemo največji vpliv na globalne družbene in gospodarske razmere, vključno z vprašanjem družbene odgovornosti in trajnostne prihodnosti. Tudi podjetja, ki niso neposredno vpeta v globalne tokove, morajo upoštevati njihove posledice. Njihov vpliv je odvisen od (inoviranja) upravljanja in vodenja ter potrebne in zadostne celovitosti. O vplivu upravljanja podjetja na njegovo uspešnost glejte (Sami idr., 2011). V težkem svetovnem gospodarskem okolju je bolj kot kdaj koli prej pomembno, da globalna skupnost, ki za zdaj še nima vlade in ima samo mednarodno dogovorno, torej manj obvezno, pravo, in države postavijo trdne temelje, ki naj podpirajo gospodarsko rast in razvoj.

Prej opisano velja tudi za Slovenijo, ki naj upošteva, da ukrepi za pot iz krize ne morejo biti enaki onim, ki so privedli do nje. Torej ne smemo ohraniti invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov, omejenih na tehniko in tehnologijo, saj s tem dobimo odlična sredstva za dvomljive cilje, pri čemer bi procesne, socialne in druge pomembne invencije in inovacije ostale neizkoriščene (Mulej idr., 2008; 2009; Ženko in Mulej, 2009; 2011). V Sloveniji je potrebno inoviranje značilnosti države same, razvoja in razvitosti podjetij in okolja ter vrednot, kulture, etike in norm (ki so medsebojno soodvisne; glejte Potočan in Mulej, 2007) prebivalstva (ter posledično spreminjanje njihovih interesov). Zato inoviranje ni in ne sme biti spregledano, vsaj z naštetih vidikov ne, če naj podjetja in država dosegajo tržno konkurenčnost.

Potrebne so korenite inovacije, rast pa bo pomagala k ponovnemu vzponu podjetij. Spodbujanje inovacij in ukrepi za podporo inovacijam naj bodo zato prednostne naloge podjetij in nosilcev ekonomske politike. Da bi to dosegli, ne zadoščajo tehnično-tehnološke inovacije, saj z omejitvijo na njih, običajno doslej, dobimo odlična sredstva za nejasne, premalo celovite in zato lahko tudi nevarne cilje; več vpliva ima uspeh pri inoviranju navad (Mulej, 1994; 2007a; 2007b). Ugotavljamo, da so inovacije zelo pomembne za izboljšanje konkurenčnega položaja (slovenskih) podjetij ter njihov obstoj in razvoj, ter to, da jih je moč z ustreznim izobraževanjem in ukrepi ekonomske politike spodbujati. Zato mora podjetje nenehno skrbeti za stalno invencijsko-inovacijsko-difuzijsko dejavnost in spodbujati inovativnost, zaposlene pa nenehno izobraževati (Štrukelj, 2010; 2011a; 2011c; Ženko in Mulej, 2011; Ženko idr., 2013b). Tudi po spoznanju Lenihana (2011) naj bo »nova« politika podjetja sistemska, ki spodbuja in oblikuje sposobnosti, izhaja pa naj iz raziskav in razvoja, inovacij in izobraževanja. To povzema premik od direktnega nadzora k ustvarjalnosti in podjetnosti ter podjetništvu. To morajo odsevati tudi usmeritve makroekonomske politike Slovenije (glejte tudi Boršič in Štrukelj, 2011b).

V doktorski disertaciji velja poenostavljen zaprt kibernetični krog stvarnost – človek – sistemi – modeli – dejavnost (slika 2).

Slika 2: Poenostavljen zaprt kibernetični krog stvarnost – človek – sistemi – modeli – dejavnost



Vir: Mulej idr., 2000, str. 181. Prirejeno za potrebe prikaza teme doktorske disertacije.

Adam Smith je govoril za soodvisnost in celovit pristop, z oznako »nevidna roka« (Toth, 2008). Bertalanffy (1968, str. VII, predgovor) je poskušal zmanjšati to človeško pomanjkanje celovitosti s svojo generalno teorijo sistemov (angl. *General Systems Theory*), ki se je borila proti preveč specializacije, torej enostranskosti, ki povzroča bistvene spreglede. Njegov kritični koncept je ostal brez metodološke podpore. Dialektična teorija sistemov (DTS) slednje zagotavlja.

DTS je svojevrstna različica teorije sistemov (François, 2004, str. 169). Sega preko zagotavljanja orodij za ljudi za uporabo na kakršnikoli podlagi, temveč poskuša *vplivati tudi na človeško mišljenje in čustvovanje*. Namreč, raven človeške celovitosti pri opazovanju, zaznavanju, mišljenju, komuniciranju, odločanju in ukrepanju je odvisna od subjektivnih izhodišč ljudi. DTS se *bori proti navidezno zadostni celovitosti*, ki jo morda nekatere druge različice teorije sistemov podpirajo. DTS je omogočila več tisoč uspešnih aplikacij tako v raziskavah kot v praksi »realnega« sveta, zlasti v (ne-tehnološke) inovacije, upravljanje in vodenje ter organizacijo. Dialektični sistemi ustvarjajo sinergije vseh in samo bistvenih vidikov/perspektiv in s tem povezanih vpogledov v temo, ki se obravnava.

Bistvo DTS je *interdisciplinarni pristop, kot pogoj za (zadostno in potrebno) celovitost človeka pri delu itd.*; pomanjkanje interdisciplinarnega pristopa lahko namreč

predpostavljeno zadostno celovitost – osrednjo skrb kibernetike in teorije sistemov – naredi precej fiktivno. To pomanjkanje je najti v praksi (Mulej idr., 2013) ter nasprotuje zagovornikom Bertalanffyja in Wienerja. Izvirni avtorji tako teorije sistemov in kibernetike so interdisciplinarni in njihov cilj je sinteza (Hammond, 2003).

Da bi bil koncept DTS izvedljiv, je Mulej (1974 in dalje) ustvaril svojo DTS kot metodološko teorijo človeškega vedenja (npr. opazovanje, reflektiranje, sporazumevanje, odločanje in vplivanje), ki temelji na naslednjih ugotovitvah o resničnosti (primerjaj Štrukelj in Mulej, 2013b):

- ljudje se obnašajo na podlagi njihovih *subjektivnih izhodišč*, kot npr. vrednot, kulture, etike in norm, *ki so pod vplivom drugih ljudi, izkušenj, spoznanj in čustev*;
- izhodišča, predvsem subjektivna (tista, ki izberejo, z opazovanjem in odločitvami, atribute cilja, tj. zunanjo realnost, ki jo je treba upoštevati), *vplivajo na nadaljnje procese* opredelitev ciljev in njihovo doseganje, v katerih je veliko lastnosti in atributov soodvisnih, ne zgolj linearno odvisnih;
- na izhodišča je mogoče vplivati, z izobraževanjem in drugimi informacijskimi procesi; vendar se prejemniki teh vplivov po navadi *odzovejo* na njih *drugače* če je njihova vloga opredelitev ciljev ali uresničitev teh ciljev z opravljanjem njihovih delnih nalog;
- pri delovanju v skladu s svojimi vlogami ljudje poskušajo biti celoviti, da bi se izognili nepopolnosti in z njo povezanimi težavami; ampak ljudje po navadi opredelijo *zadostno in potrebno celovitost precej različno*;
- nemogoče je, da bi bili ljudje *povsem celoviti*, na ravni zahtev Bertalanffyja (Bertalanffy, 1968, str. VII, predgovor). Če pa človek opredeljuje lastno potrebno in zadostno celovitost *zelo ozko*, na primer znotraj ene same specializacije, je to bolj *izmišljena celovitost kot realistična*. Še huje, človek si lahko *zamisli*, da je realno celovitost dosegel, četudi je to neresnično.

DTS odraža te ugotovitve (v slovenščini glejte Mulej idr., 2000; v angleščini glejte Mulej in Ženko, 2004; Mulej idr., 2013 za nekatere podrobnosti in znanstveno ozadje; primerjaj Štrukelj in Mulej, 2013b):

1. *zakon o entropiji*: upoštevati moramo stalno naravno težnjo vsega spremeniti se v nekaj drugega, to je, da se uniči in da istočasno pomaga ustvariti nekaj drugega. Entropija od ljudi zahteva, da so zadostno in potrebno celoviti in ustvarjalni, da bi uspeli, ne pa enostranski in odvisni od rutine. Zato:

2. *zakon zadostne in potrebne celovitosti*: dialektični sistem je potreben, ko enostranski sistem ni dovolj celovita slika realnosti in človek ne more doseči celote (Bertalanffy, 1968; 1979). Odločevalci morajo prevzeti odgovornost za svojo izbiro, kaj vstopi v dialektičen sistem in kaj je izpuščeno, vendar njihova odločitev ne preprečuje vplivov neupoštevanih atributov/stvarnosti (Mulej in Kajzer, 1998). Zato:

3. *zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti*: rezultatov ne povzroča struktura podrejenosti, temveč procesi. Da se procesi dogajajo, omogoča sodelovanje. Zato moramo začeti z opredelitvijo najpomembnejših ciljev. Ta proces je odvisen od subjektivnih izhodišč (npr. vrednot, kulture, etike in norm) ter objektivnih izhodišč (npr. zunanje potrebe in možnosti). Subjektivna in objektivna izhodišča so soodvisna; tudi faze, ki sledijo kasneje v procesu in njihova vsebina, vključno z zaznanimi potrebami in možnostmi, prednostnimi potrebami in s tem povezanimi možnostmi, cilji, nalogami za doseganje ciljev ter postopki za izvajanje nalog. Zato:

4. *deset smernic o tem, kako oblikovati subjektivna izhodišča oseb, ki določajo cilje*: to so smernice, ki se uporabljajo *pred* opredelitvijo ciljev, z namenom, da bi podprli

zadostno in potrebno celovitost in ustvarjalnost v tej ključni fazi delovnega procesa. Odločevalci morajo biti usmerjeni precej široko in v sintezo. Ampak oni niso sami v celotnem delovnem procesu. Zato:

5. deset smernic o tem, kako oblikovati subjektivna izhodišča oseb, ki uresničujejo cilje: te smernice se uporabljajo po opredelitvi ciljev, da bi podprli zadostno in potrebno celovitost in ustvarjalnost v tej fazi delovnega procesa. Ti sodelavci morajo biti ozko specializirani in analizno usmerjeni, prevzeti morajo odgovornost za posamezne podrobnosti, medtem ko morajo razumeti in nuditi podporo širši opredelitvi/praksi zadostne in potrebne celovitosti, z ustvarjalnim sodelovanjem s specialisti drugih veččin.

Obojne smernice (predstavljene v točkah 4 in 5) potrebujejo orodja za implicitno sistemsko obnašanje. Zato:

6. USOMID (uporabna metodologija za interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje na osnovi DTS). USOMID se uporablja, da se omogoči udeležencem delovnega procesa razmisliti in uporabiti vse tri zakone in oba dialektična sistema smernic, celo brez vednosti njihovega teoretičnega ozadja. Izkušnje z uporabo DTS v zunajšolskih okoljih so kmalu pokazale na potrebo izraziti precej filozofske koncepte DTS v metodologiji, kar je povzročilo razvoj metodologije USOMID. Slovenska kratica USOMID se glasi: Ustvarjalno Sodelovanje Mnogih za Inovativno Delo (Mulej idr., 1982 in kasneje). Ta metodologija pomaga, da se ljudje soočajo s kompleksnostjo s pomočjo DTS implicitno brez besed teorije. V novejšem času USOMID kombinirajo tudi z metodologijo »6 klobukov razmišljanja«, ki omogoča implicitno sistemsko vedenje (Mulej in Mulej, 2006; Mulej idr., 2013).

V okviru doktorske disertacije bomo upoštevali zakon zadostne in potrebne celovitosti, zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti, zakon o entropiji, smernice za opredeljevanje subjektivnih izhodišč za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja skladno z dialektično teorijo sistemov ter smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja skladno z dialektično teorijo sistemov, ki jih za potrebe naše raziskave proučujemo v poglavjih 2.1.2–2.1.6. Glejte tudi Mulej in Ženko, 2004.

2.1.2 Zakon zadostne in potrebne celovitosti

Zakon zadostne in potrebne celovitosti angleško imenujemo *the law of requisite holism*. Predstavili ga bomo v nadaljevanju (glejte tudi Mulej in Ženko, 2004). Poenostavitev (ali redukcija) (Mulej idr., 2000, str. 280) je naravna posledica specializacije in omejenosti sposobnosti celovito razmišljati v primerjavi s sposobnostjo in hotenjem vplivati, ki vsakega upravljalca in/ali menedžerja sili, da se takrat, ko se ukvarja z dokaj zapleteno zadevo, omeji na neki izbrani vidik. Kajti za človeka so tudi manjše celote dovolj zapletene in dovolj povezane z drugimi, da jih ne more dobro obvladati brez (neformalnega) sistemskega razmišljanja. V zvezi s tem sta Mulej in Kajzer (1998; 1999) ugotovila, da (Mulej idr., 2000, str. 280–181):

- ni možna povsem enotna opredelitev neke celote, ki bi jo lahko opazovali in/ali dovolj dobro obvladovali z eno samo opredelitvijo pojmov, kot sta celota ali celovitost;
- globalna celota (kot npr. v primeru celotnega vesolja) je za večino posameznikov in podjetij daleč od zaznavanja, dojemanja in zanimanja; mnoge manjše celote so še vedno dovolj zapletene, da je sistemsko razmišljanje primernejše od pretirane

poenostavitve, kjer bi izbrali eden sam vidik za opazovanje in/ali obvladovanje take celote;

- katere manjše celote so zanimive in dojemljive za posameznike in/ali podjetja, je odvisno od njihovih izbranih vidikov, ki pa so dalje odvisni od zavesti in podzavesti, ki skupaj sestavljata njihova subjektivna izhodišča;
- izbira manjših enot je že poenostavitev, zato je pomembno, da se odločimo, katera raven poenostavitve je pretirana (in torej ne predstavlja več systemskega razmišljanja, temveč tradicionalnega poenostavitvenega, torej analitičnega);
- neka raven poenostavitve je nujna, ker je zapletenosti in znanja na svetu preveč; kot način systemskega razmišljanja poenostavitev ohrani transdisciplinarnost, ki jo uresničujemo kot interdisciplinarno sodelovanje vseh bistvenih vidikov, pa tudi poklicev/partnerjev, ki so po eni strani enostrokovni specialisti in po drugi strani hkrati sposobni in voljni tako sodelovati;
- sposobnost in voljnost medstrokovno sodelovati je tista lastnost enostrokovnih specialistov, ki je v pogledu vrednot in drugih čustev – kot sestavine njihovih subjektivnih izhodišč – izražena v njihovi *etiki soodvisnosti* (ki je odsev potrebe, da enostrokovni specialisti priznajo svojo dejansko soodvisnost, da bi razrešili svoje lastne in skupne težave).

Zamisel o zakonu potrebne in zadostne celovitosti (angl. *the law of requisite holism*) pomeni (Mulej idr., 2000, str. 282), da naj avtorji opredelitve (sistema) izbranih vidikov, s katerimi bodo obravnavali »neko celoto«:

- ne pretiravajo v smeri k neizvedljivi celovitosti, kajti čisto vse vidike je možno upoštevati le teoretično; kaj takšnega bi bilo tudi preveč naporno in nesmiselno (tudi če bi bilo izvedljivo);
- ne pretiravajo v smeri k nezadostni, navidezni celovitosti, torej k zelo poenostavljenemu sistemu (sliki stvarnosti z nekega edinega vidika), ki obravnavano stvarnost poenostavlja tako, da je pretirano odmaknjena od vsake resničnosti, kar bi vodilo k spregledom in napakam;
- upoštevajo svojo soodvisnost, ki jo povzroča njihova nujna specializacija, in razvijejo svoja subjektivna izhodišča v smeri k etiki in sposobnosti za medstrokovno ustvarjalno sodelovanje.

V tej doktorski disertaciji smo za razvoj teoretičnega modela inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja na podlagi izhodišč MER modela integralnega menedžmenta skladno z zakonom potrebne in zadostne celovitosti izbrali vidik neotipljivih in otipljivih dejavnikov za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Med prve smo uvrstili vrednote (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja, med slednje pa prednosti in slabosti, možnosti in nevarnosti, vizijo in obstoječo politiko podjetja. O zakonu zadostne in potrebne celovitosti glejte Mulej idr., 2000, str. 280–283. Glejte tudi Mulej idr., 2013, str. 176–181.

2.1.3 Zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti

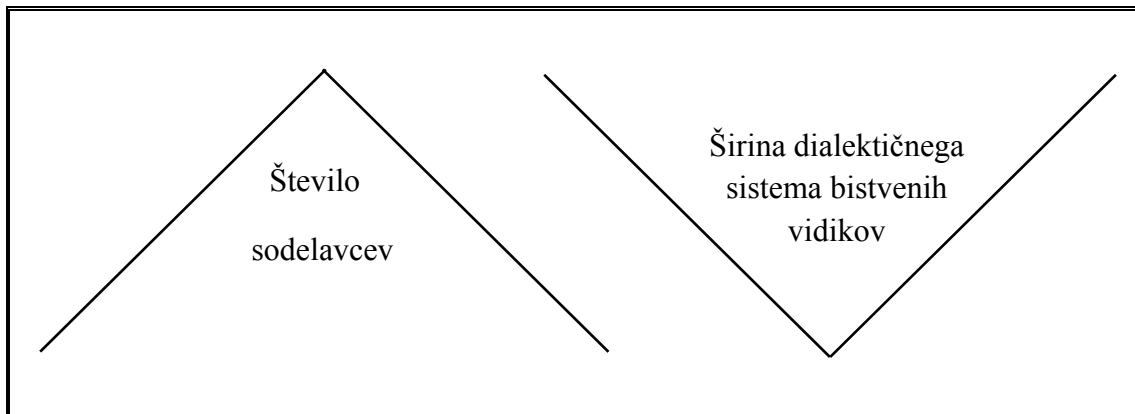
V dialektični teoriji sistemov je pojem hierarhija zaporedja in soodvisnosti (Mulej idr., 2000, str. 83–84) uporabljen zoper ukazovalno hierarhijo, polno zlorab (ki s pomočjo podrejenosti in nadrejenosti pove, kdo ima oblast, pravico in dolžnost opredeljevati obveznosti in odločitve ter kdo mora to sprejeti in izvesti; glejte npr. Ivanko, 1993), ker oblastniki niso razumeli, da morajo upoštevati soodvisnost, ampak so svoj oblastni položaj pogosto izrabljali za pravico zlorabljati druge. Pojem hierarhija zaporedja in

soodvisnosti ni uporabljen zoper hierarhijo v podjetju (ki jo uporabljamo za zmanjšanje zapletenosti obvladovanja zapletenih objektov, kar dosežemo z obravnavo odnosov med celoto in njenimi deli; npr. Schiemenz, 1972a; 1972b in kasneje), ne zoper procesno hierarhijo (ki pokaže, kaj predstavlja v nekem procesu pogoj, da se more nekaj drugega zgoditi; npr. Hauc, 1982 in kasneje, npr. 2008) niti zoper hierarhijo stopnjevanja zapletenosti (živih bitij od povsem enostavnih do najbolj zapletenih »sistemov«; npr. Miller, 1978). Glejte tudi Mulej in Ženko, 2004.

Raziskovalci so upravljalno-vodstveni proces pričeli raziskovati šele po drugi svetovni vojni, z uveljavitvijo kibernetike. Šele kibernetika (Mulej idr., 2000, str. 85) je ustvarila osnovo za raziskovanje upravljalno-vodstvenega procesa kot načina kakršnega koli zavestnega vplivanja ali (samo)reguliranja (Wiener, 1972; 1964). Kajzer (1982 in dalje) je utemeljeval, da je dogajanje v podjetju sestavljeno iz hierarhije treh delnih procesov (sistemov), ki jih Belak danes v okviru MER modela imenuje upravljalno-vodstveni, temeljni izvedbeni in informacijski proces (Belak, Ja., 2002, str. 30). Le-ti so soodvisni. »Temeljni [izvedbeni] proces vsebuje doseganje izidov z izvedbo sklepov, sprejetih v upravljalskem [upravljalno-vodstvenem] procesu, ki dobiva podlage za odločanje s pomočjo informacijskega procesa, a svoje sklepe z drugim delom informacijskega procesa daje v temeljni [izvedbeni] proces. Le-ta vpliva na upravljanje [in vodenje] preko informacijskega procesa, četudi ga ne polni samo on. Vsi trije delni procesi imajo skupne preseke, vsi trije dobivajo vplive drug od drugega in iz okolja z informacijskimi vnosi (inputi), vsi trije vplivajo na okolje z informacijskimi iznosi ali outputi (materialni in energetski tokovi so seveda todi bistveni, a nas tu manj zanimajo)« (Mulej idr., 2000, str. 85).

Ukazovalna hierarhija in hierarhija podjetja (Mulej idr., 2000, str. 86–87) imata obliko trikotnika, ki ima konico obrnjeno navzgor. To kaže, da je število udeleženih sodelavcev večje »navzdol«. Tudi pri odločanju je na nižjih hierarhijskih ravneh sodelavcev več, ki pa skladno s svojo specializacijo in delitvijo dela razrešujejo pretežno številnejša in podrobnejša vprašanja. Širino potrebnega in zadostnega dialektičnega sistema vidikov prikazuje trikotnik s konico, usmerjeno navzdol. Le-ta je na vedno nižjih hierarhičnih ravneh podjetja vedno manjša. Sodelavci v temeljnem izvedbenem procesu smejo in morajo biti ozko specializirani, ne pa tudi menedžerji ali lastniki podjetja. Drevo odločanja kaže tudi, da »višje« sprejete odločitve nastajajo v procesu prej kot »nižje«. Za podjetje odločilne odločitve se sprejemajo »na vrhu«, zato imajo odločevalci največ možnih variant, odprtih dilem in največji vpliv. Imajo pa tudi dolžnost dojeti in upoštevati okolje in notranje procese najširše in biti pri tem zelo blizu stvarnosti in celoviti. Obravnavano prikazuje slika 3. Z vidika hierarhije podjetja se v tej doktorski disertaciji osredotočamo in omejujemo na hierarhično najvišjo raven, na upravljalno raven politike podjetja, kjer lastniki podjetja in/ali od njih pooblašteni upravljalci podjetja upravljajo. Skladno z njihovim upravljanjem zastavljeno politiko podjetja menedžerji na vodstvenih ravneh strateškega in izvedbenega menedžmenta podjetje vodijo (in zaposleni v temeljnem izvedbenem procesu skladno z zastavljeno politiko podjetja, strategijami, taktiko in operativnimi opredelitvami opravljajo izvedbene naloge). Mulej idr. (2000, str. 89) ugotavljajo, da sta hierarhija podjetja in ukazovalna hierarhija vsebinsko način izvedbe hierarhije zaporedja, pri čemer proces ni enostaven in enosmeren, temveč vedno znova kaže soodvisnosti, ki jih upošteva in vpliva na njih. Hkrati pa istočasno velja tudi hierarhija stopnjevanja zapletenosti, ki narašča »navzgor«.

Slika 3: Obratno usmerjena trikotnika širine števila udeležencev in širine sistema vidikov



Vir: Mulej idr., 2000, str. 100.

V praksi pa ne gre le za povezanost procesne in ukazovalne hierarhije ter hierarhije stopnjevanja zapletenosti (Mulej idr., 2000, str. 96), ki jih hierarhija zaporedja vse upošteva, da bi zmanjšala (ali celo odpravila) nevarnost napak in zlorab. Poleg sistema zaporednih faz obstaja tudi sistem soodvisnosti (angl. *interdependence*), ki se kažejo znotraj posameznih faz in v odnosih med fazami. Zaradi njihovega prepletanja bi smeli govoriti o dialektičnem sistemu soodvisnosti. V tej doktorski disertaciji govorimo o potrebi po inoviranju upravljanja (in vodenja) podjetja, predvsem o splošnih, širokih in dolgoročnih usmeritvah podjetja, ki jih določajo lastniki (in/ali od njih pooblašeni upravljalci) podjetja. Njihov vpliv je pomembnejši od vpliva kasnejših udeležencev procesa vodenja in poslovanja podjetja (Mulej idr., 2000, str. 96–97), ki delajo skladno z opredelitvami lastnikov. Na podlagi dolgoročnih usmeritev vrhni menedžerji izberejo prednostne potrebe in ustrezne razvojne možnosti, ki jih izberejo v okviru zaznanih potreb in razvojnih možnosti, ki se prepletajo v dialektični sistem soodvisnih sestavin, ki je podlaga za kasnejše odločitve in odvisen od prepletanja objektivnih in subjektivnih izhodišč. Prepletanje objektivnih in subjektivnih izhodišč se izraža v tem, da ljudje na osnovi svojih subjektivnih izhodišč opredelijo vidike, s katerimi opazujejo objektivno stvarnost okoli sebe. Kakšen je izbor (dialektičnega sistema) vidikov, je odvisno od osebnostnih lastnosti, ki se na zunaj pojavijo kot omejeni sistem vidikov, v ozadju pa kot (dialektični) sistem (1) vrednot in drugih čustev, (2) znanja in (3) vednosti človeka/ljudi. To je podlaga za začetek delovanja, zato to imenujemo subjektivna izhodišča.

Hierarhija zaporedja torej pove (Mulej idr., 2013, str. 100), da sta organizacijska in ukazovalna hierarhija sliki procesa, ki v osnovi poteka »od zgoraj navzdol«, v resnici pa od procesa nenehne soodvisnosti in prepletanja na tej osnovi. Prav tako velja, da se v vsaki naslednji fazi procesa (torej na vsaki nižji ravni upravljalno-vodstvenega procesa) pojavi nov dialektičen sistem bistvenih vidikov, ki na vsaki nižji ravni zahteva manj širine in koordinacije, a več podrobnosti (in zato tudi več udeležencev). Hierarhija stopnjevanja zapletenosti (Mulej idr., 2000, st. 101) bolj velja v naravi, pri človeškem delu je enkrat potrebno več širine in drugič več podrobnosti, kajti oboje hkrati običajno ni izvedljivo. Sposobnost odločanja in ukrepanja namreč običajno presega sposobnost človekovega poznavanja.

Povzamemo lahko, da se celotni proces zadovoljevanja potreb (Mulej idr., 2000, str. 104) začne s soodvisnostjo objektivnih in subjektivnih izhodišč. Na subjektivna izhodišča sicer ne moremo zlahka vplivati, a vendar lažje kot na objektivna. Zato moramo biti, kot pravi zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti (isti vir, str. 105), predvsem pozorni na subjektivna izhodišča ključnih udeležencev podjetja in skušati vplivati na njih. Vse nadaljnje zajema njihove posledice, četudi nimajo izključnega vpliva. Objektivna izhodišča so enako pomembna, a je na njih težje vplivati.

O zakonu hierarhije zaporedja in soodvisnosti glejte Mulej idr., 2000, str. 83–105. Glejte tudi Mulej idr., 2013, str. 157–160.

2.1.4 Zakon o entropiji

Dialektična teorija sistemov (Mulej idr., 2000, str. 245) poskuša pomagati ustvariti most med ožje specializiranimi vedami za ustvarjalno sodelovanje med njimi, da ne bi nastali preveč enostranski in zato neuporabni rezultati. Pri tem v celoto povezuje (dialektično) sistemsko znanje z znanjem ožje specializiranih ved ter izkustva, pri tem pa zajema vse bistvene in samo bistvene lastnosti analiziranih pojavov (po v (dialektičnem) sistemu izbranih vidikih, na katere medsebojno vplivajo objektivna in subjektivna izhodišča).

Sistemski stil razmišljanja je pokazal (Mulej idr., 2000, str. 256), da se v življenju prepletajo mnogi vzroki in mnoge posledice. Namesto srednjeveške neodvisnosti in nesprejemljivosti je uveljavil dialektično podlago razmišljanja, saj so spoznanja naravoslovja, tehnike, tehnologije in družbenih ved pokazala, da v naravi in družbi ni možno enolično predvideti posledic za vsako dejanje. »Spremenljivost živih bitij je še vedno uganka, vendar pa ima ta uganka rešitev: izraža jo temeljno, četudi neupoštevano načelo pojavljanja novih kombinacij« (Georgescu-Roegen, 1971, v Mulej idr., 2000, str. 256). Pojavljanje novih kombinacij izraža (dialektična) teorija sistemov s pojmi, kot so soodvisnost, sinergija, nastanek sistemov, potrebna in zadostna celovitost ipd.

Entropija (Mulej idr., 2000, str. 256) izraža večno naravno težnjo vsega, kar obstaja, k propadu, spremembi v nekaj drugega. »Visoka entropija pomeni strukturo, v kateri je večina energije vezana, in nizka entropija strukturo, v kateri je energija uporabna« (Mulej idr., 2000, str. 258). Entropijski zakon (isti vir, str. 258) je v protislovju s principi klasične mehanike. Pravi, da entropija vesolja (ali druge izolirane celote) stalno narašča. Zato v vesolju prihaja do nenehne in nepreklicne degradacije proste energije v vezano, zato je po tem pojmovanju resnično dogajanje le tisto (isti vir, str. 259), ki je zaradi nepreklicnosti entropičnega procesa – ireverzibilno. Za ekonomiste je posebej pomembno (isti vir, str. 257), da je entropijski zakon po naravi najbolj ekonomski od vseh zakonov, kajti ireverzibilnost je splošna značilnost tudi vseh ekonomskih zakonov (isti vir, str. 259).

Entropijski zakon ima močno stično točko z dialektičnimi zakoni (Mulej, 1973; Mulej, 1976; v Mulej idr., 2000, str. 259) in z ekonomijo tudi v tem, da daje samo splošne smernice entropičnega procesa izoliranega sistema. Ne pove natančno, kdaj bo entropija zaprtega sistema dosegla neko raven, niti tega, kaj se bo dejansko zgodilo, povzroča pa spremenljivost in pojavljanje novih kombinacij. Zato podobno kot biološkemu tudi ekonomskemu toku vlada kvalitativno spreminjanje, ki ga ne moremo poznati vnaprej. Vemo pa, da teži k izgubi (torej porastu entropije), čeprav je smisel ekonomije korist (kot pravi Georgescu-Roegen, 1971 v Mulej idr., 2000, str. 259: uživanje življenja). To

ponovno dokazuje, da je potrebno poleg objektivnih izhodišč upoštevati tudi subjektivna izhodišča.

Torej velja (Mulej idr., 2000, str. 260–262):

- entropija je splošen, večer in naraven proces (Mulej idr., 2000, str. 260), ki izraža naravno težnjo vsega obstoječega k propadu;
- proti njej se človek bori z ustvarjalnostjo;
- v zaprtem sistemu entropije ne moremo zaustaviti (morda le začasno);
- entropija je torej proces, ki zahteva odprtost, saj: ko porabimo vire z nizko entropijo, potrebujemo nove vire;
- če smo odprti, je »naš sistem« tudi okolje za druge sisteme, ki skušajo črpati naše vire zoper njihovo lastno entropijo;
- zato (Mulej idr., 2000, str. 261) je smiselna le relativna odprtost; prava mera relativne odprtosti (ne preveč in ne premalo odprtosti) se sprti spreminja;
- uresničitev entropične težnje se zgodi, ko odpade enotnost in boj nasprotij. Le-ta izraža, da so lastnosti delov dane celote delno enaki in delno različni ter zato pod medsebojnim vplivom;
- napor človeškega bitja, da bi obstalo, je torej protientropični in konkurenčni boj, kot je razvidno iz nadaljevanja tega odstavka;
- v vesolju kot zaprtem sistemu je razpoložljiva količina energije (torej tudi snovi) končna;
- za njo konkurira vse več interesentov – ljudi, ki želijo zadovoljiti svoje potrebe in želje (le-te so naravne in družbene, se večajo in spreminjajo);
- v takem entropičnem in hkrati konkurenčnem boju je uspešnejši tisti, ki ima večjo konkurenčno sposobnost (s katero svojo težnjo po entropiji prenaša na druge, manj konkurenčne);
- zaradi takšnega konkurenčnega boja (Mulej idr., 2000, str. 262) človek v zadnjih stoletjih vse bolj pozablja, da je del narave in z njo soodvisen. Zato zaradi konkurenčnega boja človek izgublja ravnotežje z (ostalo) naravo. To pomeni konec enotnosti in boja nasprotij v njej, sposobne za stabiliziranje in razvoj. Od obeh lastnosti ostajajo bolj ali manj nasprotja, boj pa se kaže zlasti izrazito v sodobnih problemih ekologije ipd.;
- uporaba ustvarjalnosti za inovacije je osrednji preostali, četudi na dolgi rok začasen in le delen izhod iz take slepe ulice. Le-ta pa je žal ireverzibilen proces. Možnost za izhod z ustvarjalnostjo je precej večja, kadar v oblikovanju subjektivnih izhodišč in izboru vidikov prevladata ustvarjalnost in celovitost na ravni dialektičnega sistema. (Do)sedanja enostranskost pa je nevarna (zaradi njenih posledic, ki se odražajo v problemih ekologije, vojn ipd.), čeprav se dogaja v glavnem nehote in zaradi pomanjkanja informacij v odločanju;
- v opisanih okoliščinah rešitev pred entropijo ni v zaprtih sistemih (kjer se zapiramo pred vplivi drugih), saj to zapre tudi dotok inovacij od drugod (in s tem še bolj krepi zaostanek v konkurenčnosti). Rešitev najdemo v primerni, strokovno dognani upravljalni, vodstveni in izvedbeni dejavnosti, ki temelji na primerni informiranosti, taki na ravni dialektičnega sistema v skladu z informacijskimi potrebami, ki vključujejo vse bistvene informacije in samo njih.

Iz vsega v tem poglavju do sedaj proučevanega izhaja dejstvo, da je proučevanje z dialektično-sistemskim načinom razmišljanja potrebno in zadostno celovito izbranih vplivnih dejavnikov na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (v

smeri več družbene odgovornosti) ne le subjektivno, temveč tudi objektivno potrebno, če naj človeška vrsta preživi. Zato v tej doktorski raziskavi ugotavljamo, katere so bistvene in samo bistvene informacije za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Podjetje kot poslovni sistem enako kot drug sistem (Mulej idr., 2000, str. 273) sprejema vplive iz okolja in jih oddaja v okolje, oboje pa povezuje notranje dogajanje. Dejavnosti v podjetju se izvajajo v temeljnem izvedbenem procesu, informacijskem procesu in upravljalno-vodstvenem procesu. Od njih (Mulej idr., 2000, str. 273) je najvplivnejši in najmanj dognan upravljalno-vodstveni proces, ki je najmanj blizu rutini in najbolj poln ustvarjalnosti, saj poteka z najmanj popolno informiranostjo in tako z najmanj dognano vhodno podlago, njegov izhod pa so odločitve. Le-te naj vplivajo zoper entropijo in kot informacije raznih pojavnih oblik se naj zato prenašajo v temeljni izvedbeni proces. Informacije so torej bistven vhod in izhod upravljalno-vodstvenega in temeljnega izvedbenega procesa in so za oba in zase sredstvo zoper entropijo. Zato morajo biti informacije v skladu z informacijskimi potrebami upravljalno-vodstvenega, informacijskega in temeljnega-izvedbenega procesa.

Mulej s soavtorji (2000, str. 279) ugotavlja, da naj analiza o entropiji poslovnega sistema vodi do spoznanja o resnici (glejte tudi Mulej in Ženko, 2004). Pri tem je nujno omejena na okvire, ki jih omogočajo vidiki, izbrani v fazi sinteze pred analizo, in okvire, ki jih omogoča njen potek. Enostranska analiza, opravljena z enega vidika ali enega sistema, vodi v navidezno spoznanje. Sistemska analiza (če ni enosistemska), je boljša, a najboljša je dialektično sistemska, ki izhaja iz dialektičnega sistema vidikov. V primeru podjetja kot poslovnega sistema naj analiza poslovnega sistema v potrebni in zadostni podrobnosti in globalnosti – skladno z zakonom potrebne in zadostne celovitosti – zajema:

- okolje sistema (s trenutnega in razvojnega vidika) in njegov vpliv na entropijo;
- medsebojni vpliv med sistemom in okoljem in njegov vpliv na entropijo;
- dogajanje znotraj sistema (zlasti njegovo upravljanje in vodenje) in njegov vpliv na entropijo ter
- merjenje entropije.

Tudi ta doktorska disertacija je namenjena analizi o entropiji poslovnega sistema, a z vidika upravljalno-vodstvenega procesa, saj ugotavljamo, katere informacije o potrebno zadostno in celovito dialektično-sistemsko izbranih neotipljivih in otipljivih dejavnikih in koliko vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Okolje podjetja, medsebojne vplive med podjetjem in okoljem in dogajanje znotraj sistema bomo analizirali s proučevanjem vrednot podjetja, kulture podjetja in etike podjetja (kar smo poimenovali neotipljivi dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja) ter s proučevanjem prednosti in slabosti podjetja, možnosti in nevarnosti iz okolja, vizije podjetja in politike podjetja (kar smo poimenovali otipljivi dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja). Izogibanje entropiji bomo merili s primerjanjem pomena proučevanih dejavnikov pred 10 leti in danes.

Entropija kot večna naravna težnja vsega k propadu povzroča potrebo ljudi, da so ustvarjalni in bolj prilagodljivi razmeram in trendom kot drugi (Mulej idr., 2000, str. 279). Zato je entropija uporabna analitična podlaga (isti vir, str. 280), ki kot skupni imenovalec povezuje v sistem vse bistvene vidike analize. Za vsako analizo jih izberemo v sintezi izhodišč. Če niso izhodišča celovita ravno prav, niti preveč niti

premalo, lahko entropijo povzročamo s preveč dela ali s premalo trdno podlago za delo. Zato je važen tudi zakon o potrebni in zadostni celovitosti. O dialektični sistemski analizi in zakonu o entropiji glejte Mulej idr., 2000, str. 245–280. Glejte tudi Mulej idr., 2013, str. 160–161.

2.1.5 Smernice za opredeljevanje subjektivnih izhodišč za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja skladno z dialektično teorijo sistemov

Objektivna (od človeka neodvisna) in subjektivna (človekova) izhodišča za proces, v katerem sodelujejo ljudje (Mulej idr., 2000, str. 105), so v soodvisnosti in enakovredna, a na subjektivna izhodišča je lažje, četudi ne enostavno, vplivati. Mulej podaja smernice za opredelitev celovitih in inovativnih sodobnih subjektivnih izhodišč, ki jih predstavlja kot dialektičen sistem desetih soodvisnih sestavin – smernic (isti vir, str. 127–160; glejte tudi Mulej in Ženko, 2004). Gre za sistem (celoto) desetih (povezanih) vidikov formiranja ali razvoja subjektivnih izhodišč, tj. osebnostnih lastnosti (isti vir, str. 127), ki nastopajo kot splošna podlaga, ki se kaže pri konkretni obravnavi česar koli kot subjektivna izhodišča delovanja. Vsaka smernica da odgovor na eno vprašanje in odpre drugo, na katerega da odgovor naslednja smernica itd., v neskončnem krogu soodvisnosti smernic in lastnosti (glejte tudi Mulej idr., 2013, str. 162–167). Uporabili jih bomo za opredeljevanje subjektivnih izhodišč za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Smernica 1 – Upoštevanje razmer: zagotovitev iznajdljivosti (inventivnosti), celovitosti (holizma) in koristne izrabe invencij (inovativnosti): Upravljavci in menedžerji morajo biti v sodobnih gospodarskih razmerah inventivni in inovativni, oboje morajo tudi spodbujati. Poleg inventivnosti in inovativnosti morajo zagotoviti tudi celovitost in soodvisnost (ISO, 2010). Zato morajo biti domiselni, ustvarjalni in celoviti (David, 2006; Mulej idr., 2007; 2008; 2013; Ženko idr., 2013b), kar je pogoj za obstoj njihovega podjetja (Ženko in Mulej, 2009; 2011). Slediti morajo načelom inovativnega poslovanja (glejte Mulej idr., 2000, str. 129–133), kajti trg zahteva sistemsko kakovost inovativnega podjetja. Njihove osebnostne lastnosti ne smejo več dovoljevati konservativnih subjektivnih izhodišč, ampak inovativna (tabela 4). Ali bo temu tako, pa je odvisno od vrednot odločevalca¹².

¹² V idealnem primeru imajo lastnosti vodij 5 ravni vizionarskih podjetij (Collins, 2001).

Tabela 4: Črno-bela primerjava konservativnih (nazadnjaških) in celovito-inovativnih (sodobnih) subjektivnih izhodišč

Konservativna subjektivna izhodišča	Inovativna subjektivna izhodišča
ohraniti staro, četudi je zastarelo; rutinerstvo*	vizija novih potreb in možnosti; inovativnost in ustvarjalnost*
delno stanje je nevprašljivo in večno pravo, spreminjanje nepotrebno	kritičen nov razmislek o dani praksi in navadah, nič ni večno primerno
obstoječe stanje znanja/prakse je zadostno*	potrebno je vseživljenjsko učenje in dopolnjevanje znanja/prakse z novimi vidiki*
idealiziranje delne stvarnosti, nestvarna slika o njej, teorije in vizije ne uporabljajo, gledajo v preteklost	teorija, praksa in vizija so soodvisne v analizi, sintezi in delovanju, da bi slika bila stvarna in dejavnost potem smiselna
spoznanja nestvarna	spoznanja stvarna in utemeljena
omejeni, nestvarni cilji	celovito utemeljeni, stvarni cilji
enostransko*	dovolj inovativno in celovito*
neodvisno*	soodvisno*

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Mulej idr., 2000, str. 130; dopolnjeno z lastnimi spoznanji.

Smernica 2 – Pristop: metodološko (ustvarjalno) namesto metodijsko (rutinsko) znanje: Upravljalci in menedžerji morajo upoštevati, da je inovativnost izvedljiva, če bodo stare metode uporabljali kritično ter nenehno preizkušali nove metode, kajti dane okoliščine zahtevajo, da razmišljamo in delujemo celovito in inovativno (glejte npr. USOMID metodo – Ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost pri delu, aplikativno metodo dialektičnega systemskega razmišljanja v Mulej idr., 2013, str. 201 in dalje). Pristop, s katerim se lotimo izbora metode, se mora naslanjati na metode, ki dajejo prednost ustvarjalnemu delu (glejte Mulej idr., 2000, str. 134–136). Menimo na osnovi izkušenj iz prakse, omenjenih prej, da morajo poleg klasičnih metod strateškega menedžmenta (kot so npr. proučevanje vrednot (udeležencev) podjetja, proučevanje podjetja ter določitev prednosti in slabosti, proučevanje okolja ter določitev možnosti in nevarnosti, portfolio metoda, metoda scenarija ipd.; glejte npr. Belak, Ja., 2002, str. 115–127 in str. 174–207), ki jih morajo nenehno reševati in ugotavljati, ali so še vedno primerne, uporabljati tudi metode, ki so nove ali se do zdaj v sklopu strateškega menedžmenta niso uporabljale, kot npr. prej omenjena USOMID metoda ali metoda avtorja De Bona (2005) Šest klobukov razmišljanja, ali njuna kombinacija (Mulej, M. in N., 2006). Metodika, s katero naj uvedejo takšne metode, naj bo mehko-systemska, pri čemer naj spodbuja lastno ustvarjalnost izvajalcev. Izbira metode naj temelji na demokratičnosti, zaupanju in zanesljivosti.

Smernica 3 – Kaj: kar najboljše dognana opredelitev sistema »problem, cilji in naloge«: Upravljalci in menedžerji se morajo zavedati, da so lahko inovativni le, če vedo, katere so težave njihovega podjetja, kaj želijo spremeniti in katere naloge morajo zato izvesti (glejte Mulej idr., 2000, str. 137–139). Njihovi problemi, cilji in naloge se nanašajo predvsem na upravljalno-vodstveni (pod)proces, upoštevati pa morajo tudi temeljni izvedbeni in informacijski (pod)proces. Pri tem se morajo prav tako zavedati problematike, da je inoviranje upravljanja in vodenja potrebno in pomembno! Za pravo razrešitev te problematike potrebujejo bogato informacijsko podlago, ki jo lahko

priskrbijo tudi strokovnjaki in ostali zaposleni. Na njeni podlagi ugotovijo smer in prioriteto zelenih sprememb (npr. izkoristiti prednost/priložnost X) ter določijo naloge, ki jih morajo za dosego cilja izvesti (oni sami ali ostali udeleženci podjetja).

Smernica 4 – Kako: kar najbolj dognana zasnova izvedbenih postopkov za vsako nalogo: Upravljalci in menedžerji se morajo zavedati, da ni moč uspešno izvesti vseh nalog z enakimi postopki. Da bodo svoje naloge izvedli dovolj uspešno, morajo postopek podrobneje poznati, ga predvideti in dovolj pripraviti (glejte Mulej idr., 2000, str. 139–141). Svoje dejavnosti naj natančno proučijo do vsake podrobnosti, da bodo postopki dovolj predvideni, hkrati pa naj predvidijo tudi dovolj inovativnosti. Višje kot je menedžment, manj nalog naj bo natančneje opredeljenih, delovni postopki pa naj bodo manj programirani (in obratno), pri čemer je potrebno vedno upoštevati, da vse več dejavnosti potrebuje ustvarjalno delo in da je potrebno naloge čim bolj celovito obdelati! Z vidika teme pričujoče doktorske disertacije se morajo lastniki in/ali od njih pooblaščenim upravljalci zavedati, da njihove odločitve niso usmerjene, da so odločitve menedžerjev srednje usmerjene ter da morajo biti najbolj usmerjene odločitve izvajalcev v temeljnem izvedbenem procesu.

Politika podjetja izhaja iz vizije (Belak, Ja., 2002, str. 75) in vizijo tudi zajema. Sestavljajo jo poslanstvo, ki izhaja iz zaupanja udeležencev, da bo podjetje zadovoljilo njihove interesne potrebe (isti vir, str. 76), smotri (namen) in temeljni cilji. Cilji podjetja (isti vir, str. 82) opredeljujejo tiste prihodnje pojave, ki jih je potrebno doseči za uresničitev poslanstva in smotrov podjetja, s tem pa tudi za zadovoljitev interesov njegovih udeležencev. Določitev vizije in politike podjetja je temeljna naloga lastnikov in/ali upravljalcev podjetja (glejte isti vir, str. 48). Možnost za izpolnitev poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev podjetja (isti vir, str. 137) dajejo strateški potenciali podjetja (dejanske konkurenčne (z)možnosti podjetja). Iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja je temeljna naloga strateškega (vrhnjega, angl. *top*) menedžmenta. Najvišji (top) menedžment odloča o strategijah (glejte isti vir, str. 48). Proces planiranja na ravni strateškega menedžmenta namreč obsegajo iskanje strateških možnosti in strategij, ekonomsko vrednotenje in izbiro strategij ter programiranje uresnitve izbranih strategij (isti vir, str. 149). Da vse do zdaj opredeljeno dosežemo, pa potrebujemo tudi izvedbene (operativne) potenciale podjetja, ki predstavljajo tiste zmogljivosti podjetja (isti vir, str. 229), ki omogočajo uresničitev z vizijo ter politiko in strategijami opredeljenega razvoja. Gre torej za materialne in nematerialne vire oz. strukture podjetja, povezane z njegovim razvojnim uresničevanjem. Srednji (angl. *middle*) menedžment odloča o zagotovitvi in optimalni razporeditvi resursov (o taktiki) (glejte isti vir, str. 48). Nižji (angl. *first line*) menedžment odloča o operativni razporeditvi izvedbenih nalog (glejte isti vir, str. 48).

Smernica 5 – Vse bistveno: dialektični sistem vidikov: Pri inoviranju upravljanja in vodenja pa nosilci upravljalno-vodstvenega procesa ne smejo pozabiti, da je rešitev toliko boljša, kolikor bolj celovito je pripravljena in obdelana. Pri vsaki dejavnosti in za vsako nalogo v njenem okviru morajo upoštevati dialektični sistem vseh bistvenih in samo bistvenih vidikov (glejte Mulej idr., 2000, str. 142–144). Kajti posamičen vidik je redko dovolj (isti vir, str. 144), da se ubranimo neprijetnih posledic dejavnosti. Bolje je uvesti kar se da širok dialektični sistem (vseh bistvenih in samo bistvenih) vidikov, da pridemo dovolj blizu do celovitosti. Na ravni politike podjetja naj lastniki in/ali od njih pooblaščenim upravljalci upoštevajo vsaj bistvene neotipljive dejavnike, kot so vrednote, kultura in etika (ter iz njih izhajajoče norme ravnanja), iz njih izhajajoče interese in

ostale »mehke« dejavnike, ki jih v tej doktorski disertaciji ne raziskujemo, pa tudi otipljive dejavnike, kot so prednosti in slabosti podjetja ter možnosti in nevarnosti okolja, tudi vizijo in obstoječo politiko podjetja. Na ravni strateškega menedžmenta naj vrhnji menedžerji upoštevajo vsaj prednosti in slabosti podjetja ter možnosti in nevarnosti okolja, pa tudi programsko-tržna področja podjetja (tudi: strateška poslovna področja) ter strateške poslovne enote podjetja, na ravni izvedbenega menedžmenta pa naj na taktični pod-ravni srednji menedžerji upoštevajo vsaj vse potrebno in zadostno za zagotovitev in optimalno razporeditev ustreznih struktur (resursov) podjetja, na operativni pod-ravni pa naj nižji menedžerji upoštevajo vse potrebno in zadostno za operativno razporeditev izvedbenih nalog. Izvedljivost smernice 5 zagotavlja smernica 6.

Smernica 6 – Sposobnost upoštevati vse bistveno: dialektično razmišljanje: Vsi upravljavci in menedžerji morajo v teku upravljalno-vodstvenega (pod)procesa biti usposobljeni in voljni medsebojno sodelovati, pa tudi sodelovati z ostalimi (zunanji in notranji) udeleženci podjetja, saj posameznik verjetno ne zmore upoštevati vsega bistvenega. To je bolj možno, ko uvidijo, da so soodvisni. Potem osvojijo dialektični (tj. soodvisnost upoštevajoči) način razmišljanja in ga uporabijo (glejte Mulej idr., 2000, str. 145–148). Da bi zmogli upoštevati vse bistveno, naj upravljavci in menedžerji z organizacijskimi ukrepi spodbujajo interese in sposobnost za med-strokovno sodelovanje.

Smernica 7 – Možnost upoštevati vse bistveno: timsko delo, demokratična seja ali sestanek: Nosilci upravljalno-vodstvenega procesa naj delajo timsko, tudi z ostalimi udeleženci podjetja, na skupnih sestankih. Ustvariti morajo pogoje za ustvarjalno in celovito delo (glejte Mulej idr., 2000, str. 149–151). Med metodami za ustvarjalno sodelovanje predlagamo npr. USOMID metodologijo za ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost dela (Mulej idr., 2000, str. 516–530), ki v veliki meri upošteva ljudi in podpira (med-strokovno) ustvarjalno sodelovanje in skupinsko delo. Naj bo pripomoček inovacijske politike podjetja. USOMID metodologija in metoda namreč pomaga izvedljivo uporabljati dialektično sistemsko razmišljanje, ne da bi govorili o teoriji (glejte Mulej, 1979 in dalje). Metodo uporabljamo s postopkom USOMID/NOVOST, ki ga skupine ljudi (Mulej jih imenuje krožki za USOMID) uporabljajo za reševanje problema in zajema šest korakov. Korak N: nabor in izbor problema; korak Op: opis izbranega problema; korak V: vrednotenje podatkov iz opisa; korak Od: odločitev za rešitev problema; korak S: spreminjanje starega stanja; korak T: trajna uveljavitev rešitve. Izvajanje vsakega izmed NOVOST korakov naj poteka z uvedbo naslednjih postopkov: posamično pisno razmišljanje, kroženje zapisov, ustna razprava in izdelava čistopisa (sinteza) (glejte npr. Mulej in Ženko, 2004).

Prav tako predlagamo uporabo metode šestih klobukov (De Bono, 2005), pri kateri ima vsak klobuk, ki si ga miselno poveznemo na glavo, svojo funkcijo:

- ko razmišljamo v okviru belega klobuka, ugotavljamo dejstva brez argumentacije, predstavlja racionalni vidik;
- rdeči klobuk nam dovoli brez opravičevanja izraziti naše občutke in intuicijo, predstavlja neracionalni vidik;
- črni klobuk je namenjen pesimizmu: pazljivosti, iskanju kritike in nevarnosti;
- rumeni klobuk je namenjen optimizmu: iskanju prednosti in pozitivnosti, tudi praktičnih rešitev;

- zeleni klobuk zajema ustvarjalnost, kreativne nove ideje – kako bomo premagali ovire, lahko preiščeno ali fantazijsko;
- modri klobuk pa je klobuk vodje, ki ga uporabimo prvega, saj skrbi za definiranje problema in organizira potek razmišljanja (uporabe drugih klobukov, npr. njihov vrstni red).

Na ta način lahko dobro podpiramo ustvarjalno sodelovanje. Vsak klobuk uporabljajo vsi člani tima hkrati, potem preidejo vsi k drugemu. Obe metodi je možno tudi kombinirati (glejte npr. Mulej in Mulej, 2006).

Smernica 8 – Sodobnost: nenehno posodabljanje subjektivnih izhodišč: Upravljavci in vodje morajo vedeti, da lahko v tim ali na sestanek pride kdo, ki se nagiba k rutinerstvu, enostranskosti, samozadostnosti in nesodelovalnosti. Ta oseba mora svoja zastarela subjektivna izhodišča (npr. vrednote, znanje ipd.) posodobiti, kajti človek se mora nenehno učiti, preučevati in odločevati, odrekati že znanemu in v tej zvezi posodabljati ne le znanje in vednost, temveč tudi vrednote (glejte Mulej idr., 2000, str. 151–153).

Smernica 9 – Vednost, znanje in vrednote / čustva: soodvisnost vseh treh sestavin subjektivnih izhodišč: Upravljavci in menedžerji morajo posodabljati vednost, znanje in čustva, zlasti vrednote (te tri sestavine vplivajo druga na drugo in so soodvisne): svoje in ostalih udeležencev podjetja (glejte Mulej idr., 2000, str. 154–156). S spreminjanjem znanja in vednosti posredno dosežemo tudi spreminjanje vrednot. Tega se morajo še posebej zavedati, kadar želijo te posredne vplive, ki so manj vidni, obravnavati zavestno in ne le podzavestno. Zaradi razlik med odzivi udeležencev podjetja je potrebno upoštevati smernico 10.

Smernica 10 – Evolucija: pred-zgodovina sedaj opredeljenih subjektivnih izhodišč je vplivna: Tudi ko se bodo upravljavci, menedžerji in ostali udeleženci podjetja posodobili in začeli med-strokovno sodelovati kot dialektično sistemski tim, moramo upoštevati, da bo do izraza še vedno prihajalo to, kar so se naučili in/ali čutili prej. Kajti na obstoječa vplivna izhodišča vsakega udeleženca podjetja vpliva tudi njegova preteklost (glejte Mulej idr., 2000, str. 156–159). Vsak človek, tudi upravljavec in menedžer, ima lasten postopni naravni razvoj. Njegova narava, vzgoja, izobraževanje, šolanje, izkustva, doživetja ipd. interaktivno vplivajo na njegovo zavest in podzavest in jo skupno oblikujejo. Kot emergentna lastnost vseh njih in podobnih virov osebnostnih lastnosti (Mulej idr., 2000, str. 158) se potem pojavijo vrednote, druga čustva, znanja, vednost in intuicija. Vse lastnosti so delno trajne, delno pa nenehno spremenljive, pod vplivom spreminjanja in hkrati njegova sestavina.

Da bi proučevane smernice za opredeljevanje subjektivnih izhodišč za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja dosegli, morajo upravljavci in menedžerji uporabljati stil upravljanja in vodenja, ki naj spodbuja ustvarjalnost in proces upravljanja in vodenja, ki temu sledi. Vse deset smernic je v soodvisnosti. O smernicah za opredelitev subjektivnih izhodišč glejte Mulej idr., 2000, str. 105–160. Glejte tudi Mulej idr., 2013, str. 162–167.

2.1.6 Smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja skladno z dialektično teorijo sistemov

Z opredelitvijo izhodišč se ukvarjajo ljudje, ki imajo drugačna subjektivna izhodišča od ljudi (Mulej idr., 2000, str. 211), ki se ukvarjajo z uresničevanjem izhodišč, zato (isti vir, str. 212):

- pri opredeljevanju izhodišč, npr. podjetja kot celote, razmišljamo precej bolj globalno, brez dosti pozornosti do podrobnosti;
- pri uresničevanju izhodišč pa se moramo posvetiti podrobnostim, zaradi česar smo premalo pozorni na globalne značilnosti; ožja specializacija jih potiska ob stran, izven zaznanih, predvsem pa prednostnih potreb in njim ustreznih možnosti, ki se tičejo podrobnosti.

Ta razlika povzroča nesporazume med ljudmi na različnih ravneh hierarhije podjetja, dokler eni in drugi ne ugotovijo, da se dopolnjujejo prav s svojimi razlikami in da so prav zaradi njih soodvisni (glejte tudi Mulej in Ženko, 2004).

Smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja so zato način za dovolj zanesljivo zagotovitev (Mulej idr., 2000, str. 212), da se ne bi zgodil pretiran prehod od celovitosti na enostranskost razmišljanja, delovanja in obnašanja. Nekaj temeljnih razlogov za njihovo opredelitev je (Mulej idr., 2000, str. 212–213):

- pravila/smernice za opredelitev izhodišč (Mulej idr., 2000, str. 212) so uporabna in potrebna v fazi globalnega razmišljanja (sem vključujemo smernice 1–5, ki odgovarjajo na vprašanje »kaj hočemo in moramo skušati doseči«). Kasnejša specializacija na izvajanje ožjih nalog povzroča nevarnost, da bi jih pozabili namesto upoštevali;
- pravila/smernice za uresničevanje izhodišč so uporabna in potrebna kasneje, v fazah prevladovanja ožje specializacije, omejitve na izbrane naloge posameznikov ali ožjih skupin (sem vključujemo smernice 6–10, ki odgovarjajo na vprašanje »kako naj ravnamo, da bi uresničili, kar skušamo doseči«);
- pri običajni delitvi dela (Mulej idr., 2000, str. 213) se z omenjenima skupinama opravi ukvarjajo različni ljudje, ki jih specializaciji na njih silita k različnim zaznavam in izbiram, kaj je prednostno in ustrezno;
- zato je pomembno, da bi čim več ljudi premagalo ozka obzorja svoje specializacije, ne da nehajo biti specialisti za svoje delo. Tako bi v družbi kot celoti, ki je sestavljena iz posameznikov in njihovih delnih organizacij, prevladala podpora za celovitost, inventivnost in inovativnost.

Prvih pet smernic (Mulej idr., 2000, str. 216) le pove, »kaj« potrebujemo, a prezre, da so uporabne tudi, kadar se omejimo na premalo vidikov. Zato jih je treba dopolniti z odgovorom na vprašanje, »kako« bi jih uresničili v skladu z zakonom potrebne in zadostne celovitosti. Smernice predstavljamo v nadaljevanju (glejte Mulej idr., 2000, str. 214–244).

Smernica 1 (»kaj«) – Preseči delitev/drobitev dela: celovitost namesto enostranskosti razmišljanja, delovanja in obnašanja v vsakdanjem delu in življenju: Za uspeh je nujna celovitost specialistov, ki je sicer težje dosegljiva od enostranskosti, a koristnejša. Na prvi pogled je enostranskost enostavnejša in zato udobnejša kot celovitost (Mulej idr., 2000, str. 219), ki zahteva, da se potrudimo spoznati in upoštevati čim več bistvenih vidikov in sinergij med njimi. S tem se namreč dialektičen sistem značilnosti, ki naj bi

jih upoštevali, zelo poveča, zapletenost naraste (a le pri delu, saj zapletenost posledic odpade). Res pa je, da pri delu porastejo tudi potrebni čas, napor, potreba po opremi in denarju. Tako se postavi vprašanje, kolikšna celovitost je še smiselna. Zagovarjati je potrebno zadostno in potrebno celovitost, zato pa ne absolutnega, temveč dialektični sistem vidikov. Le-ta zajema samo bistvene značilnosti. V sodobnih razmerah inovativne družbe in gospodarstva (Mulej idr., 2000, str. 220–221) pa je pomembno tudi tole: inventivnost brez celovitosti ne more postati inovativnost, saj inovativnost pomeni vsako koristno, a samo v praksi uporabljeno koristno novost. Novost, ki je enostranska, pa več škodi kot koristi; entropija (torej nevarna težnja k propadu) z njo raste namesto upada, razen morda začasno in lokalno. V dialektični sistem vidikov te doktorske raziskave smo vključili proučevanje vrednot (ključnih udeležencev) podjetja, proučevanje kulture podjetja, etike podjetja, prednosti in slabosti podjetja, možnosti in nevarnosti iz okolja, vizije podjetja in politike podjetja.

Smernica 2 (»kaj«) – Preseči samozadostnost: odprtost namesto izoliranosti, osame in samozadostnosti pri razmišljanju, delovanju in obnašanju v vsakdanjem delu in življenju: Za dosego sodelovanja je potrebna odprtost, ne izoliranost ali osama, ki zahteva, da zmoreš prav vse povsem sam; z odprtostjo je celovitost dosti lažje dosegljiva. V izoliranost zapademo (Mulej idr., 2000, str. 221), da bi se izognili vplivom iz okolja, da bi zmogli obvladovati »svoj« del nalog in postopkov, ter zato, da se ne bi preveč utrudili in zapletli v zadeve, ki se nas neposredno tičejo manj od »naših«. Premalo je izločiti neki proučevani objekt iz okolja, v katerem obstaja v stvarnosti, in ga obravnavati samo v izbranem okviru. Poleg tega pomeni (isti vir, str. 222), da se moramo – tudi kot ožji specialisti – zavedati svoje soodvisnosti z drugimi specialisti. Odprti moramo torej biti zunaj svojega vidika, zlasti do soodvisnih vplivov različnih vidikov. Vidiki drugače mislečih nam namreč lahko dajejo spoznanja, ki so lahko bistvena tudi za naše vidike (čeprav bodo njihovi vidiki dokaj verjetno v enaki meri enostranski kot naši). Ta smernica (Mulej idr., 2000, str. 223) nas torej opozori, da bi bilo bolje, če bi videli sistem, celoto. Pomaga naj nam premagati zaprtost vase, kar bomo v okviru naše raziskave upoštevali z vidika proučevanja okolja in konkurentov podjetja.

Smernica 3 (»kaj«) – Preseči neprilagodljivost: dinamičnost namesto statičnosti, nespremenljivosti in neprilagodljivosti razmišljanja, delovanja in obnašanja v vsakdanjem delu in življenju: Za sprejemanje in upoštevanje sprememb, ki vodijo v spreminjanje, je potrebna dinamičnost. Odprtost iz smernice 2 je le bolj ali manj začetni pogoj (Mulej idr., 2000, str. 225), da bi prišli do celovitosti. Tisti, ki je sicer vsaj videti odprt do drugih vidikov, se jim pa ali ne zna ali noče prilagoditi (ali oboje), ne bo omogočil sinergije. Zato je poleg odprtosti potrebna tudi dinamičnost kot lastnost, ki pomeni sposobnost prilagajanja in s tem sposobnost upoštevanja dejstva, da so drugi lahko z drugih vidikov prišli do drugačnih spoznanj o isti tematiki, medsebojna prilagodljivost pa mora omogočiti pot do sinergije vseh doseženih spoznanj. Odprtost (isti vir, str. 226) ima za običajno posledico, da se vzpostavi medsebojni vpliv. Njegova posledica je dinamika kot spreminjanje lastnosti. Pomanjkanje dinamičnosti kot prilagodljivosti pri ozkih ljudeh je torej problem (isti vir, str. 227), ki krepi entropijo namesto razreševanja problemov z ustvarjalnim (so)delovanjem. Dinamičnost bomo v okviru teoretičnega dela te doktorske raziskave upoštevali tako, da bomo raziskali spoznanja različnih svetovno priznanih strokovnjakov, v okviru empiričnega dela pa tako, da bomo upoštevali spoznanja različnih lastnikov in upravljalcev anketiranih podjetij.

Smernica 4 (»kaj«) – Preseči meje ene stroke: interdisciplinarnost (ali med-strokovnost) in nad-strokovnost namesto zaprtosti v zgolj lastno stroko pri razmišljanju, delovanju in obnašanju v vsakdanjem delu in življenju: Dinamičnost znotraj iste stroke je sicer lažje doseči, a za dopolnjevanje je potrebna interdisciplinarnost, saj z njo dosežemo sodelovanje različnih strok in tako večjo celovitost. Kolikor bolj narašča delitev dela (Mulej idr., 2000, str. 227) in njegove postopke opravljajo s specializiranim znanjem vse ožjih obzorij, toliko bolj verjetno je, da prevladuje eno-strokovnost. Tudi mnogostrokovnost (ali multidisciplinarnost) ne zajema nujno medsebojnega vpliva, ampak se pogosto bolj omejuje na vzporeden obstoj in upoštevanje raznih strok. Tako ne pride do sinergije, saj tako spregledamo lastnosti celote, ki jih posamične sestavine nimajo; lastnosti celote nastajajo zgolj iz medsebojnega vpliva sestavin, ki in ker so soodvisne. Upoštevanje soodvisnosti (Mulej idr., 2000, str. 228) premakne razmišljanje, delovanje in obnašanje iz eno-strokovnosti in več-strokovnosti v med-strokovnost (ali interdisciplinarnost). Le-ta se razlikuje od obeh v tem, da sinergijo ne le upošteva, temveč postavlja v središče pozornosti. Foerster (1993, v istem viru), sicer avtor kibernetike 2. reda, omenja spoznanje, da ni dovolj videti, da opazovalec dogajanja pove nekaj, ampak tudi to, da tisto nekaj pove nekemu; s tem vpliva nanj, z njegovim odzivom pa dobi povratni vpliv. Povratno zvezo ali povratni vpliv šteje Foerster za pojem, ki uresničuje interdisciplinarnost. Mulej pa s soavtorji ugotavlja (Mulej idr., 2000, str. 229), da sta dandanes, ne le pri opredelitvi izhodišč, temveč tudi ves čas njihovega uresničevanja, bistveni in soodvisni tako specializacija kot sinergija več specializacij. Gre za to, da človek, ki sicer po svojem znanju in vednosti spada v neko stroko, priznava pomembnost tudi drugim strokam, drugačnim strokovnjakom, zato ker imajo drugačni pogled na isto tematiko. Trans-disciplinarnost je torej vrednotni pogoj, da bi moglo priti do interdisciplinarnosti. Interdisciplinarnost pa je pogoj, da se tak vrednotni pogoj da uresničiti. Alternativa je zopet porast entropije namesto njenega zmanjševanja. Interdisciplinarnost v okviru te doktorske raziskave zagotavljamo s sinergijo dialektične teorije sistemov, MER modela integralnega menedžmenta in inovacijskega menedžmenta. V okviru proučevanja podjetja za določitev prednosti in slabosti podjetja nanjo opozarjamo npr. pri vključevanju potrebnih proučevanj različnih področij angažiranja podjetja (npr. področje raziskav in razvoja, prodajnega marketinga, področje financiranja itd.). V okviru proučevanja okolja za določitev možnosti in nevarnosti pa nanj opozarjamo npr. pri vključevanju različnih vidikov okolja (npr. ekološkega okolja, družbenega okolja, ekonomskega okolja itd.).

Smernica 5 (»kaj«) – Preseči nestvarna pričakovanja: verjetnost ali tveganost namesto pričakovanja deterministične zanesljivosti pri razmišljanju, delovanju in obnašanju v vsakdanjem delu in življenju: Za preverjanje, ali je vse v redu, je potrebno upoštevati verjetnost, nezanesljivost. Popolna celovitost je namreč dosegljiva le verjetnostno. Kolikor koli se trudimo za celovitost (Mulej idr., 2000, str. 230), popolnost ni dosegljiva. Skoraj vse se namreč skoraj nenehno spreminja, je kompleksno in komplicirano, zato nedostopno za popolno spoznanje. Zato so tudi razmišljanje, delovanje in obnašanje obsojeni na nepopolno informacijsko podlago. Tudi zato, ker vsega, kar človeštvo pozna, nismo sposobni upoštevati. Ljudje svoje specializacije ožimo na izbrana obzorja in izbor vidikov zato (Mulej idr., 2000, str. 231), da bi bila zadeva čim bolj jasna, toda specializacija kaže na samo enega izmed možnih in važnih vidikov. Enako velja tudi za videnje ene same možne rešitve problema: znotraj enega in edinega vidika je morda točno, z nekaj širšega razmisleka pa je to že precej manj verjetno. Le izjemoma bi torej katerakoli stopnja specializiranja odpravila naravno

zakonitost o verjetnosti, tveganju namesto popolne zanesljivosti. Zaradi tega danes praktično ni več vede, ki ne bi vse bolj uporabljala statistike kot matematično zasnovane vede o verjetnostnem značaju praktično vsega. Tudi v okviru te doktorske raziskave bomo v empiričnem delu za dokaznost zastavljenih/preverjenih hipotez uporabili deskriptivno statistiko, eksploratorno faktorsko analizo in konfirmatorno faktorsko analizo, s statistiko kot osnovo za izračune. Smernica, ki opozarja, da je skoraj vse verjetnostno, tvegano (Mulej idr., 2000, str. 231), je še bližje življenjski stvarnosti kot v razmerah rutine in ponavljanja, stabilnosti ali celo ravnovesja, če upoštevamo inoviranje.

Za vsako izmed petih smernic, ki smo jih do sedaj obravnavali in so vključene v prvo skupino »kaj« (Mulej idr., 2000, str. 232), lahko vidimo, da je uporabna tudi znotraj posamičnega izbranega vidika. Zato nadaljujemo s predstavitvijo druge skupine smernic, ki prvo skupino smernic dopolnjujejo z odgovorom na vprašanje, »kako« bi jih uresničili v skladu z zakonom potrebne in zadostne celovitosti.

Smernica 6 (»kako«) – Uporabiti soodvisnost: uporaba materialistične dialektike namesto srednjeveške metafizike in/ali idealistične dialektike: Da lahko vse do sedaj opredeljeno dosežemo, je potrebno uporabljati sodobno, materialistično dialektiko, ki povzema vso stvarnost. Le-ta je zato (Mulej idr., 2000, str. 216) podlaga in pogoj, da upoštevamo soodvisnost in zato dialektični sistem vidikov, ne le posamičnega, torej da uvedemo v razmišljanje, delovanje in obnašanje čim bolj resnično in čim manj navidezno celovitost, odprtost, dinamičnost in med-strokovnost, ne da bi zaradi tega predpostavili, da je namesto verjetnosti (in z njo izraženega tveganja) dosegljiva popolna zanesljivost. Ostajanje pri vidiku, ki ga v ospredje sili (nujna ozka) eno-strokovna ali celo delno-strokovna specializacija, kot edinem vidiku (Mulej idr., 2000, str. 233) pomeni, da morda kdo celo uporablja besednjak teorije sistemov, pa v resnici ne uporablja sistemskega načina razmišljanja, ampak srednjeveško metafiziko:

- izolira se v svoj vidik, ne vidi/upošteva svoje soodvisnosti z drugimi;
- daje prednost danemu stanju pred dinamiko spreminjanja in prilagajanjem;
- pušča druge stroke in poglede pri miru, da ne bi zašel v spore zaradi razlik, daje torej prednost neprotislovnosti pred vplivi in njihovo sinergijo (»samo da imamo mir«);
- se tolaži, da mora ravnati tako, saj bi sicer vse propadlo, to pa bi bilo še bolj tvegano kot ostati pri starem.

Zlasti v fazi analize (torej spoznavanja skritega bistva) je nujno (Mulej idr., 2000, str. 234), da se vedno znova spomnimo na uporabo materialistične dialektike in s tem na upoštevanje soodvisnosti, medsebojnega vpliva sestavin sistema zaradi nje (»enotnost in boj nasprotij«), spreminjanja zaradi medsebojnih vplivov (»prehajanje kvantitete v novo kvaliteto«), nastajanja novih lastnosti zaradi spreminjanja, vidnega s primerjavo nekega stare(jše)ga in nekega nove(jše)ga stanja (»dialektična negacija negacije«). Podobna nevarnost je tudi v fazi sinteze izhodišč, a nevarnost, da se usmerimo v posamične dele (celoto razdrobimo, odnose izgubimo izpred oči), je v fazi analize še večja. Poleg tega jo krepi tudi delitev dela.

Uporaba sodobne dialektike namesto razdrobitve pozornosti omogoča, da (Mulej idr., 2000, str. 234):

- vidimo splošni, bolj skriti, bistvenejši del lastnosti naravnih procesov, zato pa lažje dojemamo posebni in posamični del, ki sta s splošnim delom sestavini iste celote, soodvisna, četudi od nje različna;
- opustimo zaprtost v svojo specializacijo, saj vidimo, kako smo z drugimi, drugačnimi specialisti soodvisni, ker se naši različni vidiki dopolnjujejo prav zaradi različnosti, ki mora ostati zaradi poglobljanja znotraj posamičnega vidika, a tudi iskati to, kar se pokaže (še)le s sodelovanjem različnih vidikov;
- vidimo, kako so pojavi soodvisni in se spreminjajo zaradi medsebojnih vplivov, četudi prav na njih klasična analiza ni bila dovolj pozorna;
- torej delamo in sodelujemo ustvarjalno hkrati, ne da bi bili sposobni za nemogoče, namreč za dobro poznavanje mnogih ali celo vseh strok – kot posameznik.

Smernica 6 govori o uporabi sodobne, materialistične dialektike (Mulej idr., 2000, str. 241). Namen je omogočiti, da tudi tedaj, ko delamo kot ozki specialisti, zaznamo, štejem za važno in upoštevamo ter zato uporabimo soodvisnost in njeno posledico – spreminjanje.

Smernica 7 (»kako«) – Uporabiti jasno opredelitev: uporaba tipologij sistemov in modelov namesto nejasnih podlag za analizo ali drugo delo in izide: Da bi poenostavili sicer preveč prepletanja in povezovanja soodvisnih pojavov (zaradi uporabe materialistične dialektike), je potrebno uporabiti tipologije sistemov in modelov. Tako z matematično natančnostjo izražanja dosežemo razmejenost pri razmišljanju, delovanju in obnašanju, četudi ne uporabljamo matematičnega stila zapisa. S tem preprečimo izgubo pregleda nad stanjem in dogajanjem (Mulej idr., 2000, str. 216). Uporaba materialistične dialektike odseva spoznanje (Mulej idr., 2000, str. 235), da je v naravi veliko soodvisnosti in prepletanja. Praksa analize enako opravičeno opozarja, da se analiza ne da izvajati, ne da se omejimo na neke izbrane vidike. Njena pomanjkljivost je bolj v tem, da ne gre še v naslednji korak, v povezovanje spoznanj (delnih) analiz in iskanje novih sinergij, ki razkrivajo dodatne, prej neopažene lastnosti izoliranih pojavov. Z vidika systemskega stila razmišljanja takšna pomanjkljivost prakse analize kot razčlenitve brez povezovanja pomeni opozorilo, da moramo (isti vir, str. 235):

- pred analizo jasno razmejiti in opredeliti vidike analiziranja;
- pred izvajanjem dela jasno razmejiti in opredeliti naloge, opravila in korake postopkov;
- pri analizi in/ali izvedbi drugega dela imeti pred očmi, na kaj smo se s tako razmejitvijo omejili;
- zaradi vsega tega ves čas dela od opredelitve izhodišč vse do uresničitve končnih ciljev ohraniti dovolj natančen pregled nad del(čk)i dela, ki izhajajo iz delitve dela in opredelitve vidikov, ki jih narekujejo.

Gre za matematično preciznost pojmov (Mulej idr., 2000, str. 235), ki je vgrajena v tipologijo sistemov in modelov. Zato je razmejitev pred analizo bistven pogoj (Mulej idr., 2000, str. 236), da je analizo mogoče usmeriti. Začeti z dialektiko bi pomenilo, da gremo v prepletanje, preden jasno vemo, kaj naj se prepleta in kaj ne. Tako nam tipologija sistemov in jasna opredelitev (dialektičnega sistema) izbranih vidikov omogočata podlago, da jasno povemo, kateri del lastnosti obravnavanega objekta zajamemo in katerega pustimo ob stran, ne da smo preveč nestvarni. Tipologija modelov nam omogoča nekaj podobnega, ko gre za naslednjo fazo odmika od stvarnosti (isti vir, str. 237), namreč za ponazoritev sistema z nekim tipom modela. Vedeti pa moramo, da tudi, če premagamo razdrobljenost in zmoremo povezati dosežena

spoznanja, nastane novo vprašanje: kako jih izraziti, da zapis ne bi bil preobsežen, nepregleden, za nadaljnje delo slabo uporaben, kar bi vodilo k porastu entropije (smernica 8).

V tej doktorski raziskavi smo se omejili na upravljalno-vodstveni vidik obravnave poslovnega sistema, pri čemer upoštevamo tudi informacijski vidik (kot podatke, ki postanejo informacije za določanje politike podjetja), vidik temeljnega izvedbenega procesa pa je upravljalno-vodstvenemu procesu podrejen in zato manj vpliven. Tudi v okviru izbranega vidika se bomo omejili na izbrane neotipljive in otipljive dejavnike, ki v okviru MER modela integralnega menedžmenta vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Tako dosežena razdrobljena spoznanja bomo povezali in ponazorili, kako v sinergiji vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Smernica 7 (Mulej idr., 2000, str. 241) govori o jasni razmejitvi vidikov in tipov sistemov (= vidikov) ter tipov modelov (= izbranih nalogah). Ni namen izpostaviti soodvisnost, ampak matematično natančno razmejitev in opredelitev. Le-ta zahteva, da se ne ustavimo pri nekem vidiku, ki ga štejemo za vrednega izbire, kar tako, ampak z natančno opredelitvijo. Pri tem nam pomagata obe tipologiji.

Smernica 8 (»kako«) – Življenjski povzetek: realističnost posploševanja spoznanj: Da se izognemo preveliki razdrobitvi, je potrebna realističnost posploševanja. Spoznanja, ki jih dajejo posamične in delne analize v okviru posameznih tipov sistemov in modelov, je potrebno povezati, pri sintezi (skrajšanju, posplošitvi) pa spoznanja realistično posplošiti (in s tem preprečiti pretirano odmaknjenost od stvarnosti) (Mulej idr., 2000, str. 217). Na koncu dialektičnega sistema delnih analiz, izvajanih s posamičnih vidikov (Mulej idr., 2000, str. 237), poskušamo priti iz modela o sistemu (= opisnega) do modela za sistem (= podlage za novo dejavnost). V končno skupno spoznanje ne moremo zajeti vseh podrobnosti, ki jih iz nekih razlogov, racionalnih ali čustvenih, nimamo za bistvene. Nujno je in zelo težko hkrati (isti vir, str. 239), da napravimo ob koncu analize realističen povzetek spoznanj. Povzetek mora biti stvaren in izčrpen hkrati, da pove dovolj, da zmore postati informacija, torej vplivno sporočilo. Sicer bi entropija rasla namesto upadala.

Smernica 8 (Mulej idr., 2000, str. 241) govori o realističnosti posploševanja. Vračamo se, potem ko smo se ukvarjali kot analitiki s precej podrobnostmi in jih medsebojno omejili (po vidikih = sistemih in izbranih nalogah = modelih), k povezovanju. Tokrat gre za povezovanje delnih spoznanj v skupno, zaokroženo, kratko, jasno in izčrpno, celoto.

Smernica 9 (»kako«) – Povezati vse in le najvažnejše: uporaba dialektičnega sistema vseh bistvenih vidikov: Da vemo, kaj vse pri realističnosti posploševanja zajeti, potrebujemo uporabo dialektičnega sistema, ki omogoča zajeti vse bistvene in samo bistvene vidike kot sistem (ne le kot množico ali celo da jih ne zajamemo). Dialektični sistem uvajamo zato (Mulej idr., 2000, str. 239), da bi našli smiselno srednjo pot med preveč poenostavljenim omejevanjem na posamični vidik in preveč zapletenim razširjanjem na absolutni sistem vidikov. Bistvo dialektičnega sistema (isti vir, str. 240) je zagotoviti vmesno pot med neizvedljivo popolnostjo in neuporabno in nevarno enostranskostjo. Za dialektično sistemsko razmišljanje se je treba truditi vedno znova.

Smernica 10 (»kako«) – Povezati faze postopka: upoštevanje soodvisnosti analize in sinteze: Pri uporabi dialektičnega sistema moramo upoštevati soodvisnost analize in sinteze, saj je celovitost specialistov nujna za uspeh (glejte smernico 1 – tukaj se poenostavljen kibernetični krog v opisanem vzročno-posledičnem odnosu zapre). Iz zakona o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti (Mulej idr., 2000, str. 217) izhaja: najprej je na vrsti sinteza izhodišč, potem analiza na njihovi podlagi, potem sinteza sklepov. To so tri faze procesa razmišljanja in v njem se izmenjuje le (začasna) pretežnost poudarka na eni ali drugi fazi. A stvarnost praktično nenehno vsebuje tako analizo kot sintezo, ki sta druga z drugo soodvisni.

Vsakdanja praksa pravi (Mulej idr., 2000, str. 242), da je najprej na vrsti analiza in potem sinteza. V obravnavanih smernicah je opredeljeno drugače, saj izhajamo iz spoznanja, da obstaja tudi sinteza pred analizo, ne le tista po analizi, pa tudi analiza pred sintezo in po njej. Sinteza pomeni ustvarjanje podlag za spoznavanje – analizo. Analiza (spoznavanje) da kot svoj izid nekaj enoličnega, spoznanje; a to drži, dokler so podlage za analizo stalno enake. Podlage pa so lahko zelo različne. Spoznanje je odvisno od njih, podlage pa od človeške odločitve (bolj ali manj zavestne). Torej (isti vir, str. 243) analiza ni nič od sinteze neodvisnega, sinteza ni nič od analize neodvisnega. Ker potrebuje analiza usmeritev, obstaja tudi sinteza pred usmeritvijo. Ker je o sintezi potrebno premisliti, se v njenem opredeljevanju dogaja tudi nekaj analize. Vendar se leta dogaja po tem, ko je padla odločitev, torej sinteza izhodišč. Sklep: najprej je na vrsti sinteza izhodišč, potem analiza v njenih okvirih, potem sinteza sklepov iz take analize. To spoznanje (Mulej idr., 2000, str. 244) nas privede zopet k smernici 1, ki govori o celovitosti namesto delitvi dela. Tako lahko povežemo: sinteza izhodišč, ki je stvar subjektivne odločitve, ne objektivne, vodi k celovitosti v večji ali manjši meri, ali pa stran od nje (in s tem k uresničevanju entropije).

Glede smernic za opredelitev subjektivnih izhodišč in smernic za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja lahko sklenemo: kolikor bolj se krepita specializacija in delitev dela (Mulej idr., 2000, str. 244), toliko težje je zagotavljati zadostno celovitost, inventivnost in inovativnost. Zato za globalno zagotavljanje celovitosti, inventivnosti in inovativnosti ni dovolj, da imamo pred očmi smernice, ki nam služijo za opredelitev subjektivnih izhodišč, kajti njihov vpliv ne seže dovolj zanesljivo in popolno v vse faze procesa dela. Smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja (naj) pomagajo razrešiti zagato, ki bi nastala v obliki porasta entropije, če ne bi omogočili dovolj celovitosti, inventivnosti in inovativnosti tudi v fazah dela, ki so na vrsti po opredelitvi izhodišč vse do povsem ozko operativnih opravil. O smernicah za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja glejte Mulej idr., 2000, str. 211–244. Glejte tudi Mulej idr., 2013, str. 167–176. Ustvarjalno sodelovanje mora biti čim bolj celovito, kajti to je pogoj za tranzicijo iz rutinerske družbe v inovativno družbo.

2.1.7 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Mulejev zakon zaporedja in soodvisnosti (Mulej in drugi, 1992) pove, da so zgodnejše faze procesa vplivnejše kot kasnejše, a hkrati obstajajo medsebojni vplivi tudi med vzporednimi dogajanja; in s tako imenovano etiko soodvisnosti (Mulej in Kajzer, 1998; glej tudi Mulej in Kajzer, 1998a) pove, da drug drugega potrebujemo zaradi razlik in to cenimo. To morajo upoštevati podjetja, ki dosegajo boljšo konkurenčnost in uspešnost z inovacijami proizvodov, postopkov in s socialnimi inovacijami (Thommen, 1996, str. 793–794), torej tehnično-tehnološkimi in netehnološkimi inovacijami. Tehnično-

tehnološke inovacije so odvisne od netehnoloških inovacij, obojne pa od upravljanja podjetja, torej od invencijsko-inovacijskega-difuzijskega procesa (IIDP) glede upravljanja (in vrednot) v smeri k dialektično sistemskemu obnašanju. Pri tem procesu je potrebno upoštevati zakon zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998) v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti zoper zakon o entropiji – s pomočjo smernic za opredeljevanje in smernic za uresničevanje izhodišč (Mulej idr., 2000; Mulej in Ženko, 2004). Tudi etiko soodvisnosti, kajti etika soodvisnosti nastaja iz prakse soodvisnosti in njenih ugodnih sinergijskih posledic – postaja vrednota, morda tudi kultura, etika in norma (Potočan in Mulej, 2007). V okviru te doktorske disertacije zagovarjamo potrebnost sistemskega razmišljanja v podjetjih (Lopez Garzia, 2008) ter obravnavamo različne ključne dejavnike, ki vplivajo na IIDP proces upravljanja (in posledično vodenja) podjetja. Razdelili smo jih v dve skupini, ki smo ju poimenovali neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki. Obravnavamo jih v poglavjih 4 (neotipljivi ključni dejavniki) in 5 (otipljivi ključni dejavniki) ter praktično preverjamo v okviru empiričnega dela doktorske disertacije.

Sistemsko razmišljanje o inoviranju po definiciji EU (2000, str. 6) zahteva teorijo sistemov, ki temelji na interdisciplinarnem sodelovanju: »Akcijski plan [prvi Akcijski plan za inovacije v Evropi (1996) (angl. *First Action Plan for Innovation in Europe*), ki temelji na zeleni deklaraciji o inovacijah (1995) (angl. *Green Paper on Innovation*)] je prvenstveno temeljil na sistemskem pogledu, ki vidi inovacijo kot rezultat kompleksne interakcije med mnogimi posamezniki, podjetji in dejavniki okolja, raje kot premočrtno od novega znanja do novih proizvodov. Podpora temu vidiku se je v zadnjih letih poglobila.« Holističen pristop k difuziji inovacij zagovarjajo tudi Motohashi idr. (2012). To in dvajset Mulejevih doktorjev znanosti (Ivanuša, ur., 2014) dokazuje, da je izbor dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in dalje) pravi izbor za teoretičen okvir pričujoče doktorske disertacije.

2.2 Inovativno upravljanje in vodenje podjetja – izzivi v okolju hitrih sprememb

2.2.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Finančna, gospodarska in družbena kriza, ki jo lahko točneje in manj površinsko poimenujemo kriza vrednot, kulture, etike in norm, ima globlje razsežnosti kot krajše-ročni krč gospodarstva. V skladu z raziskavo podjetja Ernst & Young (Growth, 2009, str. 3) o evropski privlačnosti je za izhod iz krize treba najti nov poslovni model in zato tudi povečati financiranje prizadevanja za neposredno podporo inovacijskemu menedžmentu v podjetjih. Po podatkih omenjene raziskave so potrebne ustvarjalne revolucije (korenite inovacije), rast pa bo pomagala k ponovnemu vzponu Evrope. Spodbujanje inovacij in ukrepi za podporo inovacijam naj bodo zato prednostne naloge podjetij in nosilcev ekonomske politike. Da bi to dosegli, ne zadoščajo tehnično-tehnološke inovacije, saj z omejitvijo na njih, kot doslej običajno, dobimo odlična sredstva za nejasne, premalo celovite in zato lahko tudi nevarne cilje; več vpliva ima uspeh pri inoviranju navad (Mulej, 2007a; 2007b). Praksa kaže (Štrukelj, 2012), da je konkurenčnost posamezne države pomembno odvisna od (spodbujanja) inovacij, ter to, da inovativnost večamo z ustreznim usmerjanjem znanja/veščin. Zato je zelo pomembno, kakšne ukrepe sprejemajo nosilci ekonomske politike. Politike za inovacije morajo odražati inovacije, kot se pojavljajo danes, in izpolnjevati potrebe družbe. Po mnenju OECD (2010) se morajo izobraževalni sistemi in učni načrti prilagoditi spreminjajočim se potrebam in zagotoviti trdne temelje za vse. Spremljanje upravljanja inovacij v državah članicah EU v zadnjih 10 letih (Tsipouri, 2009, str. 10) pa nas je naučilo nekaj pomembnih lekcij:

1. upravljanje inovativnosti je odvisno od predhodne prakse (angl. *path-dependent*). Kot posledica so spremembe počasne in evolucijske. Za oblikovanje in izvajanje uspešne in učinkovite politike morajo biti nosilci politike sposobni prepoznati odvisnosti od poti, torej svojstvene značilnosti svojega sistema, učiti se od drugih in spopasti se z novimi izzivi;
2. najboljše prakse modela upravljanja inovacij ni. Dobro upravljanje vključuje nekatere skupne elemente, konceptualni okvir je bil razvit z uporabo »političnega cikla« z naslednjimi sestavnimi elementi (OECD, 2005): koordinacija, določitev prednostnih nalog, vključevanje interesnih skupin, izvajanje in ocenjevanje. Vse to vodi do boljšega usklajevanja in določanja prednostnih nalog v naslednjem obdobju;
3. največja (top) učinkovitost ni naključje. Najkonkurenčnejše države članice EU spoštujejo dobro upravljanje, kar vodi do učinkovitih politik, ki omogočajo uspeh poslovnemu sektorju. Niti uspešnost niti pomemben napredek na področju inovacij nista naključje; oboje je posledica dobrega upravljanja, stabilnega in prilagodljivega istočasno;
4. po uspešnih prizadevanjih za uvedbo prave retorike in postavitvi ustreznih formalnih mehanizmov je bolj kot kadarkoli prej očitno, da lahko skrb za posamezne elemente implementacije odpre dodatna vprašanja.

V skladu z OECD ugotovitvami (2010, str. 2–3, prilagojeno) lahko inovacije prispevajo k pospešitvi trajnostne – in okolju prijaznejše – rasti. Inovacijske politike so zato bistvene za vse države. Politike povpraševanja lahko pomagajo spodbuditi inovativnost, če se ujemajo z učinkovitimi ukrepi na strani ponudbe. Inovacijska strategija OECD ponuja široko zasnovan pristop k spodbujanju inovacij. Zgrajena je okoli petih prednostnih nalog za ukrepanje vlade (isti vir, str. 4), ki lahko skupaj podpirajo strateški

in široko zasnovan pristop k spodbujanju inovacij za 21. stoletje. Te prednostne naloge podpira niz načel politike za inovacije. Prednost, dodeljena vsakemu od teh načel, je odvisna od narave in stanja sistema inovacij v vsaki državi, saj »ena velikost ne ustreza vsem«. Vendar moramo zaradi interakcij v sistemu inovacij za izboljšanje njegovega delovanja pozornost nameniti vsem področjem politike (tabela 5).

Tabela 5: OECD načela politike za inovacije, primerna in potrebna tudi za Slovenijo

<p>1. Spodbujanje ljudi za inovacije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemi izobraževanja in usposabljanja bi morali ljudem nuditi temeljna znanja in razvoj širokega spektra kompetenc, potrebnih za inovacije v vseh njegovih oblikah, pa tudi prožnost za nadgradnjo spretnosti in prilagajanje na spreminjajoče se tržne razmere. Za spodbujanje inovativnega delovnega mesta moramo zagotoviti, da politike zaposlovanja spodbujajo učinkovite organizacijske spremembe. • Porabnikom omogočite, da aktivno sodelujejo v procesu inovacij. • Spodbujajte razvoj podjetniške kulture z izoblikovanjem spretnosti in stališč, potrebnih za ustvarjalno podjetje.
<p>2. Sprostitev inovacij v podjetjih</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zagotovite, da so okvirni pogoji zdravi in da podpirajo konkurenco, kar posledično spodbuja inovacije/inovacijske procese in medsebojno krepitev/podporo. • Mobilizirajte zasebno financiranje za inovacije s spodbujanjem dobrega delovanja finančnih trgov in lažanjem dostopa do finančnih sredstev za nova podjetja, zlasti za zgodnje faze inovacij. Spodbujajte širjenje najboljših praks pri poročanju o nematerialnih naložbah ter razvijajte trgu prijazne pristope za podporo inovacij. • Pospešujte odprte trge, konkurenčen in dinamičen poslovni sektor ter kulturo zdravega tveganja in ustvarjalne aktivnosti. Spodbujajte inovacije v malih in srednje velikih podjetjih, zlasti novih in mladih.
<p>3. Ustvarjanje in uporaba znanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priskrbite zadostne naložbe v učinkovit javni raziskovalni sistem in izboljšajte upravljanje raziskovalnih institucij. Zagotovite skladnost med viri financiranja R&R na vseh ravneh. • Zagotovite sodobno in zanesljivo infrastrukturo znanja, ki podpira inovacije; naj jo spremlja zakonodajni okvir, ki podpira odprt dostop do omrežij in tržno konkurenčnost. Ustvarite ustrezno politiko in zakonodajno okolje, ki omogoča odgovoren razvoj tehnologij in njihovo združevanje in zbliževanje (konvergenca). • Olajšajte učinkovit tok znanja in spodbujajte razvoj mrež in trgov, ki omogočajo ustvarjanje, pretok in širjenje znanja, skupaj z učinkovitim sistemom zaščite pravic intelektualne lastnine. • Na vseh ravneh upravljanja spodbujajte inovacije v javnem sektorju za izboljšanje opravljanja javnih storitev, učinkovitosti, pokritosti in obsega delovanja ter tako ustvarjajte pozitivne učinke v drugih delih gospodarstva.
<p>4. Uporaba inovacij za reševanje globalnih in družbenih izzivov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izboljšajte mednarodno znanstveno in tehnološko sodelovanje in prenos tehnologij, vključno z razvojem mednarodnih mehanizmov za financiranje inovacij in delitev stroškov. • Zagotovite predvidljiv režim politike, ki naj zagotavlja prožnost in spodbude za reševanje globalnih izzivov s pomočjo inovativnosti v razvitih državah in državah v razvoju ter spodbujajte investicije in sprejetje stroškovno učinkovitih tehnologij. • Spodbujajte inovacije kot orodje za razvoj, okrepite temelje za inovacije v državah (regijah) z nizkimi dohodki, vključno s cenovno ugodnim dostopom do sodobnih tehnologij. Pospešujte podjetništvo na vseh področjih gospodarstva in omogočite podjetnikom, da poskušajo, investirajte in širite ustvarjalne dejavnosti gospodarstva, zlasti kmetijstva.
<p>5. Izboljšanje upravljanja in merjenja politik za inovacije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zagotovite skladnost politike z obravnavo inovacij kot osrednjega dela vladne politike z močnim vodenjem na najvišji politični ravni. Regionalnim in lokalnim akterjem omogočite, da spodbujajo inovacije, hkrati pa zagotavljajte usklajevanje med regijami in z nacionalnimi prizadevanji. Pospešujte odločanje na podlagi dokazov in odgovornost politike s priznavanjem merjenja kot osrednjega pomena za inovacijsko agendo.

Vir: OECD, 2010, str. 3.

Vse to nakazuje tudi potrebo po inoviranju upravljanja in vodenja podjetja. Potreba po inoviranju upravljanja in vodenja podjetja je posledica razvoja in razvitosti (zunanjega) okolja ter (notranjega) razvoja podjetja. Pri tem se mora vsako podjetje zavedati obstoječih in možnih sprememb (svojih) vrednot, kulture, etike in norm pri sebi samem in v okolju, v katero je vpeto. Izhaja naj iz inoviranja splošnih in dolgoročnejših značilnosti podjetja in v zvezi z njim: politike podjetja, utemeljene s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji, ter išče primerne razvojne rešitve, ki iz takšne inovirane politike podjetja izhajajo. Pri procesu inoviranja upravljanja in vodenja morajo podjetja upoštevati načela družbene odgovornosti, kot metodološki pripomoček pa lahko uporabijo tudi že razvite modele razvoja podjetij (Štrukelj in Mulej, 2010b). V tem poglavju bomo raziskovali predvsem izzive, ki čakajo podjetja v okolju hitrih sprememb, ki prinašajo tudi drugačne, sodobne načine razmišljanja. Ugotovljamo, da so gonilo razvoja podjetja lahko pogoji v panogi in da na razvoj podjetja vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki. Da bi jih podjetje izkoristilo, mora biti inovativno.

2.2.2 Spremembe v okolju in sodobni načini razmišljanja

V zadnjih štirih desetletjih se dogajajo globoke spremembe, ki korenito spreminjajo naš družbeni in gospodarski sistem. To preobrazbo je že leta 1981 Toffler (Toffler, 1981 v Kajzer, 1998, str. 41) poimenoval kot preskok z drugega na tretji val – iz industrijske v poindustrijsko družbo. Sami na podlagi spoznanj zadnjega desetletja dodajamo četrti val in tako imenovano odgovorno družbo. Najpomembnejše spremembe, ki so se zgodile v okolju podjetja, zgoščeno prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Najpomembnejše značilnosti okolja podjetja

Značilnosti	Industrijska družba (družba drugega vala)	Poindustrijska družba (družba tretjega vala)	Odgovorna družba (družba četrtega vala)*
Trg	trg proizvajalca	trg kupca	trg družbe
Poslovno okolje	stabilno	turbulentno	turbulentno in nepredvidljivo, od vedenja k zavedanju
Konkurenčna prednost	količina (kolikost)	kakovost	upoštevanje dialektičnega sistema bistvenih vidikov, odličnost in družbena odgovornost
Model podjetja	privatno lastniško podjetje	podjetje kot »navidezno« javna institucija	podjetje temelji na med-strokovnem sodelovanju, prostovoljstvu in socialnem podjetništvu, pri odločanju zavestno išče mnogostranske cilje
Zamisel sistema	zaprti sistem	odprti sistem	odprti in prilagajajoči se sistem, usmerjen v zaveznitva, celovitost in dolgoročnost
Zgradba sistema	urejenost	fleksibilnost	fleksibilnost, ki temelji na pripadnosti, zaupanju in modrosti z etiko soodvisnosti
Sistemska hierarhija	zgradba → proces → strategija	strategija → proces → zgradba	izhodišča → politika podjetja → strategije → proces → zgradba → programiranje razvoja → delovanje in obnašanje → izhodišča

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Kajzer, 1998, str. 42, prilagojeno.

Podjetja, ki naj bi preživela v prikazanih sodobnih razmerah, morajo biti tudi kot institucije sposobna izpeljati preobrazbo iz drugega v tretji in četrti val – iz industrijskega v poindustrijsko in družbeno odgovorno podjetje. Najpomembnejše značilnosti vseh treh tipov podjetij so prikazane v tabeli 7.

Tabela 7: Najpomembnejše značilnosti industrijskih, poindustrijskih in družbeno odgovornih podjetij

Podjetja drugega vala (industrijska družba)	Podjetja tretjega vala (poindustrijska družba)	Podjetja četrtega vala (odgovorna družba)*
učinkovitost (delati stvari prav ^{13*})	uspešnost (delati prave stvari ^{14*})	učinkovitost, uspešnost in etičnost (delati prave stvari prav na etičen, tj. družbeno odgovoren, primerno celovit način, skrben tudi do narave)
rast	razvoj	rast in razvoj, v smeri zagotovitve verodostojnosti podjetja, skladna s potrebami ljudi in narave
stabilnost	ergodičnost	zavestno iskanje in uresničevanje mnogostranskih ciljev, smiselnih dolgoročno
birokratsko podjetje	fleksibilno podjetje	fleksibilno podjetje, ki temelji na pripadnosti, zaupanju in modrosti
alopoietsko ¹⁵ organiziranje	avtopoietsko ¹⁶ organiziranje	avtopoietsko organiziranje, ki temelji na prostovoljstvu in socialnem podjetništvu z družbeno odgovornostjo
projekti so v podjetju tujek	projekti so temelj delovanja podjetja	projekti so temelj delovanja podjetja, kjer velja praksa iz načel ISO 26000 – poštenega poslovanja
sodelavci so le povzročitelji stroškov	sodelavci so najpomembnejši potencial	sodelavci so najpomembnejši potencial, čutijo pripadnost podjetju in mu zaupajo; zaupanje tudi doživljajo brez zlorabe

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Kajzer, 1998, str. 43, prilagojeno.

O uspešnosti (torej zunanji in notranji skladnosti) podjetja kot izbranem ključnem uspešnostnem dejavniku podjetja v okviru MER modela integralnega menedžmenta glejte Belak, Ja., 2010, str. 168–173; o učinkovitosti podjetja kot izbranem ključnem uspešnostnem dejavniku podjetja v okviru MER modela integralnega menedžmenta glejte Belak, Ja., 2010, str. 175–176; o konkurenčnosti podjetja kot izbranem ključnem uspešnostnem dejavniku podjetja v okviru MER modela integralnega menedžmenta pa glejte Belak, Ja., 2010, str. 176–178.

¹³ Učinkovitost je notranja značilnost. Gre za možne načine zagotavljanja učinkov ⇒ »delati stvari prav«. Podjetje želi z minimalnimi vlaganji maksimalno dosegati svoje cilje.

¹⁴ Uspešnost je zunanja značilnost. Pove nam ali, so učinki pravi, okolju ustrezni, primerni – takšni, ki jih je trg pripravljen kupiti ⇒ »delati prave stvari«. V ospredju so družbeni smotri (kakovost življenja) in iz njih izpeljani cilji podjetja.

¹⁵ Model gradimo in spreminjamo le »od zunaj«.

¹⁶ Model se »dela sam«.

Inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, ki naj podpira njegov razvoj, brez katerega prizadevanja za povečanje učinkovitosti, uspešnosti in etičnosti ne morejo dati resnih izidov, naj bi temeljila na naslednjih prehodih (Kajzer, 1998, str. 53, dopolnjeno):

- od »sistema¹⁷« k ljudem (in družbi);
- od strukture k procesom;
- od predpisovanja k vrednotam, etiki in kulturi soodvisnosti;
- od omejitvenega poenotenja vsega k sinergijski raznoličnosti,
- od formalistične brezosebности k pravim medčloveškim odnosom;
- od podrejenosti in poslušnosti (rutine) k ustvarjalnemu sodelovanju (ki temelji na vseh bistvenih in samo bistvenih vidikih v sinergiji);
- od ukazovanja k ustvarjanju inovativne klime itd.

Nosilci te prenove morajo biti predvsem lastniki podjetja in/ali od njih pooblašteni upravljalci ter menedžerji, saj se pri oblikovanju in uveljavljanju razvojne zamisli podjetja ukvarjamo predvsem z upravljalnimi in vodstvenimi problemi.

Tabela 8 prikazuje (Mulej idr., 2009): »Kakšen je bil dolgoročni razvoj trga, ki je glavni vir pritiska, da je treba inovirati, a s pogojem, da je ponudba večja od povpraševanja. V slovenski praksi vsa stoletja pod avstrijsko in jugoslovansko oblastjo ta pogoj ni prevladoval. Zato se je po stoletjih ali več tisočletjih rutinskega življenja uveljavilo, da logika, ki je odsev prevladujočih starih izkušenj, ne vključuje potrebe po inoviranju niti v vednost in znanje niti v vrednote/čustva ljudi. Prehod v samostojno Slovenijo torej pomeni s tega vidika, da je prvič v vsej dolgi zgodovini konec prevlade slučajnostnega trga in trga proizvajalcev, torej pomanjkanja in zato presežka povpraševanja nad ponudbo. Staro stanje, ki ga je zdaj zaradi globalizacije in njenega ozadja – prevlade najbolj inovativnih na svetovnih trgih – zares konec, praktično pomeni, da je napor inovirati nesmisel in tisti, ki se z njim ukvarja, nima takih vrednot, kakršne večina šteje za normalne. To več ne gre.«

¹⁷ Sistem tu ne pomeni celovitosti, ampak urejenost, ki pomaga »šefom« obvladati položaj.

Tabela 8: Razvoj trga in potrebe po inoviranju in sistemskem razmišljanju

Tip trga	Prevladujoči smoter proizvodnje	Prevladujoča vloga oblasti	Tržni položaj z vidika ponudbe / proizvajalcev
Slučajnostni trg	za lastne potrebe proizvajalca	presoja pri sporih, mir pred tujci, roparji idr.	nejasen, odvisen od slučajnosti, inoviranje ni navada
Trg proizvajalcev	za znanega oz. čakajočega kupca	podpora proizvajalcem in presoja pri sporih, mir pred tujci, roparji idr.	ponudba < povpraševanje, konjunktura, inoviranje nepotrebno
Trg kupcev	za neznanega kupca, na katerega ponudnik čaka z upanjem, da pride	razvoj konkurence in sposobnosti konkurirati, presoja pri sporih, mir pred tujci, roparji idr.	ponudba > povpraševanje, prodati je težko, inoviranje in sistemsko razmišljanje potrebna
Državno podprt trg kupcev	za neznanega kupca, na katerega ponudnik čaka z velikim upanjem, da pride	podpora odjemalcem, razvoj konkurence, ev. delovnih mest, in presoja pri sporih, mir	ponudba >> povpraševanje, prodati zelo težko, inoviranje in sistemsko razmišljanje nujna
Globalni trg*	za neznanega kupca, ki ga ponudnik po svetu aktivno išče in nanj čaka z zelo velikim upanjem, da pride*	dopušcanje globalizacije in odprtega trga, podpora odjemalcem, razvoj konkurence, ev. delovnih mest, in presoja pri sporih, mir*	ponudba >>> povpraševanje, prodati skoraj nemogoče, inoviranje, sistemsko razmišljanje in celovito obnašanje (holizem) nujna*

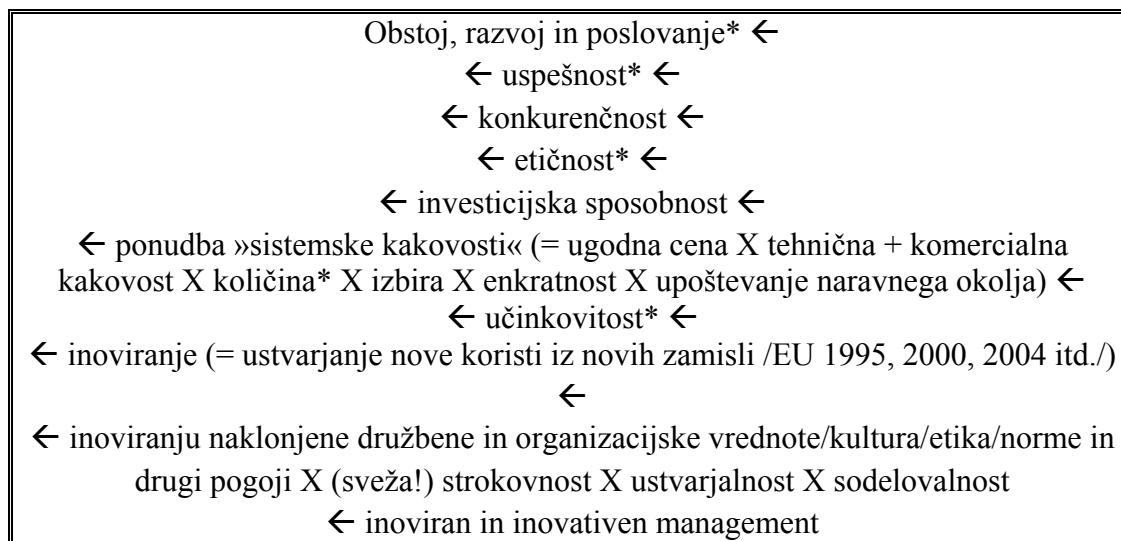
Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Mulej idr., 2009.

»Danes pač ne prevladuje več cehovsko gospodarstvo, v katerem so ponudniki lahko računali na znane odjemalce, pač pa tržno, kar pomeni, da je ponudba večja ali celo veliko večja od povpraševanja; ni več lokalnih trgov, ampak so globalni in na njih prevladuje stanje, ki ga ponazarja formula (informacijska družba + znanstveno-tehnološka družba + učeča se družba + ustvarjajoča družba = inovativna družba)¹⁸. Zato se je treba s pomočjo inovacijskega menedžmenta, ki je tudi inovativen, spopasti z zahtevnim stanjem« (Mulej idr., 2009), tabela 9.

¹⁸ V zgodovini Slovenije (Mulej idr., 2009) je cehovsko gospodarstvo praktično prevladovalo stoletja in vse do razpada SFR Jugoslavije. Kajti gospodarske zbornice so imele splošna združenja panog, v katerih so obstoječe organizacije (ki so jih včasih imenovali podjetja, včasih organizacije združenega dela, včasih delovne organizacije) odločale, ali sme v isti panogi nastopiti nov konkurent. Vanj je seveda investirala družba, ne privatnik, ki bi prevzel tveganje naložbe na lastna ramena brez tveganja države in drugih delov ali organov družbe.

Tabela 9: *Obstoj na sodobnem trgu v odvisnosti od inovativnosti inovacijskega menedžmenta*



Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Mulej idr., 2009.

2.2.3 Pogoji v panogi kot gonilo razvoja podjetja

Že pred nekaj časa so raziskovalci proučevali relativen vpliv dejavnikov na uspešnost poslovanja podjetja (Barney in Hesterly, 2010, str. 49): vpliv panoge (menimo, da tudi gospodarstva), v kateri podjetje posluje (zunanji dejavnik) in notranje dejavnike – dejavnike podjetja samega. Prvo delo s tega področja je objavil Richard Schmalensee (1979, v istem viru; 1985). Uporabil je vrednosti podatkov samo enega leta in ocenil razliko (varianco) v uspešnosti podjetij, ki jo lahko pripišemo dejavnosti, v kateri so delovala proučevana podjetja, v primerjavi z ostalimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Schmalenseejev zaključek je bil, da je moč približno 20 % variance v uspešnosti podjetij razložiti z značilnostmi panoge, v kateri podjetje deluje – zaključek, ki je skladen s S-C-P modelom (angl. *The Structure-Conduct-Performance Model of Firm Performance*) in njegovim poudarjanjem panoge kot primarne determinante uspešnosti podjetja (model je skupina ekonomistov pričela razvijati v 1930-ih letih). Ujema se tudi s Porterjevim (1980) modelom petih sil, ki vplivajo na konkurenčnost v panogi in predstavljajo nevarnosti iz okolja (angl. *Five Forces Analysis*).

S-C-P model dopolnjujemo s potrebo po upoštevanju značilnosti gospodarstva in še nekaterimi vidiki ter izpostavljammo potrebno celovitost in skladnost vseh, po našem spoznanju soodvisnih, dejavnikov, ki ta model sestavljajo (tabela 10).

Tabela 10: Dopolnjen S-C-P model¹⁹

Značilnosti gospodarstva*	
Splošni pogoji poslovanja (gospodarska in pravna ureditev, družbene in socialne značilnosti, tehnično-tehnološki napredek, okoljski vidiki).	
↓	
Struktura panoge	
Število konkurentov v panogi; heterogenost proizvodov; substitucijski proizvodi*; stroški vstopa ter izstopa; pogajalske moči dobaviteljev, odjemalcev in ostalih udeležencev podjetja*; percepcije menedžerjev o panogi/privlačnosti poslovnih možnosti*.	
↓	
Upravljanje* in vodenje (poslovne enote*) podjetja	
Politika podjetja*; vrednote, kultura in etika podjetja ter interesi udeležencev podjetja, naklonjenih soodvisnosti, sodelovanju in inoviranju*; strategije, ki jim podjetja v panogi sledijo, da bi dosegla konkurenčne prednosti; izvedbeno (taktično in operativno, tudi projektno) vodenje podjetja*; sistemi, procesi, strukture, usmeritve podjetja*; dejavniki uspešnosti podjetja*.	
↓	
Delovanje in obnašanje – poslovanje (poslovne enote) podjetja*	
stvarni – količinski in kakovostni izidi podjetja ter vrednostni izidi podjetja; angažiranje podjetja ²⁰ ; potroški in stroški podjetja; ravnanje z izidi podjetja.	
↓	
Uspešnost	
Nivo posameznika*: vrednote, kultura, etika in interesi posameznika*. Nivo podjetja: konkurenčne slabosti, nevtralnosti, trenutne ali trajne konkurenčne prednosti; verodostojnost – družbena odgovornost podjetja*. Nivo družbe (gospodarstva): proizvodna učinkovitost; učinkovitost razporeditve; nivo zaposlitve; napredek; življenjski standard*; dobro počutje (»srečnost«)*.	

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Barney in Hesterly, 2010, str. 35, dopolnjeno z lastnimi spoznanji; glejte tudi Porter, 1980.

Rumelt (1991, v Barney in Hesterly, 2010, str. 49) je ugotovil nekatere slabosti Schmalenseejeve raziskave. Najpomembnejša je ta, da je Schmalensee raziskoval vpliv panoge in lastnosti podjetja na njegovo uspešnost na podlagi enoletnih podatkov; Rumelt je uporabil podatke štirih let, kar mu je omogočilo razlikovanje med trajnim in začasnim vplivom panoge in podjetja na uspešnost podjetja. Tudi Rumelt je ugotovil, da okoli 16 % variance v uspešnosti podjetja povzroči panoga (Schmalensee 20 %), a samo polovica tega vpliva je po njegovem mnenju stabilna, ostanek predstavljajo vsakoletne spremembe (fluktuacije) v pogojih poslovanja panoge. Ta ugotovitev se z modelom S-

¹⁹ S-C-P je kratica za »structure-conduct-performance« model. Izraz struktura (angl. *structure*) (Barney in Hesterly, 2010, str. 34) se v tem modelu nanaša na strukturo panoge, ki se po mnenju avtorjev meri z dejavniki, kot so npr. število konkurentov v panogi, heterogenost proizvodov v panogi, stroški vstopa v panogo, stroški izstopa iz panoge ipd. Vodenje (angl. *conduct*) se po mnenju avtorjev nanaša na strategije, ki jih podjetja v panogi uporabljajo. Uspešnost (angl. *performance*) pa ima v S-C-P modelu dva pomena: uspešnost posameznega podjetja in uspešnost celotnega gospodarstva. Povezava med tema dvema tipoma uspešnosti pa je lahko po mnenju avtorjev (isti vir, str. 35) včasih zelo kompleksna. Model smo dopolnili z lastnimi spoznanji.

²⁰ Angažiranje (poslovnih enot) podjetja na raziskovalno-razvojnem področju, na področju prodajnega marketinga, na kadrovskega področju, na področju oskrbe s potrebnimi delovnimi sredstvi, predmeti dela in storitvami drugih, na področju proizvodnje in opravljanja storitev, na organizacijskem področju, na področju financiranja in na področju informatiziranja (poslovnih enot) podjetja.

C-P nikakor ne ujema in še bolj potrjuje potrebo po njegovi dopolnitvi, ki smo jo prikazali v tabeli 10. Rumelt je raziskal tudi vpliv dejavnikov podjetja na njegovo uspešnost in ugotovil, da je bilo več kot 80 % variance v uspešnosti teh podjetij posledica dejavnikov podjetja samega; več kot polovico od teh 80 % (46,38 %) je povzročil trajen vpliv podjetja. Tudi omenjeni pomen razlik v trajnem vplivu podjetja pri pojasnjevanju razlik v uspešnosti podjetja nasprotuje modelu S-C-P v njegovi nespremenjeni obliki. Ti rezultati so bolj skladni z modelom uspešnosti podjetja, imenovanim Resource-Based View²¹ (RBW).

Od Rumeltovih časov so raziskovalci vložili mnogo navora v identifikacijo dejavnikov, ki pojasnjujejo razlike v uspešnosti podjetij (glejte Barney in Hesterly, 2010, str. 49). Misangyi in soavtorji (2006, v istem viru) domnevajo, da lahko vpliv panoge, podjetja in poslovanja podjetja na uspešnost poslovne enote med panogami in podjetji variira, a da so v celoti gledano vplivi poslovne enote večji kot vplivi podjetja ali panoge. Tudi to smo v tabeli 10 skušali upoštevati.

Kot vidimo v tabeli 10, na uspešnost podjetja in gospodarstva v veliki meri vplivajo tudi interesi udeležencev podjetja. Po Kralju (2003, str. 115–123) ločimo notranje udeležence podjetja (to so lastniki in upravljalci podjetja, management podjetja ter strokovnjaki in drugi zaposleni) in zunanje udeležence podjetja (to so tržni udeleženci (kupci in drugi odjemalci, dobavitelji, konkurenti, tudi finančni udeleženci), javnost ter nosilci družbene infrastrukture, javnih financ in druge državne institucije). Kakor lastniki (primerjaj Barney in Hesterly, 2010, str. 21) tudi ostali udeleženci podjetja v podjetje »investirajo«. Tudi oni za svoje investicije pričakujejo neko obliko kompenzacije oziroma nadomestila (primerjaj Barney in Hesterly, 2010, str. 21; vir Copeland idr., 1995 in Donaldson, 1990 v istem viru):

1. na eni strani nekateri avtorji dokazujejo, da podjetje, če maksimalno povečuje bogastvo svojih lastnikov, s tem avtomatsko zadovoljuje tudi interese vseh ostalih udeležencev podjetja. Ta pogled temelji na tako imenovani pravici do ostanka dobička (angl. *the residual claimants view of equity holders*) (torej na specifičnem pogledu lastnikov na shemo delitve dobička). Pri tem pogledu lastniki podjetja prejmejo plačilo za svoje investiranje v podjetje šele, ko so zadovoljene vse upravičene zahteve ostalih udeležencev podjetja. Torej dobijo lastniki podjetja plačilo za investiranje v podjetje šele, potem ko zaposleni podjetja prejmejo plačilo za svoje delo, ko so dobavitelji plačani, ko so kupci in (u)porabniki zadovoljni, po poravnavi obveznosti, ki jih ima podjetje do skupnosti, v katerih posluje (po plačilu davkov itd.). Z maksimalnim povečevanjem dobička lastnikov podjetje zagotavlja, da bo tudi ostalim udeležencem podjetja kompenziralo njihovo investiranje v podjetje (torej bodo njihove interesne potrebe zadovoljene);

2. na drugi strani nekateri avtorji dokazujejo, da si interesi lastnikov podjetja in ostalih udeležencev podjetja pogosto nasprotujejo, in to, da ni nujno, da podjetje, ki maksimalno povečuje bogastvo svojih lastnikov, zadovoljuje tudi ostale udeležence podjetja. Npr. kadar kupci in odjemalci podjetja morda želijo, da podjetje prodaja proizvode boljše kakovosti po nižji ceni, lahko lastniki podjetja želijo, da podjetje prodaja proizvode nižje kakovosti po višjih cenah – kar bi očitno povečalo znesek dobička, ki ga bi lastniki ob koncu poslovnega leta dobili izplačanega (če bi uspešno prodajali). Ali npr. kjer zaposleni podjetja morda želijo politiko podjetja, ki bi zagotavljala dolgoročno stabilno uspešno poslovanje podjetja – ker bi to vodilo k

²¹ Termin »the resource-based view« je skoval Wernerfelt leta 1984.

stabilni zaposlitvi –, so lahko lastniki podjetja bolj zainteresirani za maksimalno povečevanje njihove kratkoročne dobičkonosnosti, tudi če to prizadene (oz. negativno vpliva na) stabilnost zaposlitve. Do nesoglasja lahko pride tudi med interesi lastnikov podjetja in interesi skupnosti, v katerih podjetje posluje (torej interesi javnosti, nosilcev družbene infrastrukture, javnih financ in drugih državnih inštitucij), še posebej kadar je angažiranost v okolju za sprejemljivo obnašanje podjetja zelo draga, kar lahko vsaj kratkoročno zmanjša uspešnost poslovanja podjetja.

Razmere so se spremenile (Bolwijn in Kumpe, 1990) in podjetja se morajo inovirati. Jaruzelski idr. (2014, str. 6) empirično ugotavljajo, da najbolj inovativna podjetja, ki največ vlagajo v raziskave in razvoj, spadajo v avtomobilsko panogo, računalništvo in elektroniko, programiranje (angl. *software*) in internet ter panoge na področju skrbi za zdravje. V tabeli 11 prikazujemo možne notranje in zunanje poslovne možnosti podjetja, razporejene naključno (glejte Duh, 2002; Pučko, 2003; Pümpin in Prange, 1995 in tam citirane vire; dopolnjeno z lastnimi spoznanji). Informacijske in sinergijske potenciale smo uvrstili v obe kategoriji.

Tabela 11: Notranje in zunanje poslovne možnosti podjetja – okvirni spisek

Notranje poslovne možnosti	Zunanje poslovne možnosti
Kakovost upravljalno-vodstvene strukture in ljudi na njenem vrhu	Tržni potenciali (obstoječe tržne priložnosti)
Sposobnost potrebne in zadostne celovitosti	Tržna rast in prestrukturiranje povpraševanja
Socialne mreže lastnikov/menedžerjev	Relativni tržni delež (v primerjavi z največjimi konkurenti)
Osebnostne lastnosti, cilji in sposobnosti (tudi VKEN* ter interesi) vseh vplivnih, tj. lastnikov, menedžerjev in ostalih udeležencev podjetja	Sposobnosti in možnosti sodelovati z drugimi organizacijami
Potenciali sinergije in ustvarjalnega, zlasti interdisciplinarnega sodelovanja	Potenciali vpliva na trg vse do monopolov ali oligopolov (možnosti izključitve ali vsaj učinkovite omejitve konkurence)
Metode razvojnega menedžmenta	Značilnosti/rast panoge, v kateri je podjetje
Usmerjenost v ustvarjalnost in inovativnost	Splošni pogoji gospodarjenja v lokalnem, narodnem in mednarodnem gospodarstvu
Potenciali znanja in vedenja	Zunanje ekonomike (izvirajo npr. iz bližine (naravnih) virov, prometnih povezav, trga ipd.)
Potenciali zavedanja	Struktura gospodarstva v pogledu delitve moči med malimi in velikimi podjetji
Širina poslovnega programa (dejavnosti podjetja)	Nabavni potenciali
Razpoložljivost vsake temeljne sestavine in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju**	Zunanji človeški potenciali
Notranji človeški potenciali	Finančni potenciali
Dobro počutje udeležencev podjetja	Informacijski potenciali
Informacijski potenciali	Tehnološki potenciali
Bilančni potenciali	Potenciali prevzemanja in prestrukturiranja panoge in gospodarstva ter družbe
Potenciali za znižanje stroškov	Potenciali ugleda
Organizacijski potenciali	Sinergijski potenciali
Lokacijski potenciali	Družbena odgovornost do poslovnih in drugih partnerjev ter širše družbe in njihov spodbuden odziv na njo
Nepremičninski potenciali	Družbena odgovornost do naravnih pogojev za obstoj ljudi in njen spodbuden odziv
Družbena odgovornost	Ipđ.
Faza življenjskega cikla podjetja	
Družbena odgovornost do sodelavcev in njihov spodbuden odziv na njo	
Ipđ.	

Legenda: * = vrednote, kultura, etika, norme; ** = resursi in prvine poslovnih procesov.

Vir: Duh, 2002; Pučko, 2003; Pümpin in Prange, 1995; dopolnjeno z lastnimi spoznanji.

Če izhajamo iz tabele 11 ter omenjenih raziskav, ugotovimo, da je število notranjih in zunanjih poslovnih možnosti, ki lahko vplivajo na uspešnost, ohranjanje konkurenčnih prednosti ter rast in/ali razvoj podjetja, veliko. Vsakega od teh dejavnikov, kot tudi medsebojne povezave, bi za natančno opredelitev razvojnega upravljanja in vodenja podjetja, ki izkorišča tako notranje kot zunanje poslovne možnosti za rast in/ali razvoj podjetja, morali obširneje proučevati skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998) s pomočjo dialektičnega sistema vidikov (Mulej, 1974 in kasneje). Naš poskus njihove razdelitve je nekoliko drugačen kot v prvi, prikazan je v tabeli 12.

Tabela 12: Notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na zmožnost/pripravljenost za rast in/ali razvoj podjetja

Notranji in zunanji dejavniki rasti in/ali razvoja	Dejavniki, ki so povezani z vplivanjem na zmožnost za rast in/ali razvoj	Dejavniki, ki so povezani z vplivanjem na pripravljenost za rast in/ali razvoj
Lastniki (podjetniki; upravljalci) in/ali menedžerji (notranji dejavnik – notranja poslovna možnost)	L/M*: pristojnosti L/M: stil in metode vodenja L/M: način delovanja, obnašanja in mišljenja L/M: nizka stopnja centralizacije odločanja (odprtost, ploskost, sodelovalnost) – demokratičnost Usmerjenost v samo-iniciativo in samostojno delo Usmerjenost v prednosti podjetja Usmerjenost v okolje – priložnosti podjetja	L/M: osebnostne lastnosti (sposobnosti za podjetništvo, inovativnost, upravljanje in vodenje, fleksibilnost, timsko delo, zlasti interdisciplinarno) L/M: ključni interesi L/M: vrednote, kultura, etika, norme (VKEN) Politika podjetja Kakovost podjetniškega delovanja Kakovost menedžerskega delovanja Ciljna orientiranost Ostale psihološke značilnosti
Podjetje (notranji dejavnik – notranja poslovna možnost)	Etičnost poslovanja Družbena odgovornost Sposobnost za inoviranje (ne le tehnično-tehnološko) Programsko-tržna področja Strateške poslovne enote Funkcijska področja Strategije podjetja Strukture podjetja (organizacijska, kadrovska, tehnično-tehnološka, finančna, premoženjska) Izkoriščanje obstoječega znanja Vztrajnost Učinkovitost pri delu Razpoložljivost primerno celovitih pravih (relevantnih) informacij	Proces upravljanja in vodenja podjetja Prednosti in slabosti podjetja VKEN podjetja Notranje poslovne možnosti Usposabljanje in izobraževanje Razširjanje inovativnosti, kreativnosti in pripadnosti Primerna kultura podjetja Dobra klima v podjetju (angl. <i>well-being – prijetno počutje</i>) Nagrajevanje Svoboda za timsko/projektno delo Fleksibilnost
Okolje (razen oskrbnih in prodajnih trgov) (zunanji dejavnik – zunanja poslovna možnost)	Razvitost okolij: ekološkega, tehnično-tehnološkega, družbeno-političnega in drugega socialnega (tudi kulturnega, pravnega), ekonomskega Uspešnost podjetja Dostopnost do pravih informacij Davki	Možnosti in nevarnosti podjetja Zunanje poslovne možnosti VKEN družbenega okolja Interesi javnosti (javno mnenje) Interesi nosilcev družbene infrastrukture, javnih financ in drugih državnih institucij (davki, zakonodaja) Nivo zaposlitve

Nadaljevanje tabele:

Struktura panoge (analiza panoge kot pomembnega dela družbenega in poslovnega okolja) (zunanji dejavnik – zunanja poslovna možnost)	Pogoji na prodajnem trgu Število, razporeditev in moč konkurentov v panogi Heterogenost proizvodov Pogoji na oskrbnem trgu Zunanje financiranje Zunanji človeški viri Učinkovitost panoge Informacijska kompleksnost panoge Sposobnost odziva na spremembe	Visoka/nizka konkurenčnost trga Substitucijski proizvodi/storitve Vstopne pregrade (stroški vstopa in izstopa, interesi drugih) Višina deleža raziskav in razvoja Razvitost odprtega inoviranja Pomembnost ekonomije obsega in dosega Interesi tržnih (tudi finančnih) udeležencev podjetja Ostali vplivi okolja
---	--	---

Legenda: * L/M = lastniki (podjetniki; upravljavci)/menedžerji.

2.2.4 Kako branljive so konkurenčne prednosti v praksi

V doktorski disertaciji dokazujemo, da je inoviranje upravljanja in vodenja v smeri družbene odgovornosti vir konkurenčnih prednosti. Družbena odgovornost je namreč izjemno pomembna za doseg konkurenčnih prednosti podjetja (Balkytė in Peleckis, 2010; McWilliams in Siegel, 2011), za prepoznavanje tovrstnih poslovnih priložnosti pa lahko v podjetju izkoristijo tudi poslovne mreže (Ahlin in Prodan, 2008). V tem poglavju pa dodatno odpiramo drugo vprašanje: kako konkurenčne prednosti obraniti (Barney, 1991; 2011; Barney in Hesterly, 2006; 2010; Baumol idr., 2007). Že dolgo ekonomiste zanima, kako dolgo lahko podjetja zadržijo/obranijo konkurenčne prednosti v praksi. Tradicionalne ekonomske teorije napovedujejo, da naj bi bile takšne prednosti na visoko konkurenčnih trgih kratkoročne. Po njih bodo vsako konkurenčno prednost danega podjetja hitro prepoznala in imitirala konkurenčna podjetja, kar dolgoročno vodi v njihovo enakost. Vendar v resničnem življenju konkurenčne prednosti pogosto trajajo dalj časa, kot predvidevajo tradicionalne ekonomske teorije (Barney in Hesterly, 2010, str. 12).

Barneyev in Hesterleyev pogled na proučevano temo (2010) je povezan z izborom in analizo raziskav, predstavljenih na kratko v nadaljevanju. Avtorja ugotavljata, da je v mnogih pogledih razlika med tradicionalnimi ekonomskimi raziskavami in raziskavami strateškega menedžmenta predvsem v tem, da so prvi poskušali razložiti, zakaj konkurenčne prednosti naj ne bi trajale, med tem ko so drugi skušali razložiti, kdaj konkurenčne prednosti lahko trajajo. Do sedaj večina empiričnih raziskav domneva, da lahko podjetja, vsaj z nekaterimi ozadji, svoje konkurenčne prednosti obranijo. Primeri (isti vir, str. 12):

1. Eden izmed prvih raziskovalcev, ki je proučeval, kako ohranjajo konkurenčne prednosti, je bil Dennis Mueller (1977), ki je razdelil vzorec 472 proučevanih podjetij v 8 kategorij po višini njihove uspešnosti v letu 1949. Potem je proučil vpliv začetne uspešnosti na nadaljnjo uspešnost podjetja. Tradicionalna ekonomska hipoteza je bila, da se bodo vsa podjetja iz vzorca približevala povprečni ravni uspešnosti. To se ni zgodilo. V resnici se je izkazalo, da so podjetja, ki so bila uspešnejša v preteklem časovnem obdobju, bila v glavnem uspešnejša tudi v kasnejšem časovnem obdobju; podjetja, ki so bila manj uspešna v preteklem časovnem obdobju, so bila v glavnem manj uspešna tudi v kasnejšem.

Z vidika proučevane tematike te doktorske disertacije ugotavljamo, da je avtor proučeval predvsem notranje dejavnike uspešnosti podjetja, ki jih tukaj obravnavamo v okviru proučevanja vrednot, kulture, etike in norm podjetja, vizije podjetja ter

proučevanja podjetja za določanje prednosti in slabosti podjetja, kar vse vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

2. Geoffrey Waring (1996) je nadaljeval Muellerjevo delo in pojasnil, zakaj se zdi, da konkurenčne prednosti v nekaterih panogah trajajo dalj časa kot v drugih. Waring je ugotovil, da imajo podjetja, poleg drugih dejavnikov, trajno konkurenčno prednost zaradi panoge, v kateri delujejo. Taka podjetja delujejo v panogah, ki:

- so informacijsko kompleksne,
- zahtevajo, da morajo (u)porabniki veliko vedeti in znati, da lahko (u)porabljajo njihov proizvod/storitev,
- zahtevajo velik delež raziskav in razvoja in
- so njihove ekonomike obsega zelo pomembne.

Ta podjetja imajo (v primerjavi s podjetji iz drugih panog) po mnenju avtorja trajno konkurenčno prednost mnogo pogosteje. Z vidika proučevane tematike te doktorske disertacije ugotavljamo, da je avtor proučeval predvsem zunanje dejavnike uspešnosti podjetja, ki jih tukaj obravnavamo v okviru proučevanja okolja podjetja za določanje možnosti in nevarnosti, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

3. Peter Roberts (1999) je raziskoval trajanje dobičkonosnosti v izbrani panogi – ameriški farmacevtski industriji. Roberts je ugotovil, da podjetja v tej panogi lahko zadržijo svoje konkurenčne prednosti; toda zmožnost, da jih podjetje zadrži, lahko skoraj v celoti pripišemo sposobnostim podjetja, da inovira: da razvija in uveljavi na trgu nova in zelo sprejeta zdravila.

Z vidika proučevane tematike te doktorske disertacije ugotavljamo, da je avtor pri svojem proučevanju upošteval tako zunanje kot notranje dejavnike uspešnosti podjetja in ugotovil, da je pomemben predvsem eden notranji dejavnik – inovativnost podjetja.

4. Novejše delo McGahanove in Porterja (2003) je pokazalo, da lahko tako dobra kot slaba uspešnost traja kar nekaj časa. Trajanje visoke uspešnosti je po njenem mnenju povezano z lastnostmi panoge, znotraj katere podjetje posluje, in podjetja, znotraj katerega posluje poslovna enota. Toda trajanje slabe uspešnosti je po njenem mnenju posledica dejavnikov poslovne enote same.

Z vidika proučevane tematike te doktorske disertacije ugotavljamo, da sta avtorja pri svojem proučevanju uspešnost podjetja povezala z zunanjimi in notranjimi dejavniki uspešnosti podjetja, neuspešnost podjetja pa izključno z notranjimi dejavniki uspešnosti podjetja.

Na podlagi raziskanega ugotavljamo, da morajo podjetja za ohranjanje svoje uspešnosti biti pozorna tako na informacije iz podjetja (ter z njimi povezane prednosti in slabosti podjetja) kot na informacije iz okolja (ter z njimi povezane možnosti in nevarnosti podjetja) (Birkinshaw in Bouquet, 2007). To pa je možno le, kadar so podjetja dovolj inovativna ter zato pripravljena inovirati svoje upravljanje in vodenje.

2.2.5 Inovativna podjetja za inovativno upravljanje in vodenje

Do sedaj raziskano nakazuje, da morajo podjetja za dosego svoje uspešnosti inovirati svoje upravljanje in vodenje. Da bi bilo to možno, morajo biti ključni udeleženci podjetja pripravljene inovirati in slediti invencijsko-inovacijskemu difuzijskemu procesu. »Zaradi odvisnosti uspeha poslovanja, vključno z njegovim invencijsko-inovacijskim delom, od kakovosti in zato od sodobnosti menedžmenta, je izmed vseh vrst inovacij najbolj važna in vplivna inovacija menedžmenta« (Mulej idr., 2009). Glejte tudi Markič idr., 2011 in tabelo 13.

Tabela 13: Povzetek bistva inovacije menedžmenta

Spreminjanje značilnosti podjetja, razvoja in razvitosti okolja ter vrednot (filozofije, kulture, etike in norm) lastnikov ter posledično spreminjanje njihovih interesov. Zato inoviranje splošnih in dolgoročnejših značilnosti o podjetju in v zvezi z njim: politike podjetja, izražene s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji.*
Inoviranje menedžmenta/stila vodenja: od ukazovanja nesposobnim in nezanesljivim k sodelovanju soodvisnih, različno specializiranih strokovnjakov. »Človeški kapital je še važnejši kot denarni in drugi. Vsi živimo od ustvarjalnosti svojih sodelavcev. Vloga vodij je dolgoročno razvijati organizacijo in ustvarjati pogoje, da sodelavci delajo čim ustvarjalneje in strokovneje, so za to primerno informirani in spodbujeni.« Tako je pred leti zapisal predsednik Združenja menedžerjev Nemčije. <i>Vodja je ali demokratičen ali preobremenjen.</i>
Inoviranje procesa upravljanja in vodenja: z vidika temeljnih funkcij upravljanja in vodenja (menedžmenta) (planiranje, organiziranje, neposredno vodenje, kontrola, ki se odvijajo na vseh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa) ter procesnih funkcij menedžmenta (faz, ki se vse odvijajo znotraj vsake temeljne funkcije in so pripravljalne informacijske aktivnosti – priprava informacij, odločanje in ukrepanje).*
Razširjanje inovativnosti: komuniciranje, delno v javnem obveščanju, pretežno v osebnih stikih – obveščanje in osveščanje, da je nujno, izvedljivo in zanimivo ter donosno. Vpliv <i>mnenjskih vodij</i> , zaupanje, zmanjševanje (občutka) tveganja ipd. (Vedno bolj v smeri dialoga – upoštevanja nujnosti različnosti mnenj.)*
Velika vztrajnost: »Če nam ne mečejo polen pod noge, je sumljivo. Najbrž se ne ukvarjamo z ničemer novim.« »Kdor hoče priti k izviro, mora plavati proti toku, ne kot mrtva riba.«

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Mulej idr., 2009.

»Da bi invencijsko-inovacijski proces obvladali kot del poslovanja, potrebujemo proces menedžmenta« (Mulej idr., 2009). Tudi ta proces je v praksi potrebno inovirati (tabela 14).

Tabela 14: Proces menedžmenta invencijsko-inovacijskega procesa

Usposabljanje	Za strokovnost in za ustvarjalnost, vključno z ustvarjalnim sodelovanjem (voljo in sposobnostjo ter organiziranostjo za timsko delo) – formalno izobraževanje, seminarji, priročniki, praksa.
Vizija*	Dolgoročno sonaravno, ekonomsko uspešno in družbeno odgovorno poslovanje. Predstava o družbeno odgovornem inovativnem podjetju: o mestu na trgu, ki ga želimo s svojimi inovativnimi in družbeno odgovornimi učinki doseči.*
Poslanstvo	Nadpovprečno doseganje systemske kakovosti celotnega poslovanja, ne samo izdelkov.
Smotri*	Zadovoljevanje potreb udeležencev podjetja, dolgoročna uspešnost podjetja.*
Temeljni cilji*	Sposobnost za (trajnostni, sonaravni, družbeno odgovoren) razvoj podjetja ter večanje njegove tržne vrednosti.*
Politika	Nenehno namensko iskanje možnih novosti in njihovo uveljavljanje / uresničevanje; mir kot m.i.r. ²² , ne kot mir.

²² Mir imeti hkrati med poslovnim letom in ob zaključni bilanci poslovanja (Mulej idr., 2009) je izvedljivo samo za monopoliste. Zato je besedo mir bolje brati kot kratico z besedno igro, ki se izide v hrvaščini, ne pa v slovenščini:

Nadaljevanje tabele:

Strategija	Oceniti in programsko razvijati svoje obnašanje, da bi ustrezalo ISO 9000 (v verziji iz l. 2000: sistemsko razmišljanje) in celo evropski nagradi za kakovost (v novi verziji: temelj je učenje in inoviranje) – a ne birokratsko (ki daje samo sledljivost); podpora inoviranju v strategijah vseh poslovnih funkcij, temeljni strategiji*, poslovnih* in splošnih strategijah*.
Taktika	Organizirano kritiziranje – vir spodbud za ustvarjanje invencij, potencialnih inovacij in inovacij, delno posamično, pretežno z delovanjem invencijsko-inovacijskih skupin/timov/krožkov.
Praksa	Redno ustvarjanje invencij, potencialnih inovacij in inovacij, sprotno in (če se le da) vnaprejšnje odpravljanje ovir (zlasti rutinerskega in birokratskega razmišljanja).
Spremljanje in interveniranje	OPIK – odbor poslovodstva za pospeševanje inoviranja in kakovosti; seja vsake 3/6 mesece/v: 1. Primerjalna ocena dosežkov vseh enot, 2. Variabilni deljemkov vodij enot v odvisnosti od tega, 3. Odobritev novih inovacijskih delovnih ciljev.
Nagrajevanje	Nedenarno (upravičen občutek, da te imajo za ustvarjalnega vodje in kolegi) in denarno (npr. pol inovacijskega dohodka za podjetje, pol za sodelavce, od tega 30 % za avtorje in soavtorje, 10 % za vse v enoti, v kateri so zamisel ustvarili, 10 % za vse, vključno z vodji).

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Mulej idr., 2009.

Inovacija kot izid inoviranja upravljanja in vodenja, o katerem smo govorili, pa je zapletena, saj je odvisna vsaj od vsega, kar prikazuje tabela 15. Opredelitev inovacije v tabeli 15 se osredotoča na inovacije upravljanja in vodenja.

Tabela 15: Enačba pogojev za nastanek inovacije

Inovacija = (invencija X inovativnost*, podjetnost in podjetništvo X celovitost X upravljanje in vodenje X sodelavci X kultura X dobavitelji X odjemalci X konkurenti X finančni udeleženci* X družbeno okolje (tako javnost kot država*) X naravno okolje X tehnično-tehnološko okolje* X ekonomsko okolje* X skladnost* X slučajni dogodki / sreča).

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Mulej idr., 2009.

- (1) Tri najvažnejše poslovne funkcije so: marketing, istraživanje, razvoj, torej trženje (kot raziskovanje in razvoj trga ter njegovo uspešno zadovoljevanje), raziskovanje (tehniško-tehnoloških lastnosti izdelkov) in razvoj (spravljanje raziskovalskih dosežkov v proizvodno in drugo poslovno prakso). Proizvodnja je še vedno važna, a v sodobnih razmerah ne more diktirati trgu, ampak se mu mora z M.I.R. prilagajati.
- (2) Stil vodenja je: misli, izmisli, radi, torej 'razmišljaj, domisli se, delaj', ne pa nekdanji stil 'misli ili radi', torej eni mislijo, (ker so šefi), drugi delajo, (češ da ne znajo misliti niti nimajo izkušenj, za katere bi bilo šefom vredno izvedeti). Skratka: vsi mislimo in vsi delamo, vsi smo v invencijsko-inovacijskih procesih (IIP).
- (3) Odziv podrejenih, ki jih prenova stila iz točke (2) spreminja v sodelavce, je: masovno invitivni i inovativni rad, torej množično aktiviranje sposobnosti in vrednot za ustvarjanje invencij in inovacij.

2.2.6 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Za uspešno planiranje razvoja podjetja (in/ali njegove rasti) so nadvse pomembni ne samo človeški viri – sposobnosti in druge lastnosti sodelavcev, ampak tudi poznavanje ostalih možnosti za njegov razvoj, ki izhajajo iz podjetja (prednosti in slabosti, pa tudi interesi, vrednote, kultura, etika, norme (VKEN) oz. vsi »mehki« dejavniki udeležencev podjetja, čeprav v tej doktorski disertaciji ne raziskujemo vseh) ter iz njegovega okolja, kot npr. družbenega, poslovnega in naravnega okolja in trgov (glejte npr. Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Huff idr., 2009; Johnson idr., 2008; 2009; 2011; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Pučko, 2003; Wheelen in Hunger, 2010). Ugotavljamo, da mora biti podjetje sposobno poslovne možnosti pravočasno zaznati (zanje vedeti) ter da jih mora biti sposobno tudi izkoristiti (se jih zavedati) (o vedenju in zavedanju glejte Kovačič, 2010, str. 283–292; o zavedanju glejte tudi Schopenhauer, 1818; Toth in Ošljaj, 2002).

Možnosti za razvoj podjetja delno izhajajo iz podjetja (vključujoč interese, vrednote, kulturo, etiko, norme (VKEN), interese udeležencev podjetja ter prednosti in slabosti podjetja), imenujemo jih notranje poslovne možnosti, delno iz njegovega okolja (vključujoč možnosti in nevarnosti podjetja), imenujemo jih zunanje poslovne možnosti. Število obojnih poslovnih možnosti, ki lahko vplivajo na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, uspešnost, ohranjanje konkurenčnih prednosti ter razvoj in/ali rast podjetja, je veliko. Torej se podjetje lahko odziva na cel niz notranjih in zunanjih poslovnih možnosti. »Poslovna možnost je položaj v okolju, na trgu ali v podjetju samem, ki ga le-to s svojo aktivnostjo izkoristi v prid svojih udeležencev podjetja« (Pümpin, 1990, str. 47). Poslovne možnosti so torej načeloma lahko znotraj podjetja – notranje poslovne možnosti – ali zunaj njega – zunanje poslovne možnosti. Notranje poslovne možnosti nastanejo zaradi spremenjenih parametrov v podjetju samem, zunanje pa zaradi sprememb v okolju in/ali trgih. Zaradi sprememb nastala neravnotežja je v podjetju mogoče uporabiti za ustvarjanje dodatnih koristi za podjetje in udeležence podjetja, če so ključni udeleženci podjetja pripravljeni inovirati.

3 POJMOVNE RAZSEŽNOSTI TER MODELI MENEDŽMENTA PODJETJA

3.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

V skladu s celostnimi vidiki sistemskih pristopov (Ulrich in Krieg, 1997, str. 622) zajema področje proučevanja znanosti o menedžmentu vse organizacije. V tej doktorski disertaciji govorimo o podjetju, a s tem pojmom zajemamo tako profitne kot neprofitne, privatne in javne organizacije. Pojem menedžmenta podjetja bomo uporabljali v razširjenem pomenu, izhajali iz MER modela integralnega menedžmenta in upoštevali (vsaj) naslednja izhodišča, ki bo osnova za raziskovano razvojno spreminjanje podjetja v smislu inoviranja upravljanja in vodenja podjetja (prirejeno po Ulrich in Krieg, 1997, str. 622):

- menedžment podjetja ni samo vodenje zaposlenih, temveč upravljanje in vodenje kompleksnega sistema v dinamičnem okolju: dimenzije sodelavcev, podjetja, okolja, obnašanja in ravnanja oziroma postopkov ipd. so enakovredne;
- menedžment podjetja ni le zadeva vrhnjega vodstva, temveč celotnega upravljalno-vodstvenega kadra;
- menedžment ne obstaja sam za sebe, temveč je povezan z rešitvijo nalog: teoretična izhodišča in model integralnega menedžmenta nudijo osnovo;
- konkretne naloge menedžmenta se razlikujejo od primera do primera: model integralnega menedžmenta, ki ga bomo uporabljali izhodišče, služi kot okvirni koncept za razvoj specifičnega modela, predstavljenega v doktorski disertaciji;
- vodstveni položaj zahteva široko paleto osebnega vlaganja, sposobnosti in znanja, ki pa ga ne moremo splošno določiti: z nobenim modelom ne moremo nadomestiti osebnosti;
- znanja o modelih menedžmenta, o vodstvenih instrumentih in tehnikah menedžmenta se lahko naučimo in je za vse položaje menedžmenta vedno pomembnejše. Žal pa relativno hitro tudi zastari: model služi kot orodje za urejeno sprejemanje in integriranje novih spoznanj;
- modeli menedžmenta, vodstveni instrumenti in tehnike menedžmenta bi morali vodstvo podpirati pri samostojnem razmišljanju in ravnanju, ne pa ga pri tem ovirati: namesto receptov in natančnih navodil bodo posredovane predstave o menedžmentu in generalna pravila;
- menedžment pomeni, da se nenehno soočaš z zapletenimi situacijami, običajno pri nepopolnih informacijah: sistemski pristopi rešitve v takšnem položaju so večdimenzionalno opazovanje, usmeritev vedenja k bistvenim in samo bistvenim vidikom (glejte Jere Lazanski, 2009; Mulej idr., 2000; 2010a; 2013) (tudi: metavariablam ali metaspremenljivkam, kot so npr. potenciali uspešnosti, fleksibilnost, nenehno učenje, sposobnost preživetja itd.), indirektno delovanje s spremembo vsebine (strukture, pravila, vzorec interakcije itd.) in metasistemsko vodenje s pospešujočim povečanjem moči samorazvoja. Ti pristopi dopolnjujejo orodje modela z dinamičnim pristopom integralnega modela razvoja podjetja.

Uspeh poslovanja je odvisen od razvojnega planiranja podjetij, kar analogno velja tudi za gospodarstva (Štrukelj in Boršič, 2012a). To omogoča podjetjem in gospodarstvom mnoge prednosti: da so pri oblikovanju svoje prihodnosti bolj proaktivni (primerjaj David, 2011, str. 48) in da sami povzročijo dogajanja in vplivajo nanje (raje kot da se

nanje le reaktivno odzivajo); na ta način obvladujejo svojo usodo (Meers in Robertson, 2007). Zgodovina kaže, da je bila glavna korist razvojnega planiranja v tem, da so podjetja s koriščenjem bolj sistematičnega, logičnega in racionalnega pristopa k razvojnemu planiranju formulirala boljše politiko podjetja in sprejemala boljše strateške in operativne (razvojne) odločitve (o zgodovinskem razvoju menedžmenta glejte npr. Belak, Ja., 2010, str. 64–72; Kralj, 1995, str. 132–140; Wheelen in Hunger, 2010, str. 53–54).

Razvojne dejavnosti (Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 473) morajo biti izvedene celovito in v pravilnem vrstnem redu: od opredelitve razvojne ideje do njene uresničitve (primerjaj Hinterhuber, 1992). Z vidika menedžmenta bi moralo že planiranje razvoja potekati od vizije k politiki in nato k strategijam, resursom in končno do taktičnih in operativnih ukrepov za uresničitev razvojnih nalog. Ta proces je torej bistven vsem ravnam menedžmenta: tako prehaja skozi politiko podjetja, strateški in izvedbeni menedžment (glejte tudi Štrukelj, 2014). Tudi tukaj pa moramo ločiti med (razvojnimi) vizijami in utopijami (primerjaj Gausemeier, Fink in Schlake, 1995). Teoretično in praktično uresničljive vizije temeljijo na razvojnih idejah, ki »preživijo« ovrednotenje in presoje v vseh fazah, funkcijah in ravneh procesa menedžmenta ter imajo dobre uresničitvene možnosti.

Razvoj je v rokah ključnih udeležencev podjetja. Po eni strani nastajajo potrebni razvojni potenciali podjetja iz razvojne ideje (Belak, Ja., 1998, str. 34), po drugi strani pa odražajo v vizijo, politiko in strategije vgrajeno razvojno idejo. Razvojne ideje so namreč točno takšne, kot »hočejo, zmorejo in znajo« o razvoju podjetja ključni udeleženci tega podjetja. Od njih je odvisna tudi dodelava razvojne ideje v vizijo, politiko in v strategije. Marsikaj je odvisno tudi od etike, kulture in znanja tistih pomembnejših udeležencev podjetja, ki odločajo o razvoju podjetja ali pa imajo nanj drugačen vpliv. Kljub raznolikosti in kompleksnosti razmerij med vizijami, politiko, strategijami, uresničitvenimi potenciali in uresničitvijo samo (Belak, Ja., 1998a, str. 105) velja pri planiranju razvoja še vedno upoštevati Chandlerjevo pravilo (1962) o podrejenosti struktur strategijam, prav tako pa tudi spoznanja o potrebni skladnosti procesov z obojim, ki zahtevajo razširjeni vrstni red *strategija* → *proces* → *struktura* (npr. Osterloh in Frost, 1996, v istem viru). Pri razvojnem snovanju so procesi podrejeni smotrom in ciljem (torej politiki in strategijam), strukture in zgradba podjetja pa neposredno planiranim procesom (Belak, Ja., 1998a, str. 105, povzeto po Kajzer, 1993, str. 145). Citirani avtor zelo jasno opredeljuje potreben potek planiranja razvoja podjetja ter tudi njegove vzpostavitev od smotra k cilju in procesu ter šele nato k zgradbi in strukturi. V različnih virih, ki obravnavajo planiranje razvoja podjetja ali pa širše področje njegovega razvojnega menedžmenta, najdemo različne navedbe potrebnih aktivnosti tega procesa (primerjavo različnih opredelitev planiranja razvoja podjetja glejte npr. v Belak, Ja., 1998a, str. 106).

Raziskave kažejo, da je proces razvojnega planiranja pomembnejši kot sama odločitev ali dokumenti, ki iz njega nastajajo (Belak, Ja., 2002; Bleicher, 1995; Ulrich, 1990). Po zakonu hierarhije zaporedja in soodvisnosti ima sestavljanje razvojnega plana pač bistven vpliv na kasnejše faze procesa. Bistvo tega procesa je doseči, da lastniki (upravljavci) razumejo plan, enako vsi menedžerji, strokovnjaki in ostali zaposleni, kar krepi tudi njihovo pripadnost. Ko razumejo, kaj planiramo in zakaj, lažje dobijo občutek, da so del podjetja: postanejo mu privrženi in ga podpirajo. S tem ko vse notranje udeležence podjetja spodbujamo, da sodelujejo pri pripravljanju informacijskih

podlag za odločitve ter dajejo pobude in spodbujajo svojo domišljijo, (za kar jih potem tudi primerno nagradimo), jih hkrati tudi navdušujemo, kar poveča občutek njihove uspešnosti, pa tudi uči, pomaga, izobražuje in spodbuja aktivnosti, navdihuje ter sprošča njihovo ustvarjalnost in inovativnost. Ker postanejo »lastniki« razvojnih planov, le-te tudi uspešno izvršujejo. Njihovo sodelovanje je ključ, da bodo pri potrebnih spremembah sodelovali, njihovo znanje in vednost pa sta ključ za uspešne razvojne plane (primerjaj David, 2011, str. 48–49). Tovrstno inoviranje je možno v upravljalno-vodstvenem, temeljnem-izvedbenem ali informacijskem poslovnem (pod)procesu.

3.2 Poslovni proces

V predkibernetskem obdobju, pred izidom Kibernetike ameriškega učenjaka, profesorja matematike na MIT (Massachusetts Institute of Technology), Norberta Wienerja (leta 1948 in 1954), so se z dogajanjem v podjetju ukvarjali le z vidika njegove temeljne dejavnosti; podjetje je bilo obravnavano kot enovit sistem z enim samim, to je temeljnim procesom. S pojavom kibernetike pogleda na dogajanje pa je postalo jasno, da je upravljalni proces tisti, ki naj omogoča zavesten vpliv na oblikovanje, pripravo in izvajanje temeljnega procesa, pa tudi na okolje. Uveljavilo se je pojmovanje, ki je tudi danes še zelo razširjeno, da podjetje sestoji iz dveh podsistemov, iz temeljnega in upravljalnega. Vendar pa proces v tako pojmovanem upravljalnem podsistemu ni homogen; ob upravljalnem se pojavlja še informacijski proces, ki ima svoje lastne značilnosti in zakonitosti. Tako je podjetje celota temeljnega, upravljalnega in informacijskega (delnega) sistema. Kajti podjetja ni smiselno členiti na tri relativno izolirane podsisteme, temveč na tri delne sisteme. Vsak od teh delnih sistemov vsebuje vse sestavine podjetja in ustrezne tipe povezav med njimi in z okoljem (Kajzer, 1993, str. 132–145; glejte tudi Kajzer, 2002, str. 120–125).

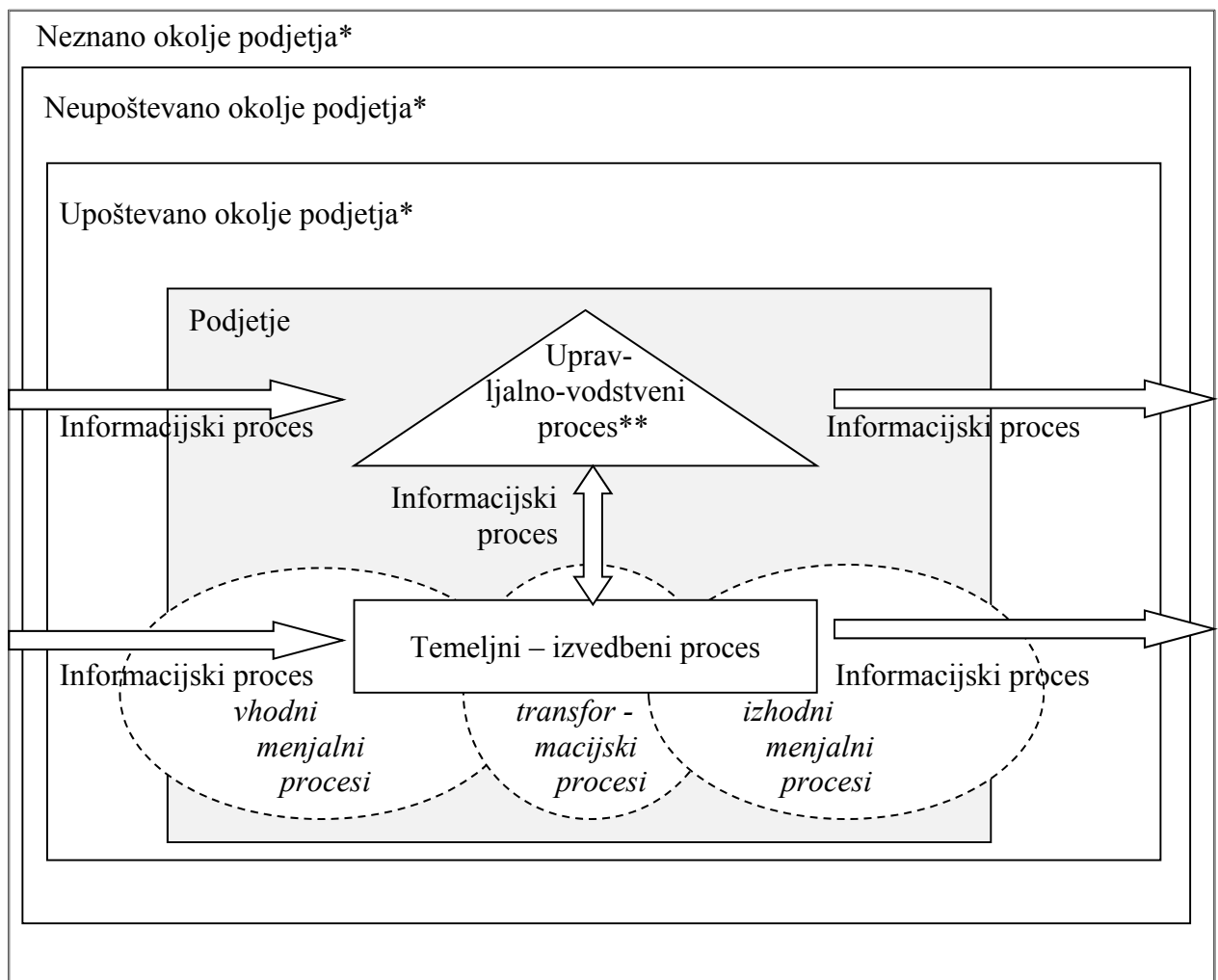
Pri obravnavi upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetja je poslovni proces pomembno opredeliti, kajti namensko in ciljno usmerjeno poslovanje podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 29–30) obravnavamo kot poslovni proces. Poslovni procesi so vedno kompleksni in sestavljeni iz številnih raznolikih aktivnosti. V njih se prepletajo temeljno-izvedbene, informacijske in upravljalno-vodstvene (tudi upravljalne in menedžerske) aktivnosti, ki so potrebne za uresničitev podjetniške ideje in zamisli.

Temeljni izvedbeni proces (primerjaj Mulej idr., 2000, str. 273) je proces, iz katerega izhajajo izidi, zaradi katerih poslovni ali tudi drugi sistemi obstajajo, z njimi zadovoljujejo potrebe okolja in zato vsaj posredno tudi svoje potrebe. Informacijski proces je proces, iz katerega izhajajo informacije, ki so potrebne za temeljni izvedbeni proces in njegovo učinkovitost in uspešnost (tudi etičnost in z njo povezano družbeno odgovornost), in za upravljalno-vodstveni proces in njegovo učinkovitost in uspešnost (tudi etičnost in z njo povezano družbeno odgovornost). Upravljalno-vodstveni proces pa je proces, iz katerega izhajajo odločitve in druga dejanja, ki usmerjajo in uravnavajo temeljni izvedbeni in informacijski proces, zato da bi izidi temeljnega izvedbenega in informacijskega procesa omogočali kar največjo učinkovitost in uspešnost (tudi etičnost in z njo povezano družbeno odgovornost) celotnega (poslovnega) sistema.

V tej doktorski disertaciji se omejujemo predvsem na vidik upravljalno-vodstvenega procesa (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Belak, Ja. idr., 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Müller-Stewens in Lechner, 2005; Wheelen in

Hunger, 2010), ki pa je soodvisen s temeljnim-izvedbenim in informacijskim procesom (Belak, Ja., 2002; Kajzer, 2002). Medtem ko je upravljalno-vodstveni proces neposredno nadrejen temeljnemu, informacijski proces medsebojno povezuje oba (glejte Belak, Ja., 2002, str. 29–30; 2010, str. 34–36; Kajzer, 2002, str. 120–125; slika 4). Tudi Kajzer (2002, str. 120) ugotavlja, da je pojave nujno obravnavati vsaj z vidika treh procesov: temeljnega, upravljalnega in informacijskega. Ti so med seboj soodvisni in tudi vsi odprti v okolje, potekajo hkrati in se deloma prekrivajo (torej jih ni mogoče popolnoma ločiti med seboj).

Slika 4: Hierarhičnost poslovnega procesa kot celote prepletenosti upravljalno-vodstvenega, informacijskega ter temeljnega izvedbenega (pod)procesa



Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

** V kibernetškem, širšem pomenu, ki zajema upravljanje in vodenje.

Vir: Prirajeno po Belak, Ja., 2002, str. 29–31 in Belak, Ja., 2010, str. 34–36, dopolnjeno z lastnimi spoznanji.

Kajzer (2002) tudi ugotavlja, da takšno procesno pojmovanje podjetja (isti vir, str. 124–125) nadalje vodi v zamisel sistema podjetja kot odprtega »fuzzy« (nejasno opredeljenega) sistema (citira avtorja Zadeh, 1965 ter Mulej in drugi, 1992). V nasprotju od običajnega »trdega« sistema, kjer je pripadnost sestavine sistemu absolutna (0 ali 1), je pripadnost »fuzzy« sistemu relativna. Izražena je s funkcijo pripadnosti, ki lahko zavzame vrednosti med 0 in 1. To v obravnavani zamisli pomeni, da vsaka

sestavina podjetja hkrati pripada vsakemu izmed treh procesov, seveda z različno stopnjo pripadnosti.

3.3 Upravljanje in vodenje kot proces, inštitucija ter instrumentalni sistem

Podjetje je ciljni organizacijski sistem, katerega upravljanje (v kibernetnem pomenu) ima nekaj pomembnih posebnosti. Kajzer (1993, str. 135) ugotavlja, da gre v primeru podjetja za veliko različnih pomenov upravljanja in da je smiselno razlikovati dva različna pomena upravljanja: institucionalno in funkcionalno pojmovanje. Prvo obravnava upravljanje kot institucijo (upravljalni sistem), drugo pa kot dejavnost (upravljalni proces). Tudi pri teh dveh pomenih ni enotnega gledanja. V ameriški literaturi avtorji ves (kibernetni) proces in sistem upravljanja poimenujejo menedžment; v evropski literaturi pa ga avtorji običajno členijo na lastniški in menedžerski del, tj. na lastnike kot tiste upravljalce podjetja, ki jih legitimira vloženi kapital, in na menedžerje v pomenu »brezkapitalnih« funkcionarjev, ki jim lastniki kapitala zaupajo vodenje podjetja. Po prvem gledanju ustreza torej kibernetni pojem upravljanja v primeru podjetja pojmu menedžment, po drugem pa pojem upravljanja v širšem, kibernetnem pomenu sestoji iz bolj ali manj jasno razmejenega upravljanja (v ožjem pomenu) in menedžmenta oziroma vodenja. To pa seveda pomeni, da tak pogled zahteva tudi bolj ali manj strogo institucionalno razmejitev med upravljalci in menedžerji (Kajzer 1993, str. 135). Kajzer zato meni, da je smiselno govoriti o upravljalno-vodstvenem procesu, ki institucionalno ni homogen in je celota upravljanja (v ožjem pomenu tega pojma) in menedžmenta (isti vir). Pojmovanje, da gre za integralno upravljalno-vodstveno celoto, je še posebej tehtno argumentiral Bleicher (1996) v sanktgallenski zamisli o integralnem menedžmentu.

Tudi Belak (Ja., 1998a, str. 45) ugotavlja, da lahko menedžment kot proces pomeni zgolj vodenje, lahko pa tudi celoto upravljalno-vodstvenega procesa v podjetju. Po njegovem mnenju tako razširjeno razumevanje menedžmenta kot procesa potrjujejo sodobni modeli integralnega menedžmenta. Belak (Ja., isti vir) ugotavlja, da slovenjenje menedžmenta ni enostavno in tudi ne more biti enopomensko. Menedžmenta zato ne bi smeli za vsako ceno nadomeščati s slovenskimi izrazi in bi jih naj uporabljali vedno, kadar je to smiselno. V procesnem smislu lahko nadomestimo menedžment v večini primerov s pojmi vodenje, obvladovanje ter upravljalno-vodstveni proces(i); v institucionalnem smislu lahko uporabljamo namesto izraza menedžment izraz vodstvo in/ali poslovodstvo, skladno s slovenskim zakonom o gospodarskih družbah pa tudi uprava. Poleg navedenih so v slovenščini zelo pogosto v rabi še izrazi: ravnatelj, ravnateljstvo ter ravnanje in ravnateljstvo. O potrebi po upravljanju in vodenju podjetja glejte Belak, Ja., 2010, str. 61–62, o razmerjih med upravljanjem, vodenjem in menedžmentom pa isti vir, str. 73–74.

Avtorja Kajzer in Belak, Ja. (Kajzer, 1993, str. 136–156; 2002, str. 106–152; Belak, Ja., 1998a, str. 46; 2002; 2010) z vidika pojmovnih razsežnosti menedžmenta obravnavata menedžment (avtorja ločita upravljanje in vodenje – menedžment) kot proces, menedžment (avtorja ločita upravljanje in vodenje – menedžment) kot institucijo ter menedžment (avtorja ločita upravljanje in vodenje – menedžment) kot instrumentalni sistem. Svoj pogled sta vgradila v MER model integralnega menedžmenta. O menedžmentu (avtorja ločita upravljanje in vodenje – menedžment) kot procesu, instituciji in instrumentalnem sistemu glejte tudi Belak, Ja., 2010, str. 62–63.

Ker je posamično podjetje povezano z vsem gospodarstvom (in ekonomsko politiko) ter obratno, je potrebno njegovo upravljanje in vodenje inovirati. Inoviramo lahko proces, institucijo (ljudi ki upravljajo in vodijo podjetje) in instrumentalni sistem (predvsem uporabljene metode). Kakor vsak drugo dogajanje (primerjaj Kajzer, 2002, str. 128–129) je tudi proces menedžmenta mogoče in nujno obravnavati z več vidikov, saj ne gre za enolično dogajanje, ki bi ga lahko zadovoljivo pojasnili z enega samega, še tako pomembnega vidika. Zato je razumljivo, da so se ga raziskovalci lotevali z najrazličnejših vidikov: ekonomskih, socioloških, psiholoških, filozofskih, tehničnih itd. Najpomembnejši »menedžmentologi«, kot so na primer Drucker (1954), Kast in Rosenzweig (1988), Mintzberg (1998), March in Simon (1958) in drugi so svoje raziskovanje utemeljili na enem izmed naslednjih izhodišč, ki so teoretična osnova za obravnavo **procesnega vidika upravljanja in vodenja podjetja** (glejte tudi tabelo 16, kjer izhajamo iz lastnega znanja in poznavanja MER modela integralnega menedžmenta):

- najpomembnejša dejavnost upravljalca in menedžerja je odločanje, zato je temeljni proces upravljanja in vodenja (menedžmenta) odločitveni proces, (da lahko odločamo, potrebujemo informacije, sprejete odločitve pa podjetje uresničuje z ukrepi – torej se odločamo vedno na osnovi informacij, odločanju pa sledi ukrepanje);
- dejavnost upravljalca in menedžerja je najpomembneje določena z ravno, na kateri se odvija, zato je proces upravljanja in vodenja (menedžmenta) treba obravnavati na ravneh: na primer politični, strateški, izvedbeni (taktični in operativni) menedžment;
- dejavnost vsakega upravljalca in menedžerja je – neodvisno od ravni – raznolika, zato proces upravljanja in vodenja (menedžmenta) obsega te funkcije: planiranje, organiziranje, (neposredno) vodenje in kontrolo.

Tabela 16: Lastni pogled na upravljanje in vodenje (menedžment) kot proces in hierarhičnost tega procesa

Upravljanje in vodenje (menedžment) kot proces (upravljalno-vodstveni – UV proces)			Hierarhičnost upravljalno-vodstvenega procesa (UV procesa)
Ravni UV procesa	Temeljne funkcije UV procesa*	Procesne funkcije (faze) UV procesa	
Raven politike podjetja = politična raven	planiranje organiziranje neposredno vodenje kontrola	pripravljalne informacijske aktivnosti (priprava informacij), odločanje, ukrepanje (PI, O, U) PI, O, U PI, O, U PI, O, U	Opređeljujemo politiko podjetja z vsebovanim: <ul style="list-style-type: none"> • poslanstvom, • smotri, • temeljnimi cilji. (Globalne, splošne, izhodiščne, široke opredelitve podjetja.)
Raven strateškega menedžmenta = strategijska raven	planiranje organiziranje neposredno vodenje kontrola	PI, O, U PI, O, U PI, O, U PI, O, U	Opređeljujemo načine uresničevanja poslanstva in smotrov, načine doseganja ciljev: <ul style="list-style-type: none"> • strateške možnosti in • strategije uresničevanja opredeljene politike podjetja.
Raven izvedbenega menedžmenta a) taktična raven b) operativna raven	a) planiranje organiziranje neposredno vodenje kontrola b) planiranje organiziranje neposredno vodenje kontrola	a) PI, O, U PI, O, U PI, O, U PI, O, U b) PI, O, U PI, O, U PI, O, U PI, O, U	Za izvedbo strateških možnosti in strategij opredeljujemo: <ul style="list-style-type: none"> a) zagotovitev in optimalno razporeditev resursov (taktiko), b) operativno razporeditev izvedbenih nalog (aktivnosti). (Posebne, izvedbene in podrobnejše opredelitve poslovanja podjetja).

Legenda: * Upravljalno-vodstvene funkcije v podjetju.

Mnoge raziskave so pokazale (Kajzer in Potočan, 2004, str. 25), da sodijo med najuspešnejša podjetja prav tista, ki so temeljito inovirala svoj proces menedžmenta (glejte npr. Collins, 2001; Collins in Porras, 1994; Drucker, 1985; Goerner, 2004; Goerner idr., 2008; Gorenak, 2008; Gregory in Midgley, ur., 2003; Hrast idr., ur., 2011; 2012; 2013; Kanter, 1983; Lebe in Mulej, ur., 2014; Malik, 2011; Marino, 1999; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej idr., ur., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Palmisano, 2014; Peters in Reimann, 1988; Peters in Watermann, 1982; Peters, 1987; Štrukelj in Mulej, 2008; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Procesni vidik upravljanja in vodenja podjetja bomo natančneje predstavili v poglavju o MER modelu integralnega menedžmenta, saj v pričujoči doktorski disertaciji raziskujemo inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, ki se nanaša na procesni vidik, pri svojem delu pa se metodološko opiramo na teoretična izhodišča MER modela integralnega menedžmenta. V tem poglavju pa v nadaljevanju predstavljamo še institucionalni in instrumentalni vidik upravljanja in vodenja podjetja, ki ju bomo prav tako predstavili v okviru spoznanj MER modela integralnega menedžmenta.

Glede **institucije upravljanja in vodenja podjetja** ugotavljata Kajzer in Belak (Kajzer, 1993, str. 155; Belak, Ja., 1998a, str. 45–46), da z razvojem integralnih modelov menedžmenta vse bolj izginjajo ostre ločnice med upravljalci in vodstvi podjetij, kajti vse bolj naraščajo potrebe po integraciji upravljalcev in vodstev; eni in drugi uspevajo delati dobro le s tesnim sodelovanjem. Pri tem pa praviloma ne gre za to, da bi se upravljalci spuščali na operativno raven, pač pa za to, da najvišje vodstvo podjetja sodeluje z upravljalci pri odločanju na ravni politike podjetja ter da upravljalci sodelujejo z najvišjim vodstvom pri odločanju na ravni strateškega menedžmenta, v posebnih primerih pa tudi na nižjih upravljalno-vodstvenih ravneh.

Upravljanje in vodenje (menedžment) kot institucijo v MER modelu integralnega menedžmenta sestavljajo lastniki in/ali upravljalci ter vodstvo podjetja. Kajzer (1993, str. 155–156; 2002, str. 135) in Belak (Ja., 1998, str. 43; 2002, str. 47–48) (glejte Duh, 2002a, str. 206–207) uvrščata v menedžment kot institucijo vse tiste nosilce na mestih v hierarhiji podjetja, na katerih opravljajo naloge, ki sodijo v proces menedžmenta. V zvezi z upravljalno-vodstvenimi nalogami, ki jih opravljajo, razvrščamo menedžerje navadno v tri temeljne skupine: (1) najvišji (angl. *top*) menedžment, (2) srednji (angl. *middle*) menedžment in (3) nižji (angl. *first line*) menedžment. Lastniki podjetja imajo v procesih menedžmenta vlogo upravljalcev.

Kljub izginjanju natančnih ločnic med upravljanjem in vodenjem, predvsem v smislu medsebojnega sodelovanja lastnikov, upravljalcev in menedžerjev podjetja, ločimo upravljalne funkcije (na ravni politike podjetja) in vodstvene funkcije (na nižjih hierarhičnih ravneh upravljalno-vodstvenega procesa). Z vidika hierarhičnosti delovanja upravljalcev in menedžmenta v upravljalno-vodstvenem procesu podjetja razlikujemo (Belak, Ja., 2002, str. 48):

- upravljalce podjetja, ki odločajo o politiki podjetja;
- najvišji menedžment, ki odloča o strategijah;
- srednji menedžment, ki odloča o zagotovitvi in optimalni razporeditvi resursov (o taktiki) in
- nižji menedžment, ki odloča o operativni razporeditvi izvedbenih nalog.

O integraciji razsežnosti upravljalno-vodstvenega procesa glejte tudi Belak, Ja., 2010, str. 114–118, o upravljalcih, vodstvu in menedžmentu z vidika institucionalne razsežnosti MER modela pa isti vir, str. 135–136. Lastni pogled na upravljanje in vodenje (menedžment) kot institucijo prikazuje tabela 17, kjer izhajamo iz lastnega znanja in poznavanja MER modela integralnega menedžmenta.

Tabela 17: Lastni pogled na upravljanje in vodenje (menedžment) kot institucijo

Ravni upravljalno-vodstvenega procesa	Upravljanje in vodenje (menedžment) kot institucija	
	Upravljalne funkcije	Vodstvene funkcije
Raven politike podjetja = politična raven	lastniki in/ali od njih pooblaščenici upravljalci (odločajo o politiki podjetja)	/
Raven strateškega menedžmenta = strategijska raven	/	najvišji menedžment (odločajo o strategijah)
Raven izvedbenega menedžmenta = a) taktična raven in b) operativna raven	/	a) srednji menedžment (odloča o taktiki – zagotovitvi in optimalni razporeditvi resursov) b) nižji menedžment (odloča o operativni razporeditvi izvedbenih nalog)

Razvojno planiranje pričnemo s planiranjem politike podjetja in v politiko podjetja vgrajenih interesov (ključnih) udeležencev podjetja. Iz politike podjetja izhaja planiranje na ravni strateškega menedžmenta, ki predstavlja način uresničevanja poslanstva in smotrov podjetja ter dosego njegovih temeljnih ciljev. Planiranju na ravni strateškega menedžmenta sledi planiranje delovanja in obnašanja podjetja, ki je razvojno planiranje na zadnji, izvedbeni (taktični in operativni) ravni upravljalno-vodstvenega procesa (glejte Belak, Ja., 2010 in prej). To planiranje mora ustrezati zakonu zadostne in potrebne, tj. primerne celovitosti; to je v veliki meri odvisno od etike in prakse soodvisnosti strokovnjakov, ki se med seboj po specializacijah razlikujejo in se zato dopolnjujejo, enako prakso imajo tudi drugi ključni udeleženci podjetja. Podpira jo sinergija njihove strokovnosti in medstrokovne odprtosti ter uporabe metod za ustvarjalno sodelovanje, npr. USOMID in 6 klobukov razmišljanja hkrati (Mulej M. in N., 2006). Kriza, ki prevladuje v vsem svetu dandanes, kaže, da planiranje pogosto ni primerno celovito.

Upravljanje in vodenje (menedžment) kot instrumentalni sistem (Kajzer, 1993, str. 136–156; Belak, Ja., 1998a, str. 46) sestavljajo podjetniška in upravljalno-vodstvena načela ter stili, tehnike in metode menedžmenta), s pomočjo katerih podjetja izvajajo procese svojega planiranja. Pri podjetniških in vodstvenih načelih gre za globalne opredelitve razmerij podjetja do okolja in do sodelavcev podjetja. Večina teh načel ima v upravljalno-vodstvenih procesih vlogo vodil o njegovem poslanstvu in smotrih. Večina teh načel je javnih. Okolju in sodelavcem podjetja so posredovana na različne načine in v različni obliki. Iz teh vodil izhajajo tudi izbrani stili in tehnike menedžmenta. Med stili menedžmenta razlikujemo kot dve skrajnosti: avtoritativni in kooperativni stil menedžmenta in nato različne kombinacije prvega in drugega: despotski, patriarhalni, participativni in demokratični stil menedžmenta. Vedenjska delitev menedžmenta pa izhaja iz dveh usmeritvenih dimenzij (Belak, Ja., 1998, str. 46; povzeto po Blake in Mouton, 1984): k stvarjem in k ljudem usmerjeno vodenje. S pomočjo vedenjske rešetke prideta nato avtorja do naslednjih petih vedenjskih tipov menedžmenta: organizacijsko vodenje, timsko vodenje, vodenje v rokavich, vodenje za

preživetje, ukazovalno in k pokorščini usmerjeno vodenje. Med različnimi tehnikami menedžmenta lahko po mnenju avtorja (Belak, Ja., 1998a, str. 46) štejemo kot ustaljene in dominantne: ciljno vodenje (angl. *Management by Objectives*), vodenje na podlagi izjem (angl. *Management by Exception*), vodenje z delegiranjem (angl. *Management by Delegation*) in sistemsko vodenje (angl. *Management by System*). Običajno ločimo metode za razvojno (tudi: strateško) planiranje na ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta (govorimo o daljšeročnem in srednjeročnem planiranju) ter metode za planiranje delovanja in obnašanja na ravni izvedbenega menedžmenta (gre za krajšeročno taktično in operativno planiranje, ki pa je še vedno planiranje razvoja podjetja). O instrumentalni razsežnosti MER modela integralnega menedžmenta glejte tudi Belak, Ja., 2010, str. 119–132. Lastni pogled na upravljanje in vodenje (menedžment) kot instrumentalni sistem prikazuje tabela 18, kjer izhajamo iz lastnega znanja in poznavanja MER modela integralnega menedžmenta.

Tabela 18: Lastni pogled na upravljanje in vodenje (menedžment) kot instrumentalni sistem

Ravni upravljalno-vodstvenega procesa	Menedžment kot instrumentalni sistem
	Načela, stili, tehnike, <u>metode</u> vodenja*: (Možne) metode in drugi instrumenti planiranja
Raven politike podjetja = politična raven	<ul style="list-style-type: none"> • proučevanje vrednot (udeležencev) podjetja • proučevanje podjetja z opredelitvijo njegovih prednosti in slabosti • proučevanje razvoja okolja ter prognoziranje s tem povezanih možnosti in nevarnosti za podjetje • metoda scenarija • proučevanje obstoječe politike podjetja • prognostična obdelava podjetja in njegove politike • vodenje pogajanj itd.
Raven strateškega menedžmenta = strategijska raven	<ul style="list-style-type: none"> • proučevanje podjetja z opredelitvijo njegovih prednosti in slabosti*¹ • proučevanje razvoja okolja ter prognoziranje s tem povezanih možnosti in nevarnosti za podjetje*¹ • metodi za določanje programsko-tržnih področij (inside out, outside in) • metoda scenarija • portfolio metoda • metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro strategij (statične, dinamične, posebne metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro strategij v okoliščinah tveganja) itd.
Raven izvedbenega menedžment a) taktična raven in b) operativna raven	<ul style="list-style-type: none"> • metode optimiziranja poslovanja • metode marketinškega planiranja na prodajnem in oskrbnem področju • metode za finančno planiranje • metode za kadrovske planiranje • metode za investicijsko planiranje • metode za računovodsko planiranje • metode projektnega planiranja itd.

Legenda: * Pri upravljalno-vodstvenih načelih lahko izpostavimo na primer vodila o poslanstvu in smotrih. Iz njih izhajajo izbrani stili vodenja (npr. avtoritativni, kooperativni) ter tehnike vodenja (npr. ciljno vodenje, vodenje na podlagi izjem, vodenje z delegiranjem, sistemsko vodenje). Glejte Belak, Ja., 2002, str. 52.

*¹ Politika podjetja se spreminja na daljši rok, a podjetje in njegovo okolje se spreminjata nenehno. Tako so ta izhodišča pomembna tako za planiranje politike podjetja kot za planiranje strategij. Iz njih izhajajo za podjetje pomembne zunanje in notranje poslovne možnosti (o poslovnih možnostih glejte npr. Pümpin in Prange, 1995).

3.4 Modeli integralnega menedžmenta

Če pogledamo zgodovinski razvoj menedžmenta, vidimo, da se je menedžment razvijal od budžetiranja (tj. določanja usmeritev poslovanja s predračunom) in kontrolinga (tj. usmerjanja poslovanja z nekoliko bolj celovitim, a še vedno predvsem finančnim vidikom v ospredju) preko dolgoročnega planiranja do planiranja poslovnih strategij in kasneje strategij celovitega podjetja vse do strateškega in integralnega menedžmenta (primerjaj npr. Belak, Ja., 2010, str. 64–67; Duh, 2002a, str. 159–166; Kralj, 1995, str. 132–140; Wheelen in Hunger, 2006, str. 4). Integralni menedžment se danes šele uveljavlja in se še vedno razvija (glejte Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Lenihan, 2011; Štrukelj, 2014; Wheelen in Hunger, 2010).

Številni modeli menedžmenta pri upravljanju in vodenju podjetja, ki so bili v dolgih obdobjih zgodovinskega razvoja menedžmenta teoretično ustvarjeni in razviti ter praktično preizkušeni, so bili razviti zaradi potreb prakse. »Vedno večja kompleksnost in dinamika nalog, ki jih je moral reševati management, je v mnogih podjetjih vodila k vedno večji organizacijski delitvi dela in osebni specializaciji zaposlenih. Takšna smer razvoja je pokazala, da je potrebno razvijati nepovezane osamljene rešitve za delne probleme, kar je v nasprotju z zahtevo po povezanih sistemih in celostnem razmišljanju« (Bleicher, 1997, str. 1926). Zaradi tega poskušajo pristopi integralnega menedžmenta v okviru obsežnega referenčnega okvirja pokazati osnovne soodvisnosti elementov menedžmenta, ki jih je pri upravljanju in vodenju podjetja nujno potrebno upoštevati.

Po proučevanjih Kralja (1995, str. 132–140) se zrcali zgodovinski razvoj menedžmenta v štirih razvojnih modelih menedžmenta, ki dajejo izhodišča za modele integralnega menedžmenta. To so:

- M1: model izkustvenega vodenja (angl. *empirical management*),
- M2: model umnega vodenja (angl. *rational management*),
- M3: model spoznavnega vodenja (angl. *cognitive management*) in
- M4: model združevalnega vodenja (angl. *integrative management*).

Praktična uporaba teh štirih zaporednih modelov upravljanja in vodenja si časovno sledi od izpred prve svetovne vojne do leta 2000 in dalje (slika 5). Prvi dve obliki sta po avtorjevem mnenju zaostali, drugi dve pa napredni. Izkustveno vodenje je usmerjeno v sprotne prilike (iz rok v usta) z avtokratskim odločanjem posameznika, umno vodenje v spretnost (rutina, taylorizem, izjeme) z birokratskim in/ali tehnokratskim odločanjem skupine, spoznavno vodenje v znanje s participativnim odločanjem udeležencev podjetja in združevalno vodenje v modrost z razvitim participativnim odločanjem udeležencev podjetja. Toda participativno odločanje je potrebno razumeti tako, da

pooblaščenec dokončno odloči in prevzame odgovornost. *Združevalno vodenje*, ki ga je Kralj (1995, str. 138) takrat dodal kot nastajajočo obliko, je pravzaprav višje razvito spoznavno vodenje z vsemi značilnostmi, toda nadaljnjim spoznavanjem rastoče kompleksnosti spreminjajočih se okoliščin. Struktura organiziranosti podjetij je sestavljena iz manjšega čvrstega dela menedžmenta, medtem ko je večji del strukture organiziran v obliki občasnih sistemov, zbranih okrog problemov, ki se rešujejo (projektna organiziranost). Ljudje se ne podrejajo navpično v hierarhiji po mestu in vlogi, temveč dokaj gibljivo po sposobnostih in poklicnem znanju. Vodja postane koordinator in povezovalac različnih skupin, zbranih okrog posameznih projektov. Izobražena družba in siceršnji splošni razvoj nujno vodita k participativnemu vodenju, timskeemu delu in recipročnosti.

Slika 5: Značilnosti razvojnih modelov vodenja

Model	M1	M2	M3	M4
Oblika	Izkustveno vodenje	Umno vodenje	Spoznavno vodenje	Združevalno vodenje
Obdobje	do I. svetovne vojne	med vojnama	med II. svetovno vojno in potem	začeto v šestdesetih in bolj razvito po letu 2000
Usmerjenost	v krizo	v rutino	v znanje	v modrost
Obraevanje ljudi	X avtoriteta: ukazovanje	X–Y sodelovanje	Y–X ustvarjalno sodelovanje	avtonomija: vzajemnost Y
Način ravnanja z ljudmi	avtokratsko	birokratsko in/ali tehokratsko	participativno	razvito participativno
Pomen odločevalca	posameznik	skupina	organizacija	zaveznitva posameznikov in skupin vzajemno v organizacijah in družbi
Podlaga za odločanje	slutnje	taylorizem, rutina in naravni resursi	znanje in človeški resursi	modrost in skladnost
Tehnika odločanja	vživetje	izjema	temeljni cilji	zavestno iskanje mnogostranskih ciljev
Oblika organiziranosti	centralna	decentralizirano po funkcijah	federalna decentralizacija po avtonomnih enotah	združene avtonomne enote in ozvezdja

Vir: Kralj, 1995, str. 133; dopolnjeno po Kralj, 1996, str. 30.

Iz predstavljenih štirih zgodovinsko pogojenih modelov menedžmenta spoznamo (Belak, Ja., 1998, str. 50), da živimo v obdobju razvoja in uveljavljanja integralnega menedžmenta. Za razliko od nekaterih drugih (npr. le k ljudem usmerjenim) modelov temeljijo modeli integralnega menedžmenta na zamisli o enakovrednem in celovitem obvladovanju vseh razsežnosti in sestavin podjetja ter s podjetjem povezanih sestavin okolja. O štirih zgodovinskih modelih menedžmenta po Kralju glejte Belak, Ja., 2010, str. 67–72. Koliko katerega od predstavljenih modelov menedžmenta po Kralju uporabljajo v slovenskih podjetjih, glejte Duh in Štrukelj, 2011. Za drugačen prikaz zgodovinskega razvoja menedžmenta glejte Belak, Ja., 2010, str. 64–67.

Glede na različne poglede na upravljanje in/ali vodenje v ameriški in evropski literaturi lahko modele menedžmenta razdelimo v dve skupini. Glejte slovenske in ostale evropske modele menedžmenta (primerjaj Štrukelj in Mulej, 2008, str. 174), npr. slovenski MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Belak, Ja. idr., 2012), koncept integralnega menedžmenta Univerze v St. Gallnu (Bleicher, 2004) ali Hinterhuberjev model strateškega menedžmenta (2004) ter v ZDA razvite modele, npr. Wheelenov in Hungerjev model strateškega menedžmenta (2005; 2006; 2009a; 2009b; 2010) ali Davidov splošni model procesa strateškega menedžmenta (2005; 2008; 2011). Glejte tudi Barney, 1991; 2011; Barney in Hesterly (2006; 2010), Stern in Deimler (2006) ali Sigismund, Huff idr., (2009). Kot osnovo za našo raziskavo bomo v veliki meri uporabili MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Belak, Ja. idr., 2012), ki vključuje tudi najnovejša spoznanja domačih in tujih avtorjev. Pregleden koncept in osnovne značilnosti MER modela integralnega menedžmenta je predstavljen v Belak, Ja. (2010), Belak, Ja. in Duh (2011, str. 9–20), Belak, Ja. in Duh (2012), Belak, Ja., Duh in Belak, Je. (2012) ali Kajzer, Duh, Belak, Ja. (2008, str. 159–172). Glejte tudi vsebinski pregled izbranih evropskih modelov menedžmenta, v ZDA razvitih modelov menedžmenta in slovenskih modelov menedžmenta (Duh 2002b, str. 155–217). O osnovnih šolah strateškega menedžmenta glejte npr. Criado, Galván-Sánchez in Suárez-Ortega, 2010, str. 109–112; Čater, 2006, str. 31–60; Müller-Stewens in Lechner 2005, str. 73–77, o teoretičnih vidikih strateškega še isti vir: 144; primerjaj tudi Grant, 2007, str. 14–22. O strateškem menedžmentu glejte tudi Blumentritt in Danis, 2006; Burnes, 2004; Česnovar, 2006; Mintzberg, 1991; Stewart in Fenn, 2006; Štrukelj, 2014; Witzel, 2003. O razvoju in razvojnih modelih podjetja glejte Duh, 2002, str. 11–104. Temeljne značilnosti MER modela integralnega menedžmenta bomo povzeli v nadaljevanju.

3.5 Planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta

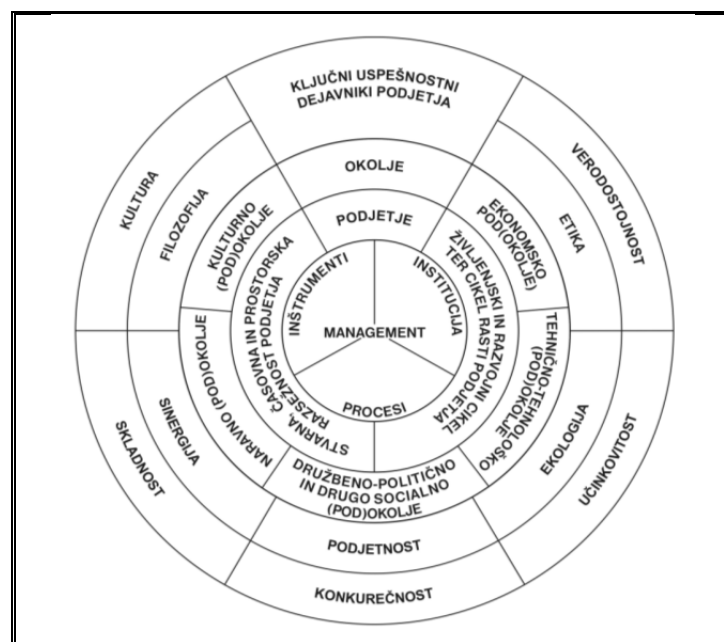
Nastajanje MER modela integralnega menedžmenta temelji na spoznanjih sodelavcev večletnega znanstvenega raziskovalnega programa Menedžment in razvoj – MER. Začetki MER programa izvirajo iz Slovenije, vzroki za mednarodna sodelovanja na MER projektih pa izvirajo iz razlik v razvoju med tradicionalnimi tržnimi (kapitalističnimi) deželami in med postsocialističnimi deželami v tranziciji. MER model razvojnega menedžmenta temelji na integralnosti. Prvič je bil objavljen in predstavljen na švicarskem simpoziju *Rencontres de St-Gall* jeseni leta 1998. Model temelji na zasnovi, ki je bila predstavljena v knjigah skupine avtorjev (Belak, Ja. in soavtorji, 1993 ter Belak, Ja. in Kajzer, ur., 1994). Prva knjiga (1993) je izšla v slovenščini, druga (1994) pa v nemščini. Takratni Mariborski model temelji na razsežnostih, ki jih je Kajzer opredelil že leta 1993. Kajzer (1993, 1994) predstavlja v citiranih knjigah

zasnovani model menedžmenta s procesnega in institucionalnega vidika. Danes MER model vsebuje tudi instrumentalni vidik. Glejte npr. Belak, Ja., Duh in Belak, Je., 2006; 2012; Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja., Duh in Belak, Je., 2012. MER model integralnega menedžmenta temelji na večplastni integraciji menedžmenta s podjetjem in z njegovim okoljem, upošteva pri tem temeljna hotenja podjetja po obstajanju ter za to potrebnem razvojnem in velikostnem spreminjanju. Belak, Ja. empirično ugotavlja (2010, str. 15–16), da je model z vseh obravnavanih vidikov dovolj univerzalen za splošno rabo, ter to, da omogoča izvedbene prilagoditve za uporabo v konkretnih primerih. Znotraj menedžmenta gre v podjetju za horizontalno (vzporedno) in vertikalno (zaporedno) integriranost procesov, instrumentov in institucij menedžmenta v skladno delujočo celoto. Procesna, instrumentalna in institucionalna integralnost menedžmenta je hkrati izhodiščni pogoj za uveljavitev vseh drugih integracijskih dejavnikov. Če izhajamo iz shematske ponazoritve MER modela integralnega menedžmenta (slika 6), lahko MER model povzeto opišemo s tremi vsebinskimi sklopi (glejte Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012, str. 13 in dalje):

- prvi vsebinski sklop (ki ga shematsko prikazuje prvi, sredinski krog) obsega integralni menedžment: razsežnosti upravljanja in vodenja (menedžmenta) ter procesne, instrumentalne in institucionalne razsežnosti menedžmenta (tudi razsežnosti posebnih vidikov integralnega menedžmenta);
- drugi vsebinski sklop (ki ga shematsko prikazujeta drugi in tretji krog) obsega podjetje in njegovo okolje;
- tretji vsebinski sklop (ki ga shematsko prikazujeta četrti in peti krog) obsega ključne uspešnostne dejavnike podjetja, (kamor uvrščamo tudi kulturo, etiko in verodostojnost podjetja, ki jih v okviru te doktorske disertacije obravnavamo v posebnih poglavjih).

Shematsko ponazoritev MER modela integralnega menedžmenta prikazuje slika 6. V nadaljevanju natančneje predstavljamo procesni vidik menedžmenta v MER modelu in pojasnjujemo, kako v okviru MER modela poteka planiranje razvoja podjetja.

Slika 6: Shematska ponazoritev MER modela integralnega menedžmenta



Vir: Belak, Ja., 2010, str. 10.

Upravljanje in vodenje (menedžment) kot proces uvrščamo med procesne razsežnosti menedžmenta, ki jih MER model integralnega menedžmenta vključuje v svoj prvi vsebinski sklop, ki ga shematsko prikazuje prvi, sredinski krog. Kajzer (glej 1993, str. 136; 2002, str. 129) jih obravnava kot integralno celoto:

- faz (poimenovane tudi procesne funkcije upravljanja in vodenja (menedžmenta)),
- ravni in
- funkcij (poimenovane tudi temeljne funkcije upravljanja in vodenja (menedžmenta)).

a) Procesne funkcije upravljanja in vodenja (menedžmenta) (Kajzer jih imenuje faze): Kajzer (2002, str. 130) s faznega vidika obravnava proces upravljanja in vodenja (menedžmenta) s treh vidikov: procesa oblikovanja informacij, odločitvenega procesa in iz procesa izvajanja upravljalnih akcij. Odločitveni proces je pri tem po spoznanju avtorja osrednja, avtonomna faza procesa menedžmenta. Tudi Belak (Ja. 2002, str. 40–42) podobno loči

- informacijske aktivnosti,
- odločanje in
- ukrepanje.

Belak, Ja. meni (2002, str. 40), da je bistvo upravljalno-vodstvenih procesov v odločanju in ukrepanju. Vse procesne funkcije potekajo v vseh stopnjah in na vseh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa. O procesnih funkcijah glejte tudi Belak, Ja., 2010, str. 109–113. Odgovori na vsa temeljna upravljalno-vodstvena vprašanja na politični, strateški ter taktični in operativni (izvedbeni) ravni tvorijo potrebno informacijsko podporo upravljalno-vodstvenemu procesu (primerjaj Kajzer, 2002, str. 139). Odločamo (Belak, Ja., 2002, str. 41) se vedno na osnovi informacij. Celovita priprava za odločanje potrebne podatkovne in informacijske osnove temelji na zbiranju podatkov, njihovi obdelavi, shranjevanju ter na prenašanju in oddajanju. Navedene aktivnosti predstavljajo v podjetju del njegovih informacijskih procesov. Informacije in informacijski procesi so nujen pogoj za dobro upravljanje in vodenje podjetja, znotraj tega pa tudi za dobro odločanje. Kakor je znano (primerjaj Turk idr., 1987 v Kajzer, 2002, str. 130), je odločitvena situacija opredeljena kot celota:

- subjekta – menedžerja ali odločevalca (menedžer mora najprej utemeljeno presoditi, katera sporočila o okolju in o lastnem podjetju so zanj resnična informacija, torej uporabna za opredelitev resničnega problema in za izbiro primerne, po možnosti optimalnega vodstvenega ukrepa, ki bo omogočil rešitev vodstvenega problema);
- objekta, o katerem sprejemamo vodstvene ukrepe; in
- informacij, v katerih je opredeljen vodstveni problem in prostor možnih rešitev – vodstvenih ukrepov.

Prvi korak odločitvenega procesa (Kajzer, 2002, str. 130) je iskanje možnih rešitev (avtor opozarja, da morda ni moč najti niti ene možne rešitve). Vsako možno rešitev je treba presoditi z vidika notranjih in zunanjih potencialov ter poiskati možne in v dani odločitveni situaciji uresničljive rešitve, ki so z razpoložljivimi potenciali tudi zares izvedljive. Za izbiro najboljše možne rešitve (isti vir, str. 132) moramo v postopku vrednotenja rešitev s kvantitativnimi in/ali kvalitativnimi kriteriji vrednotenja izbrati optimalno rešitev. Le-ta je podlaga za opredelitev vodstvenih ukrepov, ki jih bomo nato poskušali uresničiti s konkretnimi akcijami (isti vir), kajti namembnost upravljalno-vodstvenih procesov (Belak, Ja., 2002, str. 41) dosegamo z ukrepanjem. Kajti medtem, ko se kaže upravljalno-vodstvena dejavnost podjetja navznoter z odločanjem (Belak,

Ja., 2002, str. 41–42), se kaže navzven z ukrepanjem. Z ukrepi podjetje uresničuje sprejete odločitve. Uresničitev ukrepa poteka vedno na nižji ravni, kot je bil ukrep sprejet. Politične odločitve se uresničujejo s strategijami, strategijske odločitve s strukturiranjem resursov, odločitve o strukturiranju resursov pa z odločanjem na izvedbeni ravni (avtor jo imenuje operativna raven) in z izvedbo v temeljnih izvedbenih procesih podjetja.

b) Z vidika ravni upravljanja in vodenja (menedžmenta) členi Kajzer (1993, str. 147–150; 2002, str. 133–137) proces upravljanja in vodenja (menedžmenta) na:

- (1) politično,
- (2) strateško in
- (3) izvedbeno (taktično in operativno) raven²³.

(1) Na prvi, politični ravni (Kajzer, 2002, str. 134) je treba opredeliti globalni smisel – poslanstvo podjetja, smoter in temeljne cilje njegove dejavnosti. Gre za odgovor na vprašanja:

- »Zakaj delati?« in
- »V čigavo korist delati?«.

Gre torej za okvirno izbiro potreb (isti vir, str. 134–135), ki jih bo podjetje poskušalo na podlagi možnosti in potencialov zadovoljiti v okolju in v sebi samem. Težišče je potemtakem na zagotavljanju življenjske in razvojne sposobnosti podjetja (Bleicher, 1991). Gre za raven, ki je skupna lastnikom in menedžmentu.

(2) Na drugi, strateški ravni (Kajzer, 2002, str. 135) gre predvsem za odgovore na naslednji temeljni ekonomski vprašanja:

- »Kaj delati?« in
- »Koliko (iz)delati?«.

Strateški menedžment (Kajzer, 2002, str. 135) je torej usmerjen v gradnjo, vzdrževanje in izkoriščanje konkurenčnega položaja podjetja, ki je konkretiziran v strateških programih (Bleicher, 1991). Težišče te ravni je poslovna uspešnost: delati prave stvari (Drucker, 1967; Kajzer, 1998)!

(3) Izvedbeno raven delimo na (3a) taktično in (3b) operativno.

(3a) Na taktični ravni (izvedbena raven predstavlja združitev taktične in operativne ravni) gre po mnenju Kajzerja (2002, str. 136) za izbiro in določitev modela izvedbe (opredelitev procesa uresničitve) in modela izvajalcev (opredelitev izvajalnega sistema). Torej gre za odgovore na tale pomembna vprašanja:

- »Kako delati?«,
- »Kdo naj dela?« in
- »S čim?«.

Taktični menedžment (Kajzer, 2002, str. 136) je potemtakem usmerjen v iskanje in izbiro optimalne izrabe obstoječih potencialov, oz. kot ugotavlja Belak, Ja. (2002, str. 48), zagotovitev in optimalno razporeditev resursov (taktiko). Težišče te ravni je poslovna učinkovitost: delati stvari prav (Drucker, 1967; Kajzer, 1998)!

(3b) Za uresničitev skrbi menedžment na četrti, operativni ravni (izvedbena raven predstavlja združitev taktične in operativne ravni), kjer je po spoznanju Kajzerja (2002,

²³ Vse ravni – politična, strateška in izvedbena (taktična in operativna) so medsebojno soodvisne.

str. 136) težišče na neposrednem usmerjanju temeljnega procesa (tj. temeljnega izvedbenega procesa, v katerem nastajajo učinki podjetja). Gre za odločitve (Belak, Ja., 2002, str. 48) o operativni razporeditvi izvedbenih nalog.

c) Temeljne funkcije upravljanja in vodenja (menedžmenta) (Kajzer jih imenuje le funkcije, saj procesne funkcije imenuje faze): upravljanje in vodenje (menedžment), ki ga v grobem lahko opredelimo kot stalno ustvarjalno dejavnost iskanja ciljev in usmerjanja v njihovo uresničitev, je zapleten proces, ki ga – ne oziraje se na ravni – sestavlja vrsta različnih funkcij (Kajzer, 1993, str. 152; 2002, str. 137–138). Kajzer (2002, str. 138) in Belak (Ja., 2002, str. 42–44) zaokrožujeta temeljne funkcije upravljanja in vodenja (menedžmenta) (tudi: funkcije procesa menedžmenta; upravljalno-vodstvene funkcije) na:

- planiranje,
- organiziranje,
- neposredno vodenje (izvajanja) ter
- kontrolo (ki je potrebna večkrat vmes in hkrati tako z ostalimi temeljnimi funkcijami kot z izvedbo samo; sledi ji intervencija).

Planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontroliranje (Belak, Ja., 2002, str. 42) je prisotno na vseh ravneh upravljalno-vodstvenih procesov podjetja. O temeljnih funkcijah glejte tudi Belak, Ja., 2010, str. 93–109. Planiranje (Kajzer, 2002, str. 138) je proces postavljanja ciljev in odločanje o tem, kako te cilje najboljše uresničiti. S planiranjem opredeljujemo prihodnje podjetje, njegov obstoj, razvoj in poslovanje. Procesu podjetniškega planiranja so usmerjeni v iskanje, vrednotenje in izbiro optimalnih ciljnih rešitev podjetja, za podjetje in v zvezi s podjetjem. Planske opredelitve so potrebne na vseh ravneh in v vseh razsežnostih upravljalno-vodstvenih procesov podjetja. Planiranju sledi organiziranje (Kajzer, 2002, str. 138) kot proces alokacije, uskladitve in priprave človeških in drugih virov tako, da bodo plani lahko uspešno uresničeni. Organiziranje (Belak, Ja., 2002, str. 43) je (ciljno) urejanje resursov za doseg planiranega. Glede na področje organiziranja razlikujemo:

- organiziranje procesov ter
- organiziranje zgradb in struktur.

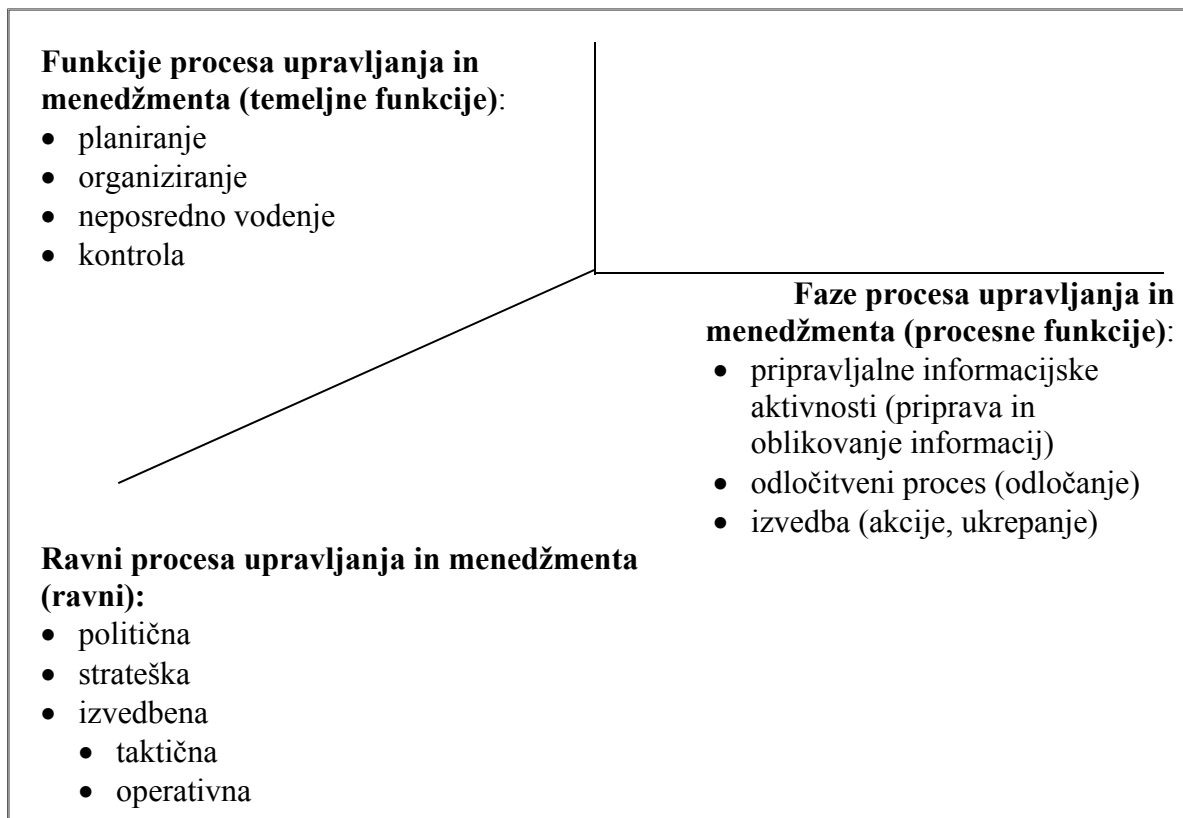
Nadalje je nujno vodenje (Kajzer, 2002, str. 138) kot proces vplivanja na druge (sodelavce), ki opravljajo delo, ki je potrebno za doseganje ciljev. Osrednji namen neposrednega vodenja izvedbe (Belak, Ja., 2002, str. 43) je v optimalni izrabi vseh resursov podjetja. Neposredno vodenje je nadaljevanje organizacijskih aktivnosti; temelji na delovnih navodilih ter se konkretizira z izvedbo, katere neposreden izid naj bi bili s poslanstvom in smotri podjetja skladni učinki. Presoja te skladnosti pa sodi že v kontrolo. Kontrola (Kajzer, 2002, str. 138) je proces usmerjanja dejavnosti tako, da se bodo rezultati ujemali s pričakovanimi standardi in cilji podjetja. Preverjanje skladnosti planiranega z uresničenim (Belak, Ja., 2002, str. 43), kar je bistvo kontrole, poteka sproti in kontinuirano. Procesu kontrole (isti vir, str. 44) se nanašajo na celoto poslovnega procesa in učinkov tega procesa v podjetju in izven njega. Zagotavljati morajo kontrolo nad:

- uresničevanjem opredeljenega poslanstva in smotrov podjetja;
- načini doseganja in nad doseganjem opredeljenih ciljev;
- resursi in izvedbo vseh aktivnosti poslovnega procesa;
- izidi izvedbe, torej proizvodi in storitvami podjetja.

S kontrolo pridobljena spoznanja (Belak, Ja., 2002, str. 44) služijo kot osnova za intervencijsko odločanje in ukrepanje.

Temeljne funkcije, procesne funkcije (faze) in ravni procesa upravljanja in vodenja (menedžmenta), ki so tudi temeljne razsežnosti procesa upravljanja in vodenja podjetja, lahko prikažemo v tridimenzionalnem prostoru (slika 7).

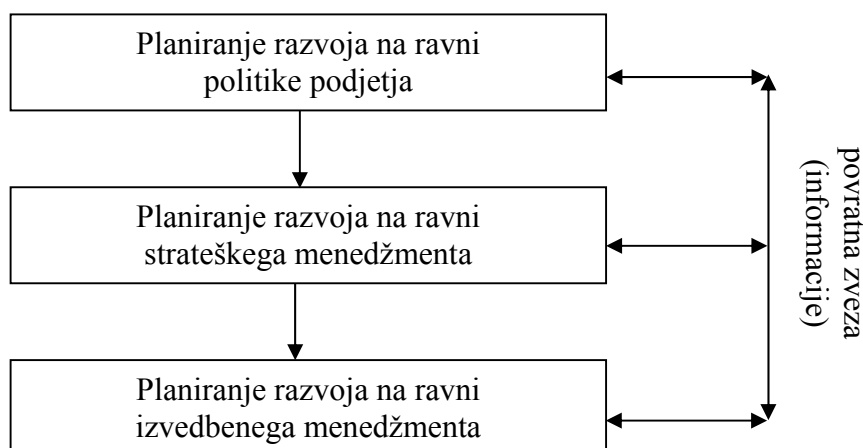
Slika 7: Temeljne funkcije, procesne funkcije (faze) in ravni – temeljne razsežnosti procesa upravljanja in vodenja podjetja



Vir: Belak, Ja., 2002, str. 69; 2010; Kajzer, 1993, str. 136; 2002, str. 129; Mulej, 1996, str. 2.

Na osnovi teh (in tudi ostalih, slovenskih in mariborskih) spoznanj je bil razvit MER model integralnega (razvojnega) menedžmenta. Planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta poteka hierarhično na vseh treh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa, med temi ravnmi pa poteka tudi ti. povratna zveza, po kateri se prenašajo povratne informacije. Slika 8 prikazuje lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta, kjer izhajamo iz lastnega znanja in poznavanja MER modela integralnega menedžmenta.

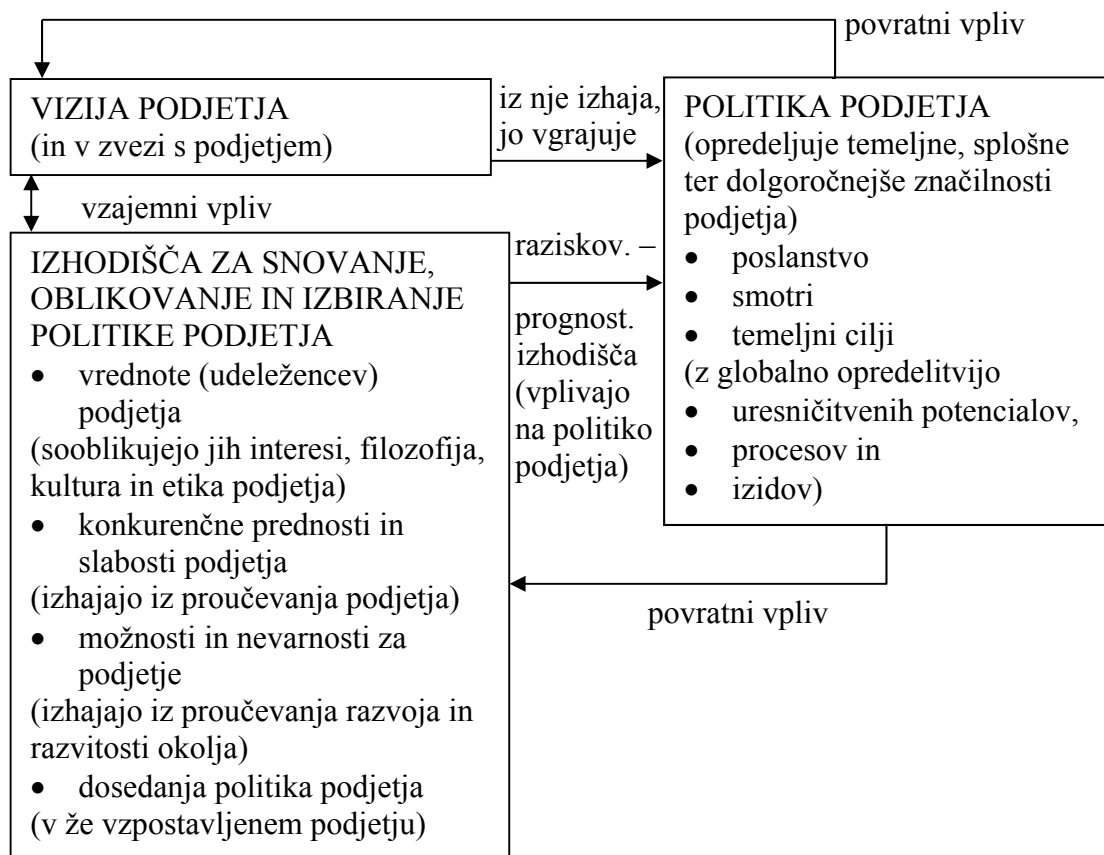
Slika 8: Lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta



Na politični ravni (Belak, Ja., in Kajzer, 1998, str. 474) začnemo planiranje razvoja podjetja z vizijo podjetja in njegovega okolja v prihodnosti. MER model razvojnega menedžmenta (Belak, Ja. in Kajzer 1998, str. 474) temelji na pretvorbi oziroma vgraditvi vizije v politiko podjetja. V omenjenem modelu predstavlja vizija izhodišče za planiranje politike podjetja: vizije se namreč iščejo, razvijajo, medtem ko lahko politiko planiramo. Ker tozadevna metodologija planiranja še ne ustreza zahtevam, opredeljujemo vizije kot izhodišče za vzpostavitev in razvoj podjetja, politiko pa kot prvi korak njenega uresničevanja. Pri vzpostavitvi podjetja in v njegovem razvoju (Belak, Ja., 1998a, str. 109) ima planiranje politike podjetja temeljni in izhodiščni pomen. Planiranje obojega – vzpostavitve in razvoja podjetja – začnemo zato vedno s snovanjem in oblikovanjem politike ter odločanjem o njej. Skladno z zakonom hierarhije zaporedja in soodvisnosti ima planiranje politike podjetja pač bistven vpliv: vse kasnejše delovanje je zelo odvisno od njega, četudi ne izključno od njega (Mulej, 1979; Mulej idr., 1992; 2000; 2013). Proces začnemo s snovanjem in oblikovanjem politike ter nadaljujemo z odločanjem o njej (glejte Belak, Ja., 2002, str. 76). Na politični ravni gre torej za snovanje, oblikovanje in izbiro politike podjetja in v njej vsebovane vizije. Politične odločitve so izhodiščne in zato osnovne ali temeljne. Odločitve o politiki podjetja so časovno dolgoročneje, za obstoj in razvoj podjetja pa usodnega pomena (glejte Belak, Ja., 2010, str. 77–83).

Že od prvih modelov kibernetkega upravljanja (Wiener, 1954, v Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 474) najdemo podlage oziroma osnove za razumevanje politike podjetja kot izhodiščne in trajne upravljalne dejavnosti podjetja. MER zasnova izhaja iz spoznanj (idej) Bleicherja (1991; 1995), Hinterhuberja (1992), Kajzerja (1993), Kralja (1995), Porterja (1990), Pučka (1996) in Ulricha (1990) v Belak, Ja. idr. (1997) ter Belak, Ja. (1998a). Na temelju teh (in tudi drugih spoznanj) je nastala naslednja izhodiščna opredelitev: *politika podjetja* opredeljuje temeljne, splošne in dolgoročne značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo, kot tudi smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov. Tako opredeljena politika podjetja izhaja iz vizije, jo vključuje v poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja ter se uresničuje v procesih menedžmenta – neposredno na ravni strateškega, posredno na ravni izvedbenega menedžmenta. Slika 9 prikazuje lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta na ravni politike podjetja, kjer izhajamo iz lastnega znanja in poznavanja MER modela integralnega menedžmenta.

Slika 9: Lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta: raven politike podjetja



Temeljna naloga strateškega menedžmenta (Belak, Ja., 2002, str. 137) je v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja. Ti dajejo podjetju možnosti za uresničitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Za to pa niso dovolj samo politični potenciali, temelječi na interesni pripravljenosti podjetja (ključnih udeležencev). Potrebne so tudi lastne (z)možnosti za to. Iskanje strateških možnosti podjetja (Belak, Ja., 1998a, str. 136) je torej iskanje možnosti za uresničitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Ker izhajajo smotri iz poslanstva, temeljni cilji pa iz smotrov, so za strateški menedžment izhodiščnega pomena prav smotri podjetja. *Trajni razvojni smotri podjetja* so v njegovem prizadevanju za kakovost poslovanja, torej za uspešnost, za ugled, za tržnost, tudi za gibčnost in za učinkovitost ter za gospodarsko moč in neodvisnost podjetja. Kakovostno spreminjanje podjetja, imenovano razvoj podjetja, je njegova objektivna nujnost in prisila, izhajajoča iz želje in odločitve po obstajanju takega ali drugačnega podjetja. Iskanje strateških možnosti podjetja je zato iskanje možnosti za njegov razvoj. Pogosto je to iskanje povezano tudi z možnostmi za rast podjetja.

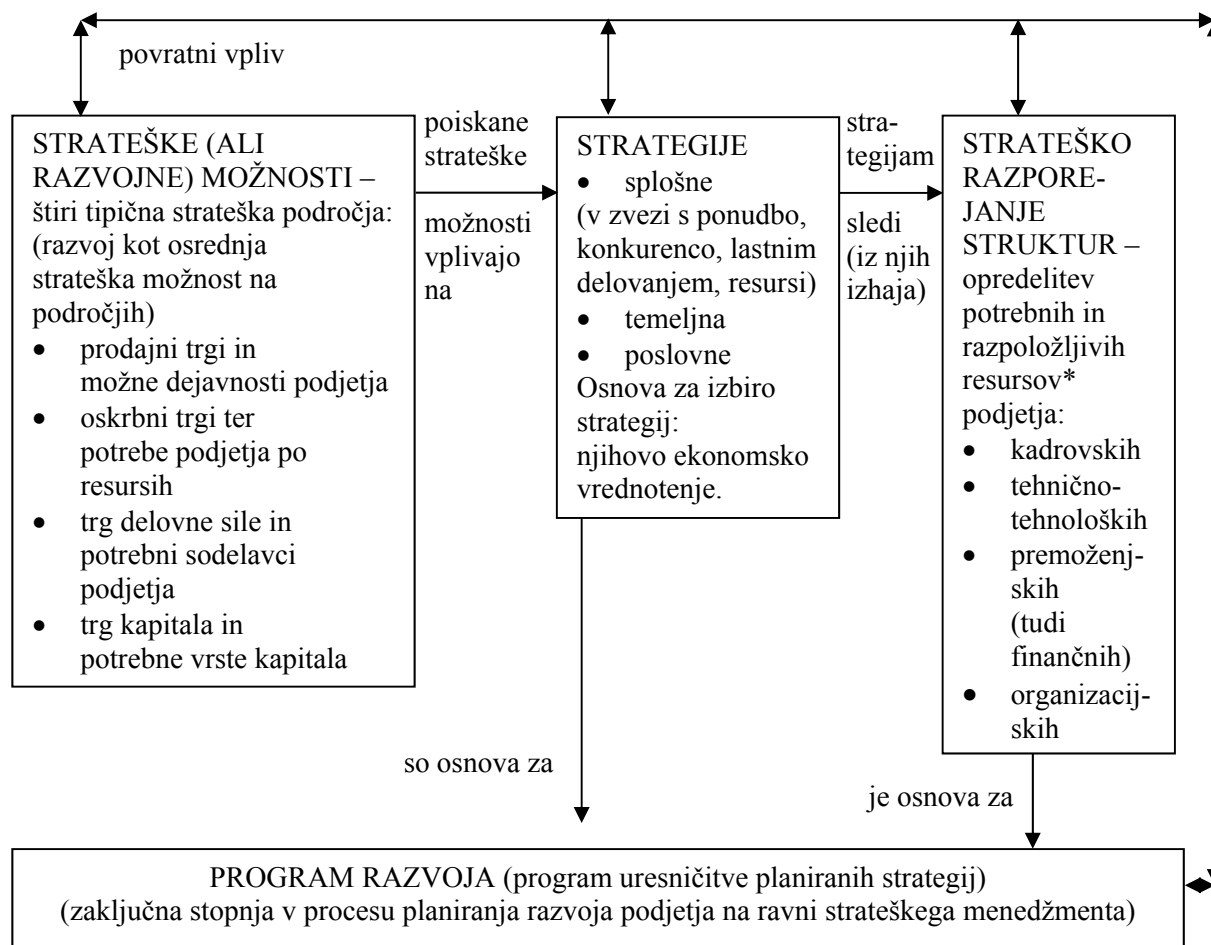
Razvoj podjetja (Belak, Ja., 1998a, str. 136) pojmuje kot kontinuiran ciljno usmerjan procesboljšanja kakovosti struktur in resursov ter pogojev in procesov njegovega delovanja. Tovrstne spremembe pomenijo razvoj podjetja in so hkrati izraz danih in ustvarjenih razmer v okolju in notranjosti podjetja. Pri posplošenih obravnavah v pojmovanje razvoja podjetja pogosto vključujemo tudi njegovo kolikostno spreminjanje kot pozitivno ali negativno rast njegovega poslovanja, resursov in struktur. Vendar je potrebno vedeti, da odločitev o razvoju podjetja ne smemo enačiti z odločitvami o

njegovi rasti. Praviloma so kolikostne spremembe dopustne, če povečujejo kakovost. Pogosto pa se dogaja, da povzroča večji obseg poslovanja nekega podjetja slabšanje njegove kakovosti. Za podjetje je strateškega pomena oboje, tako kakovostno kot tudi kolikostno spreminjanje podjetja v prid večanja uspešnosti podjetja in blagostanja njegovih udeležencev. Kakovost tega spreminjanja pa je odvisna od pravilnosti in pravočasnosti opredelitve politike podjetja, razpoložljivih raziskovalno-prognostičnih in drugih podatkovnih izhodišč, uporabljanjih metod planiranja, organiziranosti menedžmenta, njegove tehnično-tehnološke opremljenosti za delo, pa tudi od razpoložljivega znanja ter hotenja in možnosti menedžmenta za tako ali drugačno opredeljevanje razvoja ter z njim povezane rasti podjetja. Ustanovitev in razvoj podjetja sta vedno povezana s potrebami okolja. Vendar pa ne gre samo za obstoječe potrebe, ampak tudi in predvsem za razvoj novih potreb in s tem za razvoj novih strateških možnosti (o razvoju teh novih potreb piše tudi Kropfberger, 1993, str. 8–10, citirano v istem viru), ki izhajajo iz politike podjetja. Na ravni strateškega menedžmenta se uresničujejo te ideje s strategijami. Zato se s strategijami ne določajo samo načini ustanavljanja in razvijanja podjetja, ampak tudi načini oblikovanja njegovih razvojnih možnosti.

Strategijo (Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 475) razumemo kot način uresničevanja poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev podjetja, tj. njegove politike in v njej vsebovanih interesov udeležencev podjetja. V MER model integralnega menedžmenta je vključena kombinacija strategij celotnega podjetja in poslovne strategije po Porterju (1985; 1990), kakor tudi sistem (tj. splet, ne miselno sliko) splošnih strategij Bleicherja (1995). Za vrednotenje, izbiro in programiranje uresničevanja planiranega razvoja so vpeljane (uvedene) različne kombinacije metod in kriterijev. Pri tem moramo opozoriti tudi na razvoj podjetja kot sinergijske celote – navznoter in navzven (Campbell in Goold, 1998, citirano v istem viru). Na ravni strateškega menedžmenta (Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 475) se razvojne dejavnosti zaokrožijo (zaključijo) s programiranjem uresničevanja.

Razvoj na ravni strateškega menedžmenta planiramo za uresničitev poslanstva in smotrov ter za doseg temeljnih ciljev (torej politike podjetja). Opredeljujemo načine za doseganje politike podjetja. Slika 10 prikazuje lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta na ravni strateškega menedžmenta, kjer izhajamo iz lastnega znanja in poznavanja MER modela integralnega menedžmenta.

Slika 10: Lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta: raven strateškega menedžmenta



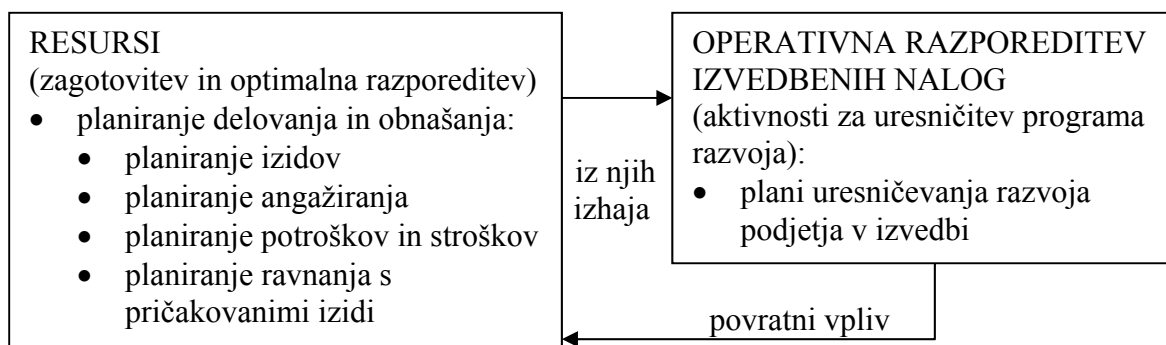
Razvojni program podjetja (Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 475) je izhodišče za planiranje, katerega uresničevanje leži na ravni izvedbenega menedžmenta. Na ravni izvedbenega menedžmenta planiramo naslednje:

- izvedbeni proces uresničevanja programiranega razvoja in
- izvedbeno razporeditev resursov za uresničevanje programiranega razvoja.

Oboje je potem v okviru funkcij menedžmenta organizacije in menedžmenta (Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 475) dopolnjeno s konkretnimi delovnimi nalogami. Pri uresničevanju programiranega razvoja na ravni izvedbenega menedžmenta imamo opravka z izvedbenimi projekti (vsak razvojni program se na tej ravni pretvori v izvedbene projekte). Število in kompleksnost teh projektov sta odvisna od širine, raznolikosti, prostora in časovnega razdobja planiranega razvoja. Tako obseg in kompleksnost planiranja izvedbenega procesa, kot tudi planiranje in dispozicija oziroma razporeditev resursov sta odvisna od predvidenih razvojnih sprememb. Čeprav so interesne in strateške dileme (Belak, Ja., 2002, str. 232) glede razporeditve resursov morale biti razrešene že v politiki in strateškem planiranju, obstajajo v praksi vedno znova konflikti pri planiranju dejanske izvedbene razporeditve resursov. V takšnih primerih bi se morali vrniti k planiranju razvojnih (tudi ustanovitvenih) sprememb na ravni politike podjetja in strateškega menedžmenta in šele nato »nadaljevati« s planiranjem izvedbenih projektov.

Razvoj na ravni izvedbenega menedžmenta planiramo za uresničitev programa razvoja (za izvedbo strategij). Planiramo zagotovitev in optimalno razporeditev potrebnih virov in operativno razporeditev izvedbenih nalog (aktivnosti). Gre za planiranje izvedbenih projektov uresnitve programa razvoja z nosilci izvedbe teh projektov v sklopu planiranja delovanja in obnašanja podjetja. Slika 11 prikazuje lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta na ravni izvedbenega menedžmenta, kjer izhajamo iz lastnega znanja in poznavanja MER modela integralnega menedžmenta.

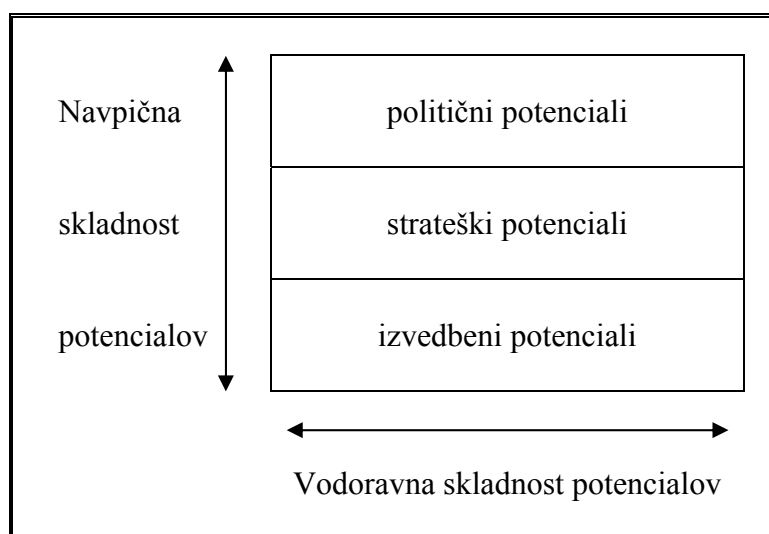
Slika 11: Lastni pogled na planiranje razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta: raven izvedbenega menedžmenta



3.6 Celovitost in skladnost razvojnih potencialov podjetja

Za nastanek, nadaljnji razvoj in za uresničevanje razvojne ideje mora podjetje razpolagati z ustrezno celoto in odgovarjajočo strukturo razvojnih potencialov na: 1. politični, 2. strateški in 3. izvedbeni ravni (Bleicher, 1995, str. 77, v Belak, Ja., 2002, str. 229) (slika 12). Pojasnili ju bomo skladno s stališči MER modela integralnega menedžmenta.

Slika 12: Razvojni potenciali podjetja



Vir: Belak, Ja., 2002, str. 229.

1. Politični potenciali (Belak, Ja., 2002, str. 229) so izraz interesne pripravljenosti udeležencev podjetja za njegov obstoj in razvoj. Ti potenciali nastanejo z interesno pripravljenostjo ključnih udeležencev za vzpostavitev in razvoj podjetja; izrazijo se z uresničitvijo ideje in razvojne vizije podjetja na ravni politike podjetja kot njena vgraditev v poslanstvo ter smotre in temeljne cilje. Govorimo o zainteresiranosti predvsem ključnih udeležencev podjetja za razvoj podjetja.

2. Strateški potenciali podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 229) so izraz spoznanih razvojnih možnosti in strategij podjetja. So torej izraz razmer in konkurenčnega položaja podjetja ter izhajajo iz danega in ustvarjenega položaja podjetja v konkurenčnem okolju. Strateški potenciali dajejo podjetju možnost uresnitve razvojne vizije in politike podjetja. Ne gre zgolj za razvojne možnosti podjetja na prodajnih trgih, pač pa tudi na drugih področjih njegovega delovanja (npr. oskrbnih trgih, trgih delovne sile, finančnih trgih). Govorimo o tržnih možnostih podjetja za razvoj podjetja.

3. Izvedbene potenciale podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 229) predstavljajo tiste zmogljivosti podjetja, ki omogočajo uresničitev z vizijo ter politiko in strategijami opredeljenega razvoja. Gre torej za materialne resurse oziroma strukture podjetja, npr. delovna sila – človeški potenciali podjetja, osnovna in obratna sredstva podjetja – tehnično-tehnološki in drugi premoženjski potenciali podjetja, kapital – finančni potenciali podjetja, proizvodi in storitve podjetja, drugi materialni potenciali podjetja idr., in nematerialne resurse oziroma strukture podjetja, npr. način upravljanja in vodenja podjetja, znanje podjetja, izkušnje, organiziranost, dobro ime, marketing, blagovne znamke, certifikati, ustvarjalnost, inovativnost, motiviranost, informatiziranost idr., povezane z njegovim razvojnim uresničevanjem. Govorimo o izvedbenih možnostih podjetja za razvoj podjetja.

Z vidika razvojnega uresničevanja podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 229–230) govorimo o uresničitvenih potencialih podjetja. Ker poteka uresničevanje razvoja podjetja na vseh upravljalno-vodstvenih ravneh, so tudi uresničitveni potenciali celota vseh političnih, strateških in izvedbenih potencialov. Pri obravnavi uresničitvenih potencialov torej ne gre zgolj za izvedbene potenciale podjetja, kot bi lahko na hitro in napačno sklepali. Za uresničitev zamišljenega razvoja mora podjetje razpolagati z integralno celoto interesnih, strateških in izvedbenih možnosti. Poenostavljeno povedano, podjetje in njegov strateški menedžment ne moreta izkoristiti danega konkurenčnega položaja, če ne dopuščajo tega interesi ključnih udeležencev podjetja (npr. lastnikov podjetja); tega ni mogoče izkoristiti niti v primeru, če tak interes obstaja, podjetje pa ni operativno opremljeno za to. Nima npr. potrebne opreme, ljudi ali česa drugega.

Politični ali interesni potenciali imajo v pričujoči doktorski disertaciji izhodiščni pomen, zato v nadaljevanju natančneje pojasnjujemo udeležence podjetja in njihove interese. Po mnenju Kralja (2003, str. 115–116) so interesi zelena korist, uresničeni interesi pa dosežena korist. Ker ljudje praviloma počnemo stvari zato, da bi dosegli koristi, to velja tudi v podjetju ali povezano s podjetjem. To je bistvo interesne teorije o politiki podjetja. Vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo svoje interese v delovanju podjetja in morejo nanj tudi pomembno vplivati (Kralj, 2003, str. 116), so udeleženci podjetja. Med njimi in podjetjem nastajajo razmerja sodelovanja ali nasprotovanja, prav tako pa se med udeleženci podjetja oblikujejo zaveznitva (interesne povezave zunanjih in notranjih udeležencev podjetja) za skupno, formalizirano ali neformalizirano doseganje interesov, ali pa tekmovanja, ki so včasih tudi sovražna. Zaradi enakih ali

podobnih interesov delujejo udeleženci složno za pridobitev koristi, ki jih obsegajo ti interesi (Tavčar, 1995, str. 12–17 v istem viru). Udeležence podjetja (Kralj, 2003, str. 117) lahko opredelimo po več sodilih:

- udeleženci po njihovi vlogi (od lastnikov do države, pa tudi kot odločevalci in kot tisti, ki na podjetje vplivajo ali pa se mu prilagajajo);
- udeleženci po interesnih ravneh: posamezniki, podjetje, država kot sistem (družba) in javnost;
- zunanji in notranji udeleženci;
- vsem pa je mogoče pripisati njim lastne interese, ki pa se dajo uskladiti z drugimi.

Naloga upravljavcev na ravni politike podjetja (Pümpin in Prange, 1995, str. 18) je zagotavljanje življenjskih in razvojnih sposobnosti podjetja kot celote. Življenjska sposobnost podjetja pomeni usposobljenost za trajno zagotavljanje njegovega obstoja kot samostojne enote z lastno identiteto (Beer, 1979, str. 113; Beer, 1984, str. 7 in 16 v istem viru). Razvojna sposobnost podjetja pa je njegova usposobljenost za temeljno, plansko spreminjanje samega sebe (Etzioni, 1979, str. 155 v istem viru) z namenom, da bi vedno bolj zadostilo (Ackoff, 1981, str. 33 v istem viru) zahtevam notranjih in zunanjih udeležencev podjetja, pri čemer se njihove zahteve sčasoma opazno spreminjajo. Zunanji udeleženci podjetja so tisti (Kralj, 2003, str. 121), s katerimi se podjetje srečuje v okolju, zlasti na tržišču, pa tudi v družbeni infrastrukturi. Notranji udeleženci podjetja so menedžerji in zaposleni v podjetju. Posebna je vloga lastnikov, ki jih po mnenju Kralja lahko štejemo v obe kategoriji, in podobno tudi sindikat ter svetovalci (v literaturi največkrat veljajo za zunanje udeležence podjetja, v tej doktorski disertaciji pa veljajo za notranje udeležence podjetja). Najpomembnejši zunanji udeleženci podjetja so tisti s tržišč: dobavitelji, kooperanti, kupci, odjemalci in konkurenti na obeh straneh. Vsak od njih ima svoje interese in na tej osnovi cilje, ki ali podpirajo cilje podjetja ali jim nasprotujejo ali so do njih nevtralni, pri čemer slednji ne spadajo v dialektični sistem vidikov.

Udeleženci podjetja in njihovi interesi pomembno vplivajo na politiko podjetja, kar raziskovalno utemeljuje s svojim življenjskim delom Kralj. Začetne zasnove Kraljevega modela interesnega vodenja politike podjetja (Belak, Ja., 1998a, str. 54) so bile objavljene že leta 1963 (Kralj, 1963, str. 458–471; Kralj, 1965). Avtor je model sproti dopolnjeval ter ga prilagajal posebnostim in spremembam v domačem družbeno-političnem in ekonomskem okolju. Belak, Ja. (2002, str. 55–60) je predstavljeni model povzel po Kraljevi knjigi iz leta 1995 (Kralj, 1995) in ga dopolnil z nekaterimi njegovimi novjšimi dopolnitvami. V predstavljenem modelu ima osrednje mesto politika podjetja; upravljalno-vodstveni proces se začne s spoznavanjem vplivnih in izhodiščnih dejavnikov na politiko podjetja (interesno vedenje udeležencev podjetja ter kultura in filozofija podjetja), nadaljuje z upravljanjem in vodenjem politike podjetja v ožjem pomenu ter se nato sklone z udejanjanjem tega. Kraljev model uvrščamo v skupino integralnih modelov menedžmenta. *Interesno vedenje udeležencev podjetja* po mnenju Kralja (1995, str. 29, 32, 75–98) vpliva na izhodišča, možnosti in sposobnosti podjetja. Udeleženci iz podjetja in njegovega okolja si prizadevajo, da bi s svojim delovanjem dosegli določene koristi (interese), zato s svojim interesnim vedenjem vplivajo na kulturo in filozofijo podjetja ter preko teh izhodiščnih dejavnikov, če so odločevalci pa tudi neposredno, na ožje pojmovano politiko podjetja, torej na zamisli in poslanstvo ter na smotre in cilje podjetja. Glede na svojo vlogo in položaj vsi udeleženci podjetja nimajo enakih interesov, nimajo pa tudi enake moči in vpliva. Vplivnost interesnega vedenja posameznih udeležencev podjetja na podjetje je odvisna od

potencialne moči posameznih udeležencev za vplivanje na dogajanje v podjetju ali zunaj njega.

3.7 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Modeli integralnega menedžmenta pojasnjujejo celoto procesnih, instrumentalnih in institucionalnih razsežnosti upravljanja in vodenja podjetja, pri čemer le-te niso enako definirane, saj so modeli nastali na temelju proučevanj različnih avtorjev, ki so se tekom svojih raziskav dokopali do različnih spoznanj. Kljub temu da so proučevanja temeljila na drugačnih spoznanjih, vsi modeli zajemajo celoto, z drugačnimi subjektivnimi izhodišči, in so generalno medsebojno skladni. Spodbujajo strateško razmišljanje, ki je za podjetja zelo pomembno (Martin, 2014). Na področju teorije in prakse upravljanja in vodenja podjetij (Belak, Ja., 2002, str. 44) so se razvile naslednje upravljalno-vodstvene funkcije – tudi: temeljne funkcije menedžmenta, ki so vključene v MER model integralnega menedžmenta: planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontrola. Podjetje opravlja te funkcije na več upravljalno-vodstvenih ravneh (Belak, Ja., 2002, str. 44; 2010, str. 79): na ravni politike podjetja, strateškega menedžmenta in izvedbenega menedžmenta. Izhajajoč iz členitve celovitega upravljalno-vodstvenega procesa na proces upravljanja in vodenja razlikujemo v podjetju upravljalne in vodstvene funkcije. Na najvišji ravni, torej na ravni politike podjetja, so praviloma upravljalne funkcije; na ravni strateškega in izvedbenega menedžmenta pa vodstvene funkcije (primerjaj Belak, Ja., 2002, str. 45). V središču vsake upravljalno-vodstvene funkcije so (Belak, Ja., 2002, str. 44): odločanje, ukrepanje in za to potrebna priprava informacij. Proces upravljanja in vodenja v MER modelu tako temelji na treh ravneh (Belak, Ja., 1998a, str. 106; 2002; 2010):

- na politični ravni kot snovanje, oblikovanje in izbira politike podjetja in v njej vsebovane vizije;
- na ravni strateškega menedžmenta kot iskanje strateških možnosti in strategij, njihovo vrednotenje in izbira, kakor tudi programiranje uresničevanja planiranega razvoja;
- na ravni izvedbenega (taktičnega in operativnega) menedžmenta kot planiranje izvedbenih projektov znotraj programiranega razvoja.

Upravljanje in vodenje podjetja ter delovanje in obnašanje podjetja pa sta tesno povezana z njegovim razvojem in rastjo. Teoretično sicer lahko ločimo definicijo faz rasti in faz razvoja podjetja, vendar je v praksi jasna razmejitev nerealistična, kajti rast in razvoj se dopolnjujeta oziroma istočasno izgrajujeta (primerjaj Wohlgemuth, 1984, str. 42). Empirične raziskave so namreč pokazale, da rast in razvoj nastopata istočasno in da ju je včasih težko ločiti (Kürpik, 1981, str. 59).

Za naše razumevanje bomo pojem razvoj podjetja uporabljali kot nadrejen pojmu rasti podjetja. Wieselhuber (1985, str. 16) ugotavlja, da podjetja pogosto spregledajo, da je pravzaprav ravno razvoj (spreminjanje kakovosti ali kvalitete) predpostavka za njegovo (kvantitativno ali kolikostno ali količinsko) rast (ki jo lahko izražamo v številkah). Ali kot pravi Belak (Ja., 2002, str. 34): »Spreminjanje obsega podjetja (večanje ali manjšanje) je eden izmed možnih dejavnikov njegovega razvoja.« Belak pa govori tudi o soodvisnosti med razvojem in rastjo podjetja (Belak, Ja., 1998, str. 28–29). Čeprav je razvoj podjetja kot »biti boljši« kakovostni dejavnik, ga zelo pogosto zamenjujemo s kvantitativnimi (ali kolikostnimi ali količinskimi) dimenzijami spreminjanja podjetja. Te (kvantitativne ali kolikostne ali količinske) spremembe podjetja izvirajo iz njegove

pozitivne ali negativne rasti ter so vedno povezane s kvantitativnim (ali kolikostnim ali količinskim) izražanjem podjetja. Kvantitativno (ali kolikostno ali količinsko) spreminjanje (večanje ali manjšanje) podjetja je eden izmed možnih dejavnikov njegovega razvoja, po mnenju nekaterih (Kajzer, 1998a, v Belak, Ja., 1998, str. 28) nujen le neposredno po ustanovitvi. V povezavi z razvojem podjetij je njihovo kvantitativno (ali kolikostno ali količinsko) spreminjanje zelo pogosto v rabi, vendar žal ne vedno uspešno. Predvsem večanje podjetja – pa tudi njegovo manjšanje – pogosto ne da pričakovanih razvojnih izboljšav (Belak, Ja., 2002, str. 35). Področja rasti in razvoja s primeri za rast in razvoj prikazujemo v tabeli 19.

Tabela 19: Področja rasti in razvoja podjetja

Področje rasti in razvoja	Primeri za rast (kvantitativno ali kolikostno ali količinsko spreminjanje podjetja)	Primeri za razvoj (kakovostno spreminjanje podjetja)
Tržišče / konkurenca	več tržišč*, rastoč tržni delež, prodajne količine, prilivi, večja proizvodnja*, povečanje širine prodajnega programa (s sorodnimi ali novimi vrstami proizvodov; z več proizvodnimi ravnmi; s proizvodnjo pomožnega materiala)*,	zahtevnejši proizvodi/storitve, spremembe asortimenta*, vedno večja intenzivnost servisa, boljša kakovost učinkov*, optimalno trženje/prodajni marketing*, orientiranje na rešitve problemov kupcev*, večja gospodarska moč*, uspešnost*
Organizacija	več delovnih mest, stopenj hierarhije, naraščajoče število obratov,	močnejše orientiranje na kupce / tržišče, rastoča fleksibilnost, višji informacijski nivo, optimizacija poslovanja*, reorganizacija*, menjava pravnih oblik ali lastnikov*
Tehnologija	več proizvodnih zmogljivosti, večji investicijski volumen*, učinkovitost*	tehnološko stanje, moderniziranje, informatizacija*, zavarovanje resursov*
Kapital / financiranje	rastoče rezerve likvidnosti, lastnega kapitala, povečevanje premoženja na temelju dobička*, višji denarni tok*, večja vrednost delnic*	zaupanje v kreditno sposobnost, večja tržna vrednost*, samostojnost*, solastništvo zaposlenih*, »Mondragonsko financiranje ²⁴ «*
Kadri / vodenje zaposlenih	naraščajoče število zaposlenih, povečevanje obstoječega know-howa*, povečanje podjetniškega ustvarjanja vrednosti*	motivacija, vzdušje v podjetju, sprememba v starostni/izobrazbeni* strukturi, spremembe v stilu vodenja, sposobnost opravljanja zahtevnejših nalog*, zadovoljstvo*
Vodenje podjetja	število vpeljanih metod in sistemov, število področij poslovanja*	stopnja notranje*/zunanje orientiranosti, izbor področij poslovanja*, orientiranosti v donosnost, inovacije, družbeno odgovornost* in etičnost*, nove strateške usmeritve*, vključevanje vodilnih v drugačna delovna opravila*
Inovacijska moč	rastoče število idej, krajši čas realizacije, več raziskav in razvoja*, več aktivnih inventorjev in inovatorjev izven službe za raziskave in razvoj*, manj rutinerjev*	inovacijska klima, stopnja inovacijskih idej, inovacije učinkov*, postopkov*, socialne inovacije*, boljše raziskave in razvoj*, boljša »množična invencijsko-inovacijska dejavnost«*
Identiteta podjetja	naraščajoče število dolgoletnih sodelavcev, ki sooblikujejo stil podjetja	ugled*, spremembe obnašanja sodelavcev in predstavnikov podjetja v odnosu do javnosti, boljše vrednote*, učni procesi v podjetju*, družbena odgovornost*

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Wieselhuber, 1985, str. 17; glejte tudi Rühli, 1989, str. 19; dopolnjeno z lastnimi spoznanji.

²⁴ Mondragón je eno izmed vodilnih španskih poslovnih skupin podjetij, v katero so vključene avtonomne in neodvisne zadrage (289) s proizvodnimi obrati (105) in pisarnami (9), ima podjetja v 41 državah in prodajo v več kot 150 državah. 80.321 zaposlenih je lani ustvarilo 14.081 milijonov prihodkov od prodaje. Imajo štiri področja dejavnosti: finance, industrija, trgovina na drobno in znanje. Svojo konkurenčnost izboljšujejo z inovacijami, sodelovanjem in razvojem (Mondragon, 2014a). Odločilno vlogo pri ustanovitvi zadragega združenja Mondragón, s sedežem v istoimenskem mestecu v Španiji, je imel mlad katoliški duhovnik José Maria Arizmendiarieta, ki je v mestu Mondragón od leta 1941 deloval na področju izobraževanja in širjenja katoliškega socialnega nauka. Ustanovil je tehniško šolo. Leta 1956 je s petimi bližnjimi sodelavci ustanovil malo zadrage podjetje za izdelavo parafinskih grelcev. Iz tega zametka je zrastle mednarodno podjetje, ki deluje na zadrage osnovi, tako, da so solastniki vsi delavci. Odločajo po načelu en človek – en glas. Zadruga Mondragón deluje v skladu s poslovnim modelom, ki temelji na ljudeh, njihovi samostojnosti in iniciativnosti. Podjetja in celotna korporacija se razvijajo po načelu delavske samouprave (participacije) in solidarnosti, vendar ne da bi zanemarili poslovno odličnost. Solidarnost se izraža v lastnem zdravstvenem zavarovanju in pokojninskem skladu. Razvoj dosegajo s poudarkom na inovativnosti in obračanju zadržanega delavskega (lastniškega) dobička, ki ga delavci lahko dvignejo ob odhodu ali upokojitvi. Gre za največjo zadrage kooperativo na svetu v lasti zaposlenih (Mondragon, 2014b).

4 NEOTIPLJIVI DEJAVNIKI, KLJUČNI ZA INOVIRANJE UPRAVLJANJA IN VODENJA PODJETJA

4.1 Vrednote (udeležencev) podjetja kot okvir/kriterij za presojo upravljanja podjetja

4.1.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Kriza 2008 ni bila povzročena v letu 2008 (Cassiers, 2011), le pojavila se je šele takrat, kot posledica neoliberalnega fiktivnega, dokaj realističnega modela vsemogočnega trga (Mulej idr., 2009d, str. 229), kar je povzročilo tudi enostranske in fiktivne inovacije bank in finančnih ljudi in zlom navidezno delujočega nepremičninskega trga v ZDA. Ta kriza je očitno veliko globlja: na trg se ne moremo sklicevati, ker ne deluje, kot je vnaprej definiral A. Smith (Knez-Riedl in Mulej, 2008). Prav tako se ne moremo zanesti na vlade, če so raje pristranske in enostranske kot zadostno in potrebno ali celo popolnoma celovite v svojem pristopu (Mulej in Kajzer, 1998). Torej je potreben drugačen, inovativni pristop s spremembami (Dyck, 2011), ki vključuje inoviranje upravljanja in vodenja (posameznikov, vlad, podjetij itd.), vključno z izhodišči, ki so za to potrebna. Številne raziskave kažejo, da so najbolj uspešna podjetja že korenito inovirala svoje procese upravljanja in vodenja v smeri celovitosti (Collins, 2001; Collins in Porras, 1994; Štrukelj in Mulej, 2008; itd.). To izhaja iz inoviranja vrednot, kulture, etike in norm (VKEN) in se izraža kot inoviranje vizije in politike podjetja; šele potem bodo vrednote, kultura, etika in norme informacije, ki vodijo do zadostne in potrebne celovitosti/celostnosti.

V letu 2008 (Mulej idr., 2009d, str. 229) smo bili priča začetku najhujše svetovne recesije od leta 1930 (če svetovni vojni pustimo ob strani). Vendar pa so podjetja po začetnem šoku pričela z delom, da se pripravijo na neizogibno okrevanje. Vrhni menedžerji so se začeli spraševati, kako bi bilo možno konkurenčne okvirje njihovih trgov spremeniti in kateri ukrepi bi najbolje pripravili njihova podjetja na tekmovanje v novem in spreminjajočem se svetu (Chowdhry, 2010, str. 29). Ugotovili so, da spremembe pričakujejo mnoge zainteresirane strani – udeleženci podjetja (Mulej idr., 2010, str. 309–310; glejte tudi Čančer in Potočan, 2008). Dialektična teorija sistemov zahteva inoviranje vrednot, kulture, etike in norm podjetij, da bi zamenjali njihovo enostranskost (Potočan in Mulej, 2007) in nerealno upanje, da bi lahko »nevidna roka« rešila težave namesto njih. Vendar ta roka ne obstaja izven njih samih in njihovega spoštovanja soodvisnosti in celovitosti. Zato morajo inovirati sami sebe, da bi lahko rešili krizo, začeto 2008 in seveda tudi druge krize. Ob tej osnovni misli kot ozadju soodvisnosti sedanje krize in podjetij ter inovacij vrednot, kulture, etike in norm je o vrednotah, kulturi, etiki in normah vredno razmisliti, pa tudi o viziji podjetja in posledično politiki podjetja. Vse to raziskujemo v nadaljevanju.

Številna podjetja prakticirajo sodobne vrednote, kulturo, etiko in norme z jasnimi poslovnimi koristmi; njihovi kriteriji koristi pogosto niso kratkoročni in ozkosrčni (Mulej idr., 2009d, str. 240). Še vedno pa mnogi od njih tega ne počnejo, kar lahko pomeni, da mnogi v svoji viziji in praksi družbene odgovornosti ne upoštevajo. To je lahko ključni vzrok krize 2008, vključno z nevarnimi podatki, ki pravijo, da svetovno človeštvo zdaj oddaja – vsako uro – štiri milijone ton ogljikovega dioksida v naše

ozračje, krči 1.500 hektarjev gozda, in spušča 1,7 milijona ton nitritov v naša tla (glejte Kajfež Bogataj, 2009; glejte tudi Hrast idr., ur., 2011; 2012; 2013; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej idr., ur., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014). To je zelo nevarno pomanjkanje zadostne in potrebne celovitosti v praksi. Tako je bilo pomanjkanje primernih vrednot, kulture, etike in norm, ki temeljijo na družbeni odgovornosti, eden od pomembnih (gospodarskih) dejavnikov, ki so povzročili (gospodarsko, socialno, okoljsko, finančno in drugo) globalno krizo iz leta 2008. Da bi se izognili taki enostranskosti, je mogoče uporabiti inovacije in dialektično teorijo sistemov, za potrebno inoviranje vseh bistvenih in samo bistvenih vidikov, kar lahko obstoječe stanje izboljša (Ivanuša, ur., 2014). V nadaljevanju tega poglavja proučujemo predvsem vrednote (ključnih udeležencev) podjetja in njihov pomen za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, kajti v opazovani praksi ugotavljamo, da izvirajo razlike v (inoviranju) upravljanja in vodenja podjetja, med drugim, iz razlik v interesih ključnih udeležencev podjetja (predvsem lastnikov in ostalih ključnih udeležencev), ki odražajo njihove vrednote (glejte Belak, Je., 2013; Buchanan in Clayton, 2014; Šarotar Žižek idr., 2012; Malik, 2011; Mulej in Dyck, ur., 2014; Palmisano, 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Zato jih proučujemo v nadaljevanju.

Vrednote so ponotranjena merila za presojo lastnega ravnanja in so zato lahko sodilo za presojanje pravilnosti ravnanja (Khalil, 2011; Smith, 1759; Zak, 2001a; 2011b; 2011c). Nove vrednote najlažje usvajamo v mladih letih, nanje vplivajo vrednote družine in družbe (Cleveland idr., 2011) ter jih potem kot udeleženci podjetja prenašamo, npr. na podjetje. S poznavanjem vrednot pomembnejših udeležencev podjetja lahko zato predvidimo njihovo možno ravnanje v procesu snovanja, oblikovanja in izbire (inovirane) politike podjetja. V tem poglavju preverjamo raziskovalno vprašanje, ali ključni udeleženci podjetja na osnovi svojih vrednot ter iz njih izhajajočih interesov, kulture, etike in norm, ki so krožno soodvisne (tabela 20), lahko presodijo, kakšna politika podjetja (upravljanje) je primernejša za njihovo podjetje: ali (družbeno) odgovorna ali oportunistična. Skladno s sprejeto politiko podjetja so namreč tudi strateški in operativni menedžment podjetja ter temeljni izvedbeni proces podjetja usmerjeni v bolj ali manj odgovorno vodenje, delovanje in obnašanje. Inoviranje vrednot, kulture, etike in norm mora voditi v smeri družbene odgovornosti, primerno celovito in z ustvarjalnim sodelovanjem, da bo sodobna civilizacija sploh preživela (Ećimović, Haw idr., 2012; Mulej in Hrast, ur., 2010; Mulej in Dyck, ur., 2014). Zato v nadaljevanju proučujemo vrednote, ki se morajo razvijati v smeri družbene odgovornosti, različne interese udeležencev podjetja, metodo za proučevanje vrednot (udeležencev) podjetja in vpliv vrednot na politiko podjetja (glejte Štrukelj in Mulej, 2011a), kajti vrednote podjetja so ključni dejavnik politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115).

Tabela 20: Krožna soodvisnost vrednot, kulture, etike in norm (VKEN)

Vrednote človeka kot posameznika (= Kaj štejem sam za svojega napora vredno, normalno?)	↔	Kultura družbene skupine (= Kaj mi skupaj/prevladujoče/večinsko štejem za normalno, napora vredno?)
↑		↓
Norme (= Kaj mora kdo po naši etiki nujno vzeti v pošte, da je sprejemljiv za nas?)	↔	Etika družbene skupine (= Kaj je po naši kulturi sprejemljivo, prav, in kaj narobe?)

Vir: Potočan in Mulej, 2007.

4.1.2 Vrednote podjetja

Ljudje nenehno preizkušamo različne možne načine obnašanja in delovanja, da bi ugotovili, kateri se bolj obnesejo kakor drugi. Če se kateri način izkaže, nam prinese koristi in se ga oprimemo; postopoma postane pravilo, vanj začnemo verjeti in zraste v vrednoto. Največ novega poskušamo ljudje v otroštvu in med odraščanjem. Kar velja za posameznika, velja tudi za skupino, del podjetja, podjetje in družbo (Tavčar, 2002, str. 180). Potočan in Mulej (2007) sta opredelila, da vrednote vplivajo na kulturo, ta na etiko, ki vpliva na norme in te nazaj na vrednote. Tako se krog vrednot, kulture, etike in norm (VKEN) zaključí, velja pa tako za posameznika kot skupino, del podjetja, podjetje, panogo in družbo. Vrednote posameznika pa se ne razvijajo samo v okolju, temveč se prenašajo tudi iz posameznika na okolje (npr. podjetje) in obratno. To je pomembno tudi v podjetju: zaradi sprememb interesov, ki izražajo spremembo VKEN ter vodijo do manj predvidenega ravnanja pomembnejših udeležencev podjetja, se spreminjajo tudi splošni kriteriji opredelitve za presojo, ali posamezna politika podjetja ustreza (v razponu od oportunistične do družbeno odgovorne; glejte npr. Štrukelj in Mulej, 2008; 2009; 2010a; 2011a; c; Štrukelj, Mulej in Sternad, 2012a). Zato je proučevanje vrednot tako zelo pomembno, tudi v družinskih podjetjih (Duh in Belak, Je., 2014).

Moralne vrednote so po mnenju Zaka (Zak, 2011a) skladne in merljive. Igrajo vlogo tako v družbeni interakciji kot tudi pri poslovanju podjetja. Dejansko poslovanje podjetja v zmerno reguliranem gospodarstvu temelji na ideji, da se večina ljudi večino časa obnaša moralno, čeprav v senci pregona. Ta ideja ima starodavni izvor, vendar je najbolj jasno izražena v teoriji Adama Smitha »Theory of Moral Sentiments« (1759). Glejte tudi Zak 2011b, 2011c. Vrednote posameznika pa se ne razvijajo samo v okolju, temveč se prenašajo tudi s posameznika na podjetje in obratno. Upravljanje in vodenje podjetja se morata takšnemu inoviranju potreb prilagoditi (glejte npr. Mulej idr., 2009b). Kot poudarja večina modelov integralnega menedžmenta, se mora vsako podjetje zavedati (svojih) vrednot, kulture, etike, norm, sebe samega in okolja, v katero je vpeto (glejte npr. Belak, Ja. in Duh, 2012; David, 2011; Wheelen in Hunger, 2010). Ta zavest upravljavcev in vodij vodi v inoviranje politike njihovega podjetja in iskanje njegovih razvojnih možnosti, ki iz le-te izhajajo. Da bi bilo to možno, pa je potrebno tudi raziskovalno-prognostična izhodišča nenehno inovirati in to, kot kažejo zadnje gospodarske razmere, tudi (ali pa morda predvsem) s težiščem na pomembnosti vrednot, kulture, etike in norm.

V profesionalni literaturi lahko beremo različne definicije vrednot. Nekatere smo izbrali in jih predstavljamo v nadaljevanju:

- vrednote predstavljajo temeljna prepričanja kaj je prav, dobro ali zaželeno, kaj je pomembno in kako pomembno je. Kadar razvrščamo vrednote posameznika glede na njihovo intenzivnost, dobimo sistem vrednot te osebe. Vsak med nami ima hierarhijo vrednot, ki tvori naš sistem vrednot (glejte Robbins, Judge in Campbell, 2010, str. 93). Uspešnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo (isti vir, str. 101) pa bo najverjetneje višja, če se njihove vrednote ujemajo tudi z vrednotami podjetja. To nakazuje, da je dobro, kadar menedžerji, ko si prizadevajo za izbiro novih zaposlenih, najdejo takšne kandidate za zaposlitev, ki imajo ne samo sposobnosti, izkušnje in motivacijo za delo, ampak tudi sistem vrednot, ki je združljiv s sistemom vrednot podjetja;

- izjava o vrednotah podjetja (Lencioni, 2002, str. 113–117, v Johnson, Whittington in Scholes, 2011, str. 121) sporoča osnovna in trajna načela, ki usmerjajo politiko in strategije podjetja ter določajo način, na katerega naj bi podjetje delovalo;
- po mnenju Lockwooda (2009, str. 3) se generacijske razlike in razlike v osebnih sistemih vrednot ljudi medsebojno prepletajo z etičnostjo poslovnih odločitev, pomagajo izboljšati komunikacijo na delovnem mestu in spodbujajo drugačno sprejemanje odločitev.

Da bi dosegli poslovno odličnost, je treba vrednote podjetja inovirati (Dillon idr., 2005), v smeri družbene odgovornosti in trajnostnega in odgovornega upravljanja in vodenja podjetja (Štrukelj idr., 2012a). Zato:

- moramo upoštevati, da imajo osebne vrednote vpliv na doajemanje družbene odgovornosti (Wang in Juslin, 2012);
- različni udeleženci podjetja z njihovimi vrednotami vplivajo tudi na odločitve menedžerjev o tem, kolikšni usmerjenosti v družbeno odgovornost podjetja bo podjetje sledilo (Chiu in Sharfman, 2011);
- lahko z vplivom na vrednote spodbujamo inovativnost (Meško Štok idr., 2009);
- in ne smemo pozabiti, da družbena odgovornost podjetij prispeva k trajnostnim konkurenčnim prednostim podjetja (McWilliams in Siegel, 2011).

Torej bodo tudi pri planiranju razvoja podjetij, v katerih ljudje preživijo od tretjine pa tja do polovice svojega aktivnega, delovno sposobnega dela življenja (glejte Mulej idr., 2009b), neotipljivi dejavniki, kamor prištevamo vrednote, kulturo, etiko in norme, imeli vedno pomembnejšo vlogo. Zaradi spremembe interesov, ki izražajo spremembo vrednot, kulture, etike in norm ter vodijo do manj predvidenega ravnanja pomembnejših udeležencev podjetja, se spreminjajo tudi splošni kriteriji opredelitve za presojo, ali posamezne politike podjetja ustrezajo (v razponu od oportunistične do družbeno odgovorne; glejte npr. Štrukelj in Mulej, 2011c; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Ker ljudje vedno bolj razvijamo pozitivne vrednote, se to odraža tudi na vedno bolj odgovornih politikah podjetja (Štrukelj in Boršič, 2012b).

MER model integralnega menedžmenta vključuje Bleicherjevo (1995, str. 214) opredelitev družbene odgovornosti, po kateri družbena odgovornost obsega tako gospodarsko kot zakonodajno odgovornost, pa tudi moralno odgovornost in iz nje izhajajočo prostovoljno odgovornost, torej odgovornost podjetja do vseh njegovih udeležencev. MER model družbeno odgovornost vključuje v celovito verodostojnost podjetja (Belak, Ja., 2010, str. 49).

Tudi v tej doktorski disertaciji sledimo družbeni in drugačni odgovornosti, ki vključuje upoštevanje interesov vseh udeležencev podjetja, torej zagovarjamo ti. teorijo oziroma perspektivo vseh udeležencev podjetja (angl. *Shareholder Theory* oz. *Shareholder Value Perspective*) in ne teorije oziroma perspektive lastnikov podjetja (angl. *Stakeholder Theory* oz. *Stakeholder Value Perspective*) (Carroll, 1979; Carroll in Buchholtz, 2006; Phillips, 2003). Teorija lastnikov podjetja (zagovornik: M. Friedman, glejte *Capitalism and Freedom*, 1962) namreč »temelji na stališču, da podjetje ni socialna institucija, da je s svojim ravnanjem odgovorno le lastnikom, katere mora s svojo uspešnostjo bogatiti in večati njihovo blagostanje« (Belak, Je., 2014b, str. 87–88). Belak, Je. (isti vir, str. 88) zato ugotavlja, da je ta pristop »še posebej problematičen, ker je moralnost (etičnost) ravnanja podjetja prepuščena zgolj lastnikom. Za podjetje (oz. njegov menedžment) je dovolj, da uskladi svoje ravnanje z lastnikom (praviloma v

skladu s pravnimi normami, mnogokrat pa še to ne), ne pa tudi z drugimi udeleženci podjetja.« Teorija vseh udeležencev podjetja pa temelji na stališču, da »sodijo med udeležence podjetja poleg notranjih tudi zunanji. Upravljalno-vodstvena problemska področja podjetja se s tem zelo povečajo. Podjetje mora usklajevati svoje interese z interesi ne le lastnikov, pač pa znotraj podjetja še z interesi v podjetju zaposlenih ter drugih sodelavcev podjetja in z interesi menedžmenta, zunaj podjetja pa s tržnimi udeleženci (kupci, dobavitelji, financerji, kooperanti, konkurenti), s predstavniki države, lokalnih skupnosti in civilne družbe. Z vsemi temi udeleženci mora podjetje uskladiti svoje ravnanje, in to s pravnega, po Bleicherju (1995) pa tudi z gospodarskega in moralno-etičnega vidika. Navedeno usklajevanje je za vsako podjetje zahtevno upravljalno-vodstveno opravilo, zaradi kompleksnosti je še posebej pomembno za velika podjetja, ki delujejo na več različnih in geografsko razpršenih prostorih (bodisi operacijskih, tržnih in/ali kognicijskih)« (Belak, Je., 2014b, str. 92–93). Velik zagovornik teorije vseh udeležencev podjetja je R. Edward Freeman (1984; glejte tudi Freeman idr., 2010). Temeljne razlike med obravnavanima teorijama prikazujemo v tabeli 21.

Tabela 21: Temeljne razlike med teorijo lastnikov podjetja in teorijo vseh udeležencev podjetja

Teorija lastnikov podjetja (angl. Stakeholder Theory oz. Stakeholder Value Perspective)	Teorija vseh udeležencev podjetja (angl. Shareholder Theory oz. Shareholder Value Perspective)
Podjetja so pravne, ne moralne tvorbe. Možno jih je (ob kršenju zakonov) pravno preganjati, ne pa moralno za nekaj, kar ni v nasprotju z zakoni.	Podjetja ne uživajo moralne imunitete. Moralno napačno vedenje je moralno napačno – enako, če je povzročitelj posameznik, skupina ali institucija.
Podjetja se ukvarjajo samo s poslovanjem («the business of business is business»). Ustroj javnosti je stvar politike, ne podjetij.	Podjetja (predvsem veliki koncerni) imajo znaten vpliv na javnost. Neposredno ali posredno vplivajo na življenje veliko ljudi, vključno na prihodnje generacije. Morajo se zavedati velike odgovornosti, ki izhaja iz tega.
Menedžment vodi podjetja po volji lastnikov tako, da bo z vloženim kapitalom prigospodaril čim večji dobiček.	Razpoložljiv kapital investorjev je le eden izmed potrebnih dejavnikov uspešnosti podjetja. Osnove poštenosti zahtevajo, da so upoštevani interesi vseh, ki se jih dejavnost podjetja na kakršen koli način dotika.
Koncentracija na interese delničarjev zagotavlja učinkovit vložek omejenega resursa »kapital«. Upoštevanje drugih interesov je enako zapravljanju kapitala.	Tako temeljno poimenovanje kapitala je enostransko, saj imamo tudi socialni kapital, ekološki kapital itd. Neupoštevanje narave ali prihodnjih generacij sloni na enostranskem kapitalnem računu.
Dežele, dosledno usmerjene v teorijo lastnikov podjetja, so za investitorje atraktivne in zagotavljajo delovna mesta za prihodnost.	Kjer so v ospredju interesi investorjev, so interesi sodelavcev (po izkušnjah) odrinjeni in v veliko primerih prihaja iz racionalizacijskih razlogov do zmanjševanja zaposlenih.
Koncept teorije lastnikov je dolgoročno boljši za vse udeležence podjetja: država in skupnost pridobita v obliki prejetih davkov, kupci pridobijo z ugodnimi cenami, dobavitelji pridobijo z zdravim, v prihodnost usmerjenim (in zato plačilno sposobnim) podjetjem.	Kjer donosnost vlaganj (angl. <i>return on investment</i>) sama diktira odločitve, je premeščanje dejavnosti v dežele s cenejšo delovno silo ali izločanje delov koncerna zaradi zmanjševanja davkov pogosto že v naprej programirano. Dobavitelji bodo pod trdnimi pritiski eden za drugim izigrani. Kupci si kupujejo ugodnejše cene pogosto z moralno spornimi cenami stroškovno-varčnih ukrepov (kot npr. z delom otrok, z izkoriščanjem živali itd.).

Vir: Waibl, 2005, str. 22 v Belak, Je., 2014b, str. 88–89.

Podjetja imajo različno politiko podjetja zaradi razlik v interesih ključnih udeležencev podjetja, ki odražajo njihove vrednote (Belak, Je., 2013; Šarotar Žižek idr., 2012; Malik, 2011; Mulej in Dyck, ur., 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Vrednote podjetja so

ponotranjena merila za ocenjevanje zelenega ravnanja podjetja in lahko služijo za presojanje pravilnosti le-tega (npr. kaj je prav, družbeno odgovorno, etično, zaželeno, pomembno itd.). Kadar razvrščamo vrednote podjetja glede na njihovo intenzivnost, dobimo sistem (tj. splet) vrednot podjetja; potem lahko primerjamo skladnost vrednot (ključnih) udeležencev podjetja z vrednotami (glejte npr. Ulrich, 1990, str. 53). Vrednote podjetja poudarjajo temeljna načela podjetja, ki usmerjajo upravljanje in vodenje podjetja ter opredeljujejo način, na katerega naj podjetje deluje (primerjaj Lencioni, 2002, str. 113–117). Ključne vrednote (odločujočih) udeležencev podjetja določajo domet politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115). Kakšne so te vrednote, je odvisno od perspektive vrednot, ki prevladujejo v podjetju (vrednote lastnika ali vrednote vseh udeležencev podjetja) (tabela 22).

Tabela 22: Prevladujoča perspektiva vrednot v podjetju

Vidik perspektive \ Perspektiva vrednot	Perspektiva vrednot lastnikov (angl. Shareholder Value Perspective)	Perspektiva vrednot vseh udeležencev (angl. Stakeholder Value Perspective)
Poudarek	dobiček pred odgovornostjo	odgovornost pred dobičkom
Podjetje pojmovano za	instrument	skupni podjem
Namen podjetja	služiti lastniku	služiti vsem vpletenim, zainteresiranim (vsem udeležencem podjetja)
Uspeh merjen z	vrednostjo delnice in višino dividende	zadovoljstvom med udeleženci podjetja
Glavna težava	najti »agenta« za uveljavljanje lastnikovih interesov	usklajevanje interesov različnih udeležencev podjetja
Upravljanje	s samostojnimi zunanjimi menedžerji, navadno z lastniškimi deleži podjetja	s predstavniki udeležencev podjetja
Menedžment interesnih skupin udeležencev podjetja (angl. Stakeholder menedžment) je	sredstvo	cilj in sredstvo
Družbena odgovornost	je zadeva posameznika, ne pa podjetja	je tako individualna kot tudi stvar podjetja
Služiti družbi z	uveljavljanjem interesov posameznika (ekonomska učinkovitost)	uveljavljanjem skupnega interesa (ekonomska simbioza)

Vir: Witt in Meyer, 2001, v Belak, Ja. idr., 2006, citirano v Belak, Je., 2014b, str. 91; delno prilagojeno. Glejte tudi Belak, Ja., 2010, str. 47.

Po mnenju avtorja von Grodecka (2011) se podjetja zatekajo k posredovanju vrednot vsakič, ko je negotovost ali zahtevnost poslovanja zelo visoka. Neizogibno se vrednote uporabljajo v podjetjih: 1. ko so v podjetju negotovi o tem, katere udeležence podjetja morajo obravnavati (negotovost), ali ko morajo hkrati obravnavati različne udeležence podjetja (kompleksnost); 2. ko morajo opisati identiteto podjetja in 3. ko komunicirajo o

prihodnjih strateških možnosti razvoja, ki jih ni mogoče izraziti s kvantitativnimi načini. Vrednote imajo pomembno vlogo v praksi podjetja, ko so nekateri vidiki še nedoločeni. Zato so sredstva podjetja za komunikacijo v nejasno opredeljenih (angl. *fuzzy*) okoliščinah. Mi dodajamo: tudi v okviru potreb inoviranja politike podjetja, ki jo je mogoče razvrstiti v točko tri po von Grodecku (2011).

Temeljne vrednote podjetja z etično vsebino poudarjajo tudi različni standardi družbene odgovornosti. Med pomembnejšimi v tej doktorski disertaciji izpostavljam standard ISO 26000 (ISO, 2010), saj je praktično uporaben v upravljanju in vodenju podjetja. Dankova idr. (2015) standard ISO 26000 uvrščajo v tip standardov, ki je uporaben za menedžment in temelji na profesionalni presoji, kamor med pomembnejšimi standardi uvrščajo še standard SA 8000. Med standardi trajnostnega razvoja, ki temeljijo na politični volji, izpostavljajo standarde UNGC, OECD ME, OECD CG in GSC, med standardi za poročanje o trajnostnem razvoju/družbeni odgovornosti, ki temeljijo na profesionalni presoji, pa posebej izpostavljajo standarda GRI in EFFAS KPIs. ISO 26000 npr. poziva k vrednotam, kot so (ISO, 2010, str. 7): 1. odgovornost, 2. transparentnost, 3. etično ravnanje, 4. spoštovanje interesov udeležencev podjetja, 5. spoštovanje načel pravne države, 6. spoštovanje mednarodnih norm vedenja in 7. spoštovanje človekovih pravic (glejte tudi ISO, 2010, str. 10–14).

4.1.3 Metoda za proučevanje vrednot (udeležencev) podjetja

Vrednote podjetja obravnavamo kot neotipljive dejavnike podjetja in so eden izmed ključnih dejavnikov politike podjetja. Ker opredeljujejo vrednote ključnih (odločujočih) udeležencev podjetja »domet« politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115), proučevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja Ulrich (1990, str. 51–55 v isti vir) jemlje kot eno temeljnih proučevanj, ki je prav tako vključeno v MER model integralnega menedžmenta.

V prvi stopnji tega procesa priporoča Ulrich (isti vir) ugotovitev obstoječega sistema vrednot za vsakega ključnega posameznika posebej (pri presoji priporoča uporabo shematiziranega vprašalnika; tabela 23). Z opredelitvijo odnosov posameznika (isti vir, str. 116–117) do dobička, tveganj, inovativnosti, stilov vodenja, ciljev, rasti podjetja, tržnega deleža, kakovosti itd. si zelo nazorno predstavimo sistem (tj. splet) vrednot tega posameznika. Medsebojna primerjava tako prikazanih vrednot vseh ključnih udeležencev podjetja pokaže njihova stremljenja, pričakovanja in tako zaznamo tudi pomembnejše interese teh posameznikov.

Druga stopnja procesa tega proučevanja (isti vir, str. 117) obsega analizo ugotovitev, medsebojne razgovore o različnostih opredeljenih vrednot, ugotavljanje dobrih in slabih strani nekaterih »štrlečih« ekstremnih opredelitev in medsebojno usklajevanje, tako da hkrati s proučevanjem vrednot pride tudi do procesov spreminjanja vrednot podjetja. Pri tem so po mnenju Ulricha (isti vir) potrebne diskusije in prepričevanja – le tako je mogoče uskladiti in morda še povišati skupno raven vrednot podjetja.

Po mnenju Ulricha (1990, v Belak, Ja., 2002, str. 117) predstavlja razjasnitev vrednot bistvena in izhodiščna spoznanja za oblikovanje politike podjetja (pravzaprav omejitveni okvir politiki podjetja sami), prav tako pa tudi procesom njenega snovanja, oblikovanja in izbire. Usklajene vrednote ključnih posameznikov v podjetju pa po njegovih osebnih izkušnjah omogočajo uspešnost opazovanega podjetja.

Izidi proučevanja vrednot podjetja (glejte isti vir, str. 125) predstavljajo poleg informacij o konkurenčnih prednostih in slabostih podjetja ter o možnostih podjetja ter iz okolja izhajajočih nevarnostih za podjetje raziskovalno-prognostično izhodišče za »delanje« politike podjetja, torej za snovanje, oblikovanje in izbiranje politike podjetja. Vse te informacije je potrebno združiti in dodelati oziroma prognostično obdelati razvojne trende podjetja. Pri tem vrednote podjetja dobijo vlogo izhodišč za opredelitev kriterijev za presojo (postanejo splošni opredelitelni kriterij za presojo).

Tabela 23: Shema za profiliranje sistema vrednot podjetja

Dejavniki	Način izražanja					
Dobiček za dividende	čim manj	stabilne, skromne dividende	dividende glede na izid			čim več
			nizke	primerne	visoke	
Dobiček za re-investiranje	nič	delež v doseženem skupnem dobičku			čim več	
		majhen	srednji	visok		
Odnos do tveganj	čim večja varnost	sprejemanje »kalkuliranih« tveganj			sprejem največjih tveganj	
		majhno	srednje	veliko		
Rast prodaje	upadanje	ostaja stabilna	primerna rast			maksimalna rast
			majhna	srednja	velika	
Kakovost tržnih učinkov	nepomembna	primerna raven kakovosti			maksimalna kakovost je vrednota podjetja	
		nizka	srednja	visoka		
Geografska razsežnost	lokalna	regijska	nacionalna	omejeno	multinacionalna	
Lastninski odnosi	osebna posest	družinska posest	majhen krog lastnikov	javna družba	soudeležba sodelavcev	
Inovacijska usmeritev	zelo majhna	primerna inovacijska dejavnost			zelo visoka	
		nizka	srednja	visoka		
Odnos do države	negativna obrambna drža	politična abstinenca	politična nevtralnost	politična aktivnost v določeno smer	maksimalna podpora, podrejanje	
Upoštevanje družbenih ciljev	nikakršno	le v lastnem (ozkem*, trenutnem*) interesu	od primera do primera		v splošnem kolikor je mogoče	
			če žrtev ni velika	če ustreza lastnemu prepričanju		
Upoštevanje ciljev sodelavcev	nikakršno	le, če stimulira učinek	tudi, če je povezano z žrtvovanjem		maksimalno upoštevanje	
Stil vodenja	»avtoritativen«	»kooperativen«			»demokratičen«	
		Omejeno	široko			

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Ulrich, 1990, str. 53 v Belak, Ja., 2002, str. 116.

Ulrich (1990, str. 53 v Belak, Ja., 2002, str. 116) torej v okviru profiliranja vrednot podjetja predlaga analizo naslednjih dejavnikov: dobiček za dividende, dobiček za reinvestiranje, odnos do tveganj, rast prodaje, kakovost tržnih učinkov, geografska razsežnost, lastninske odnose, inovacijsko usmeritev, odnos do države, upoštevanje

družbenih ciljev, upoštevanje ciljev sodelavcev in stil vodenja. Skladno s subjektivnimi izhodišči predlagamo za natančnejše profiliranje vrednot podjetja proučitev tudi naslednjih dejavnikov: upoštevanje ekoloških ciljev (glejte npr. Dankova idr., 2015; Belak, Je., 2013; Rejc Buhovac in Epstein, 2014), ravnanje podjetja v odnosih z notranjimi udeleženci podjetja (glejte npr. Crnogaj idr., 2014; Lebe in Vrečko, 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Vrečko in Lebe, 2013), ravnanje podjetja v odnosih z zunanji udeleženci podjetja (glejte npr. Rebernik in Bradač, 2006; Rejc Buhovac in Epstein, 2014), skrb za doseg kratkoročnih ciljev ter skrb za doseg dolgoročnih ciljev (glejte npr. Duh in Štrukelj, 2011; Hauptman in Belak, Je., 2014). Tudi ti dejavniki soodvisno vplivajo na vrednote (ključnih udeležencev) podjetja in na njihovo pripravljenost za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja.

4.1.4 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Notranji udeleženci podjetja (Kralj, 2003, str. 123) so praviloma lastniki (ki so zlasti v mikro in manjših podjetjih pogosto hkrati tudi) menedžment in zaposleni v podjetju ter so bolj ali manj navezani nanj in od njega odvisni. Že pri zunanjih udeležencih, posebno pa pri notranjih, je treba v okviru filozofije podjetja razvijati privrženost podjetju in privzemanje miselnega ozadja podjetja. Filozofije in kulture ter v njih zajeti nazori in vrednote podjetja in njegovih udeležencev so ključni dejavnik politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115). Nazori so tesno povezani z vrednotami kot želenimi kakovostmi pojavov. Vrednote predstavljajo osnovna prepričanja, kaj je prav, dobro ali zaželeno, kaj je pomembno in kako pomembno je. Ko vrednote posameznika razvrščamo z vidika njihove hierarhije in intenzivnosti, dobimo njegov sistem vrednot (Robbins, Judge in Campbell, 2010, str. 93). Vrednote ključnih udeležencev podjetja opredeljujejo »domet« politike podjetja, saj postanejo splošni opredeljitveni kriterij za presojo (Belak, Ja., 2002, str. 115, 125). Vrednote podjetja so »bistvenega pomena pri določanju tako vizije podjetja, njegovega poslanstva in smotrov, temeljnih ciljev, strategij kot tudi taktičnih in operativnih izvedbenih ukrepov podjetja« (Belak, Je., 2014a, str. 57). O vrednotah (udeležencev podjetja), njihovem vplivu na sistem vrednot podjetja, njihovem pomenu, posledicah za menedžerje, človeški kapital in ostale podobne vidike glejte tudi Arnold, Randall idr., 2010; Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2010; Bleicher, 2004; Buchanan in Huczynski, 2010; David, 2011; DuBrin, 2010; Duh idr., 2010; Greenberg, 2010; 2011; Huff idr., 2009; Johnson idr., 2009; 2011; Mullins, 2010; Osland in Turner, 2011; Pierce in Newstrom, 2011; Robbins in Judge, 2010a, 2010b; Robbins idr., 2010; 2010b; Wheelen in Hunger, 2010. Vrednote podjetja so tesno povezane s kulturo podjetja. Kultura podjetja izhaja iz vrednot podjetja (Potočan in Mulej, 2007), vrednote podjetja vplivajo na kulturo podjetja (Pümpin in Prange, 1995; Kralj, 1995). O vrednotah (družinskega) podjetja glejte tudi Duh in Belak, Je. (2014).

4.2 Ključni dejavniki kulture podjetja ter vpliv kulture na upravljanje in vodenje podjetja

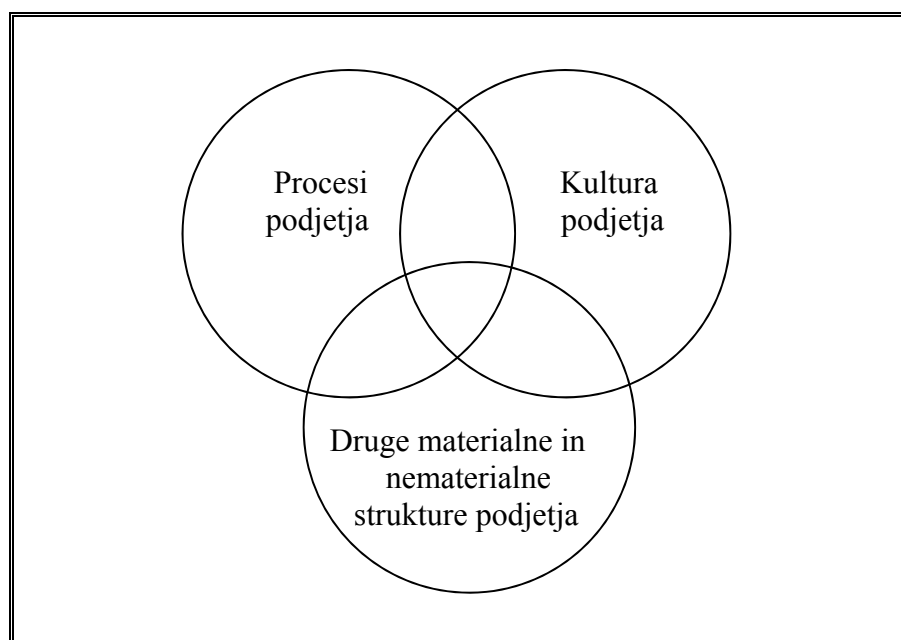
4.2.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Zaposleni v podjetja prihajajo iz različnih okolij (Kreft in Štrukelj, 2013, str. 36), so različnega družbenega položaja, izobrazbe, starosti, izkušenj, verskih in političnih prepričanj; imajo različne prioritete. Vse to in še mnogo več oblikuje človeka kot osebnost in posameznika, določa njegovo obnašanje, pa tudi njegovo kulturo, ki se razvija – spreminja hkrati s spreminjanjem osebnosti človeka. Smith in Bond (1998)

ugotavljata, da ljudje, ki izhajamo iz različnih kultur, različno razmišljamo. Tudi podjetje razvija svojo kulturo, jo oblikuje, spreminja in prilagaja. Podjetja z dolgo tradicijo imajo običajno razpoznavno kulturo podjetja, ki jo je težje spreminjati in popravljati (Belak, Ja., 2002, str. 87). Zaradi tega mora biti podjetje sposobno izbrati takšne zaposlene, ki ustrezajo razvojnim smernicam podjetja ter njegovemu načinu delovanja in obnašanja, pri čemer so lahko vrednote, kultura, etika in norme (VKEN) podjetja eden izmed ključnih dejavnikov njegove uspešnosti (o VKEN glejte Potočan in Mulej, 2007). Belak (Ja., 2010, str. 152) utemeljuje, da MER model integralnega menedžmenta temelji na desetih ključnih dejavnikih uspešnosti, med katere prav tako šteje kulturo podjetja. Ugotavlja, da so ključni dejavniki uspešnosti zunanja in notranja skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergija, kultura, filozofija, etika, ekologija in učinkovitost (glejte Belak, Ja., 2010, str. 149–178). Prav tako pa mora vsak posameznik določiti in poiskati takšno delovno okolje oziroma podjetje, s katerim deli podobna mišljenja, stališča, VKEN, in ki spodbuja dejavnike uspešnosti, ki so tudi njemu blizu in pomembni. Na takšen način bo namreč posameznik lažje vsaj delno uveljavil svojo filozofijo, kulturo in etiko ter tako tudi lažje uresničil svoje interese. »Praviloma se brez interesa nihče ne vključuje v podjetje, niti s podjetjem, ali v zvezi s podjetjem ničesar ne počenja« (Belak, Ja., 2002, str. 108). O kulturi v MER modelu integralnega menedžmenta glejte tudi Belak, Ja. idr., 2012; Belak Je. idr., 2014. O razlikah v kulturi med družinskimi in ne-družinskimi podjetji v Duh in Belak, Je., 2014.

V MER modelu integralnega menedžmenta definirajo kulturo podjetja, za katero se zavzemajo, takole: »Za trajnejšo uspešnost je potrebna na sodobnih znanstvenih spoznanjih temelječa kultura podjetja, z vsestransko verodostojno (in s tem tudi odgovorno) filozofijo, z dojemljivim, pronicljivim umetniškim izražanjem in s prijaznimi tehnikami delovanja in verodostojnega ravnanja podjetja do vseh udeležencev – in vsakega udeleženca posebej v imenu in za račun podjetja, do drugih« (Belak, Ja., 2010, str. 156). Da je kultura podjetja eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja, potrjujeta Belak, Je. in Milfelner (Belak, Je. in Milfelner, 2012; Milfelner in Belak, Je., 2012), ki sta tudi empirično ugotovila, da kultura podjetja pomembno podpira zagotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja. Avtorja zato lastnikom in menedžerjem podjetij predlagata (Belak, Je. in Milfelner, 2012, str. 39–40), da naj za uspešnost podjetja zagotovijo takšne pogoje, ki spodbujajo rast in razvoj podjetja ter njegovo uspešnost in učinkovitost; nadaljujeta pa, da morajo med pogoji, ki spodbujajo uspešnost in učinkovitost podjetja, upoštevati uspešnost podjetja, ki temelji na načelih kulture podjetja. Iz zapisanega lahko zaključimo, da ima kultura podjetja velik vpliv na rast in razvoj, upravljanje in vodenje ter uspešnost in učinkovitost podjetja, zaradi česar je njeno oblikovanje še toliko bolj pomembno. Že nastajanje podjetja (Belak, Ja., 2014, str. 25) je namreč pogojeno s kulturo ustanoviteljev in drugih, ki se pri tem vključujejo v podjetje, tudi kulturo okolja, kjer podjetje nastaja. Kultura podjetja nastane z zlitjem subkultur (posebej ključnih udeležencev podjetja) v sinergijsko celoto in je ključna za vsako ravnanje podjetja. V MER modelu je kultura (skupaj z razsežnostmi etike in verodostojnosti podjetja) zelo pomemben uspešnostni in strukturni dejavnik. Ni le del podjetja, s kulturo so »prežete« vse pore podjetja: procesi in ljudje ter vsi drugi materialni in nematerialni resursi podjetja. Tudi Belak, Je. (2014a, str. 61) kulturo podjetja podobno utemeljuje kot delni sistem podjetja. Ugotavlja, da je kultura podjetja v vseh ljudeh kot udeležencih podjetja, v stvareh podjetja, v procesih ter v vseh drugih materialnih in nematerialnih strukturah podjetja (slika 13).

Slika 13: Kultura podjetja kot njegov delni sistem



Vir: Belak, Je., 2014a, str. 63.

4.2.2 Kultura podjetja in dejavniki kulture podjetja

Podjetje kot institucionalizirani podjem za uresničitev podjetniške zamisli (Belak, Ja., 2010, str. 29) praviloma nastane iz interesa uresničiti podjetniško idejo. Je pojav interesno povezanih ljudi in drugih dejavnikov, institucionaliziranih v sistemsko sinergijsko celoto, z namenom zadovoljevati potrebe in pričakovanja okolja. V tej doktorski disertaciji pojem podjetje razumemo v širšem pomenu, kot institucijo za vsakršne poslovne podjeme, ne glede na primarne cilje posamezne institucije ter neodvisno od njihove pravne/lastniške oblike; velja tudi za javna podjetja, zavode, ustanove, društva, združenja ter druge neprofitno usmerjene organizacije (primerjaj Belak, Ja., 2010, str. 32). Proučevali bomo njegovo kulturo kot enega izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja (glejte Belak, Ja., 2010, str. 153–156; Meško Štok idr., 2010).

Značilnostim vedenja ljudi v podjetju, delu podjetja, deželi in državi pravimo kultura (Tavčar, 2002, str. 177); splošen pojem kulture pa predstavlja temelj za razumevanje kulture podjetja: kultura podjetja je pravzaprav sestavni element splošne kulture in vrednot celotne družbe (Žugaj idr., 2004, str. 542). Relativno visoka stopnja vsebinske raznolikosti temeljnih definicij pojma kultura podjetja kaže na kompleksnost samega pojma (Mihalič, 2008, str. 6). Ker je opredelitev in definicij kulture podjetja veliko, to nakazuje, da avtorji kulturo podjetja opredeljujejo precej neenotno. V nadaljevanju predstavljamo nekatere med njimi (glejte Kralj, 2003, str. 160; Mihalič, 2008, str. 6–7; Peršak, 2007, str. 247; Tavčar, 1995, str. 84–88; Tavčar, 2002, str. 177; Žugaj idr., 2004, str. 542; dopolnjeno z lastnimi spoznanji):

- kultura podjetja je dejansko pravi fenomen, ki si ga medsebojno delijo pripadniki podjetja (Ashkanasy, 2003);
- kultura podjetja je relativno trajen in specifičen sistem (tj. splet) oblik obnašanja, vrednot, prepričanj, norm in običajev, ki vplivajo na obnašanje in razmišljanje v

podjetju ter usmerjajo vse aktivnosti posameznikov in skupin, ki podjetje sestavljajo. Izraža specifičen način obnašanja in stila življenja podjetja in skupin znotraj njega (avtorji poudarjajo relativno trajnost in stabilnost kulture podjetja) (Bahtijarevič-Šiber idr., 1991, str. 202);

- pri kulturi podjetja gre za izbor prepričanj, obliko paradigem, delno zasnovanost na emocijah, pa tudi upiranje spremembam, zasnovanost s simboli in na zgodovinski kontinuiteti ter večjo verjetnostno in manjšo deterministično pogojenost (Barkdoll, 2002);
- pri kulturi podjetja gre predvsem za sistem vrednot, norm in drugih pravil v ravnanju in obnašanju ljudi, ki pripadajo določenemu podjetju (Belak, Ja., 2010, str. 153–154);
- kulturo podjetja sestavljajo njegovi člani, njihovi običaji, oblike obnašanja in odnosi do dela in podjetja samega (Bennet, 1994, str. 101);
- izraža se v obnašanju zaposlenih ter z zgodovino in tradicijo podjetja, dolgoletno vrednostjo blagovnih znamk, identiteto podjetja, mešanico racionalnih in intuitivnih tehnik vodenja podjetja; predstavlja jo dolgoročen odnos do potrošnikov, kakovosti ter servisa in vzdrževanja proizvodov (Cingula, 1992, str. 498);
- je način, kako pri nas delamo (Deal in Kennedy, 1982, str. 4);
- kultura podjetja je niz vrednot, norm in prepričanj; gre za različnost vzdušja, različno opravljanje zadev, različne ravni energije, osebne prostosti, osebnosti (Handy, 1986, str. 187);
- kultura podjetja zajema sistem idej in konceptov, običajev, tradicij, postopkov in navad delovanja v posebni makro-kulturi (Harris in Moran, 1981, str. 103–104);
- kultura podjetja v splošnem običajno temelji na predstavah posameznikov o tem, kaj je za podjetje oziroma določen poslovni sistem pomembno in zlasti dobro (Hunt, 1992);
- kultura podjetja je sklad skupnega znanja in skupnih spoznanj članov podjetja, ki ostajajo na nivoju praktičnih spoznanj in ki nadzorujejo obnašanje članov podjetja (Kavčič, 1992, str. 78);
- je sistem splošnih načel, zasnovanih v osebnih vrednotah, vrednotah podjetja in okolja, sestavljajo pa jo še zasnove poslovanja ter stališča do ljudi in do znanja (Kralj, 1995, str. 99);
- je sistem vrednot, ki specifično obarvajo vedenje posameznikov, njihov odnos do dela, odnose, organizacijo podjetja, razmerja med notranjimi in zunanji javnostmi podjetja itd. (Mayer, 1994, str. 138);
- kultura podjetja je sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike informacij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka kultura podjetja tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema (Mihalič, 2008, str. 5–6). Skupne vrednote, norme, stališča, pravila in drugi elementi kulture podjetja (Mihalič, 2008, str. 6) v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen podjetja, ki ga enostavno imenujemo: »tako delamo mi«, oziroma »tako je pri nas«;
- gre za vzornike in simbole, za navade in obrede – v širšem pomenu pa za vse značilnosti vedenja v podjetju, ustanovi, javni službi, kakršni koli organizaciji. Te značilnosti je mogoče izčrpno obravnavati in razvrščati (Nagel, 1991, str. 181–184);

- kultura podjetja je zbir simbolov, obredov, bajeslovja, ki daje sodelavcem temeljne predstave o vrednotah in stališčih (Ouchi, 1981);
- kultura podjetja (primerjaj Peršak, 2007, str. 247) zahteva pozornost ključnih ljudi v podjetjih: lastnikov in/ali od njih pooblaščenih upravljavcev ter menedžmenta. Vsekakor gre za temeljno vprašanje, kako »obvladovati« silne spremembe v svetu. Najslabše je seveda, če se te problematike posamezna podjetja ne zavedajo. Malo manj slabo, toda še vedno ne zadosti dobro je, če se jih lotevajo stihijsko, le na operativni ravni, z avtokratskim načinom vodenja. Nesporno prednost in perspektivnost imajo tista podjetja, ki poudarjajo pomembnost kulture podjetja pri obvladovanju in upravljanju poslovnih sprememb (Adizes, 1996, isti vir);
- je sistem vrednot, šteje med bistvene dejavnike uspešnosti podjetja in je bistvena sestavina podjetja (Peters in Waterman, 1982, str. 168–169);
- predstavljajo jo pravila obnašanja, prepričanja in vrednote, ki veljajo v nekem podjetju (Petz in Šulak, 1991, str. 97);
- kultura podjetja je sistem skupno sprejetih in živih predstav o vrednotah ter stališčih (Rüttinger, 1986);
- kultura podjetja je vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je določeno podjetje odkrilo ali razvilo pri učenju soočanja s problemi eksterne adaptacije in interne integracije (Schein, 1992). Je vzorec temeljnih podmen ali predpostavk, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter. Je zbir temeljnih predpostavk in zgodb, ki so skupne članom nekega podjetja in ki so temeljni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Vzorec teh predpostavk se je izkazal kot dovolj dober, da je v skupini obveljal, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, razmišljati in občutiti probleme/zaznavati zadeve (Schein, 1992, str. 12). Temeljne predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo probleme vedno in zanesljivo (Schein, 1987, str. 6);
- kultura podjetja je implicitna, nevidna, intrinzična (neodvisna od zunanjih vplivov) in neformalna zavest podjetja, ki usmerja obnašanje posameznikov in se iz njihovega obnašanja oblikuje (Scholz, 1987, str. 80);
- je sistem vrednot, prepričanj in običajev znotraj neke organizacije, ki v interakciji s formalno strukturo proizvajajo norme obnašanja. Kultura podjetja predstavlja osebnost oziroma karakter (angl. *personality*) podjetja (Sikavica in Novak, 1993, str. 633);
- je združevalna sila v podjetju; kolektivna volja članov podjetja, nanaša se na to, kaj podjetje resnično hoče in naredi za svoj razvoj; je vzorec prepričanj in pričakovanj članov podjetja; kultura je za podjetje to, kar je osebnost za posameznika; je to, v kar skupno verjamejo člani podjetja; je skupna filozofija članov podjetja; je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za člane in oblikuje pravila njihovega vedenja (Skupina avtorjev, 1994, str. 177 v Peršak, 2007, str. 247);
- kultura podjetja je splet vseh dosežkov posameznega okolja: materialnih in duhovnih dosežkov. Materialni dosežki imajo tržno vrednost (sem prištevamo premoženje in dolgoročno rast premoženja), duhovni dosežki pa nimajo neposredne tržne vrednosti, so pa pomembni za uspešnost podjetja (sem prištevamo vrednote, navade ipd.) (Tavčar, 1995, str. 88 v Kralj, 2003, str. 158); je način obnašanja ljudi v podjetju med seboj in do drugih (Tavčar, 2002, str. 177–178);
- kot kulturo podjetja označujemo celoto vrednot, pravil in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, kar daje navzven in navznoter podjetja slikovito

predstavo o njegovem ravnanju (Thommen, 1996, str. 695, v Belak, Ja., 2002, str. 91);

- kulturo podjetja definiramo tudi kot kolektivni fenomen, ki pooseblja človekove odgovore na negotovosti, ki so neizbežne v njegovem okolju (Trice in Beyer, 1993);
- je skupek osnovnih predpostavk in verovanj, ki jih sprejemajo člani nekega podjetja, torej je kultura podjetja model osnovnih predpostavk, ki jih je določena skupina ljudi našla, razvila, ali si jih izmislila v procesu učenja z namenom, da bi reševala svoje probleme prilagoditve v okolje in notranje integracije (Vila, 1992, str. 527);
- je splošen obrazec obnašanja, skupnih prepričanj in vrednot pripadnikov podjetja. O njej se lahko zaključi iz tistega, kar ljudje govorijo, delajo in mislijo znotraj prostorov podjetja. Vključuje učenje in prenos znanja, prepričanja in načinov obnašanja v času nekega obdobja, kar pomeni, da je kultura podjetja precej stabilna in da se ne menja hitro. Pogosto določa ton podjetja in vzpostavlja samoumevna pravila obnašanja ljudi (Wehrich in Koontz, 1994, str. 334);
- kultura daje podjetju osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo (Wheelen in Hunger, 1995, str. 123).

Izhajamo iz spoznanja, da je kultura podjetja eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja (Belak, Ja., 2010, str. 153–156). Pridružujemo se mnenju Žugaja in Cingule, da je za menedžerje poznavanje kulture pomembno (1992, str. 207–208 v Žugaj idr., 2004, str. 544) in da je možnost prilagajanja kulturi podjetja odločilen dejavnik obstanka znotraj podjetja. Če menedžerji elemente kulture podjetja dobro spoznajo in če jih uspejo uskladiti s politiko podjetja, potem bodo ustvarjeni glavni pogoji za uspešno delovanje tega podjetja. Osebnostne vrednote, izražene v stališčih in prepričanjih zaposlenih, vplivajo na vse vidike menedžmenta in definirajo tisto, kar razlikuje eno podjetje od drugega. Zato je ključne dejavnike (elemente, pojavne znake) kulture podjetja, o katerih smo govorili, treba natančneje definirati. Vsako podjetje ima kulturo, kakršna se je razvila pod vplivom zunanjih in notranjih dejavnikov, ki nanjo vplivajo (Tavčar, 2002, str. 177–192). Kot smo ugotovili, se izraža z vidnimi, delno vidnimi in nevidnimi ključnimi dejavniki (elementi, pojavnimi znaki) kulture podjetja (Schein, 1987, str. 17–43; Tavčar, 2002, str. 180), ki so lahko materialni in nematerialni (Kralj, 2003, str. 157–159; Tavčar, 1995, str. 88, 2002, str. 178; Žugaj idr., 2004, str. 544). V sklepnem delu tega poglavja bomo izhajali iz Scheinove opredelitve: po Scheinu je pojav kulture podjetja strukturiran v vidno, delno vidno in nevidno (podzavestno) raven (Schein, 1987, str. 17–43); v tem okviru bomo povzeto prikazali ključne dejavnike (elemente, pojavne znake) kulture podjetja, ki jih je za razumevanje kulture podjetja treba dobro poznati (tabela 24).

Tabela 24: (I)zbrani ključni dejavniki (elementi, pojavni znaki) kulture podjetja

Ravni kulture podjetja	
<i>I. Vidna raven kulture podjetja (značilnost: težko razločljiva; odseva kulturo podjetja navzven; odraža površino, ne pa bistva kulture)</i>	
<i>Področje</i>	<i>Pojavni znaki – elementi kulture podjetja</i>
Podoba podjetja	<p>Logotip in geslo (slogan) podjetja.</p> <p>Oblikovanje: priročnik, tipografija, barve, slog v komuniciranju.</p> <p>Vedenjski obrazci.</p> <p>Način ravnanja (npr. osebje v stikih s strankami).</p> <p>Oblikovanje izdelkov.</p> <p>Gradiva: prospekti in katalogi, letno poročilo, publikacije ob obletnicah, gradiva za poslovno komuniciranje, oglasi, pospeševanje uspešnosti/etičnosti/odgovornosti ipd. podjetja.</p> <p>Stojnice na razstavah in sejnih.</p> <p>Oblačila (stil oblačenja): službena obleka pisarniških delavcev, delovna oblačila proizvodnih delavcev, predpisi o oblačenju.</p>
Poslopja in simboli	<p>Zunanji videz, pročelje (stanje in videz poslopja).</p> <p>Videz (notranjosti) podjetja.</p> <p>Vhod: vratarnica, predprostor, cvetje, prijava obiskov, slike (ustanovitelj!), prikazi dejavnosti in izdelkov ipd.</p> <p>Videz pisarn (tudi njihova razporeditev): slog pohištva, zavese, velikost pisalne mize, sedežna garnitura, dokumenti, stene, logistika.</p> <p>Proizvodnja: delovna mesta, garderobe, družabni prostori, opozorila in obvestila, grafiti, glasba, tehnologija itn. Tehnologija, proizvodi in storitve so najlažje vidni elementi kulture podjetja (npr. proizvodni asortiment, embalaža, logistika, tehnologija, delovni pogoji, načini krmiljenja, planiranje itd.).</p> <p>Parkirišče: prostori za menedžment, poslovne obiske itd. Službena vozila.</p> <p>Družabni prostori: prostori za oddih, bife, menza, garderobe, toalete in umivalnice (skupne, ločene po hierarhiji). Prostori in naprave za rekreacijo.</p> <p>Izobraževanje: predavalnice, kabineti.</p> <p>Oglasna plošča.</p> <p>Napisi in napisne plošče, tudi grafiti.</p>
Način upravljanja in vodenja podjetja	<p>Obnašanje uprave in menedžerjev podjetja med opravljanjem njihovih nalog (literatura je polna opisov različnih stilov vodenja, ki v večini zajemajo ožje ali širše doseganje znotraj dveh skrajnih stilov: avtoritativnega in demokratičnega).</p> <p>Pisni dokumenti o filozofiji, kulturi, etiki, vrednotah, temeljnih načelih, poslanstvu, smotrih, ciljih, prednostih in slabostih, možnostih in nevarnostih, politiki podjetja, strateških možnostih, strategijah, razvoju ipd. podjetja.</p> <p>Informativne publikacije: hišni časnik, bilten ipd.</p> <p>Personalni arhiv.</p> <p>Raziskave in informacije o podobi podjetja v okolju.</p> <p>Institucionalizirana srečanja, potovanja ipd.</p>
Organiziranost, dokumenti	<p>Organigrami in opisi delokrogov.</p> <p>Organi podjetja.</p> <p>Zapisniki sestankov.</p> <p>Usvojeni standardi.</p> <p>Hišna pravila: obvezni rokovniki, oblika kratkih pisnih sporočil, zapisovanje razgovorov ipd.</p>

Nadaljevanje tabele:

2. Delno vidna raven kulture podjetja (značilnost: večja stopnja zavedanja; tudi ta raven odseva kulturo podjetja navzven; tudi ta raven bolj odraža površino kot bistvo kulture)	
<i>Področje</i>	<i>Pojavni znaki – elementi kulture podjetja</i>
Vrednote (želeno stanje)	<p>Vrednote so ponotranjena merila za presojo lastnega ravnanja in imajo povezovalno vlogo; pomembno je razločevanje med vrednotami, ki so, in tistimi, ki naj bi bile prisotne v podjetju.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejavniki vrednot posameznikov podjetja: ustvarjalnost, inovativnost, spoštovanje, zaupanje, samokritičnost, odgovornost, poštenost, odprtost (tudi za sodelovanje), odkritost, prilagodljivost, čustvena stabilnost, odličnost, samonapredovanje, etičnost, zavedanje ipd. • Dejavniki vrednot podjetja: dobiček za dividende, dobiček za re-investiranje, odnos do tveganj, rast prodaje, kakovost tržnih učinkov, zadovoljstvo strank, geografska razsežnost, lastninski odnosi, inovacijska usmeritev, odnos do države, upoštevanje družbenih ciljev, upoštevanje ciljev sodelavcev, stil vodenja ipd.
Osebnostni profili vodilnih ljudi	<ul style="list-style-type: none"> • Lastnosti vodilnih ljudi: intelektualne lastnosti (npr. znanje, inteligenca, hitrost (analitičnega) mišljenja, intuicija ipd.), značajske lastnosti (npr. poštenost, marljivost, doslednost, lastna motivacija, doslednost ipd.), podjetniške lastnosti (v ožjem pomenu) (npr. nagnjenost k tveganju/spremembam, iniciativnost, odločnost, komunikativnost ipd.), lastnosti voditeljev (npr. avtoritativnost, sposobnost motiviranja/reševanja problemov, izobrazba ipd.) in osebne lastnosti (npr. zakonski stan, družinsko ozadje, starost, fizična vzdržljivost, bonton ipd.). • Življenjepisi: socialno poreklo, poklicni dosežki, delovna doba, funkcije pri zaposlitvah, obdobja v posameznih zaposlitvah in funkcijah ipd. • Vrednote in mentaliteta (način razmišljanja in obnašanja): ideali, smisel za probleme v prihodnosti, vizije, vizionarstvo, inovativnost, pripravljenost za spremembe, uveljavitev, vzdržljivost, vztrajnost, pripravljenost za učenje, sprejemljivost tveganj, frustracijska²⁵ tolerantnost ipd.
Vedenje menedžmenta	<p>Določanje prednosti/prioritet: prostor, ljudje, ustvarjalnost, inovativnost, raziskave, proizvodi, trgi, dokumenti ipd.</p> <p>Dokumenti, ki jih menedžerji dajo namenoma na vpogled.</p> <p>Kdo vodi obhod po podjetju.</p> <p>Vedenje menedžerjev/zaposlenih do obiskovalcev.</p>
Rituali	<ul style="list-style-type: none"> • Rituali vodilnih (stil obnašanja): praksa na področju napredovanja, kadrovska selekcija, obnašanje na sejah, načini odločanja in drugo ravnanje v medsebojnih odnosih, pomembne osebe, pomembnejše funkcije ipd. • Rituali sodelavcev (stil obnašanja): sprejemi obiskovalcev, telefonsko pozdravljanje, odnos do reklamacij, ocenjevanje strank ipd. • Institucionalizirani rituali in konvencije (stil obnašanja): sprejemni rituali gostov, pravila oblačenja, rituali poteka sej, parkirni red ipd.

²⁵ Frustracija je duševno stanje neugodja zaradi nasprotja med željami in možnostmi, ki jih nudi okolje: socialna frustracija, nezadovoljstvo in frustracija delavcev (SSKJ, 2002).

Nadaljevanje tabele:

<p>Odnosi do sodelavcev</p>	<p>Svet delavcev, sindikat. Koncepti izobraževanja. Norme (kolektivna pravila, ki določajo skupne cilje). Sistemi vodenja. Model soupravljanja. Predlogi za izboljšave. Krožki inovativnosti/ustvarjalnosti/kakovosti. Spodbude. Obravnavanje drugačnosti: spol, manjšine, tujci, starost. Pokojninski sistem. Oglasi za zaposlovanje. Pisne smernice. Usmerjanje osebnega razvoja, kariere.</p>
<p>Obredi</p>	<p>Sestavljanje in vodenje delovnih skupin. Proslavljanje uspehov in dosežkov. Informiranje o neuspehih, kazni. Dramaturgija konferenc in posvetovanj: začetek, vodstvo, sedežni red, pisanje zapisov, teme in prostori ipd. Pogajanja o plačah in nagradah. Izbiranje kandidatov za zaposlitev ipd. Uvajanje in predstavljanje novih proizvodov. Odprtja razstav. Prvi dan novega sodelavca. Proslave obletnic, rojstni dnevi, spominska obeležja prelomnih dogodkov, konec leta, načini praznovanja/proslav ob praznikih. Napredovanje, podeljevanje priznanj. Zaposlitev in odhod iz podjetja, odpustitev. Vzorniki (uspešni voditelji, osebe, ki simbolizirajo koristno, pozitivno v podjetju). Heroji, pripovedniki (naratorji), zgodbarji, ovaduhi, »tračerji« (čenče), vohuni, miti, legende. Anekdote, zgodbe in hišne šale. Obredi, vezani na vrhnjega menedžerja.</p>

Nadaljevanje tabele:

3. <i>Nevidna raven kulture podjetja</i> (značilnost: kar je podzavedno, samoumevno; temeljne predpostavke, ki se jih člani ne zavedajo in je možno o njih sklepati in so na ravni podzavesti. So same po sebi umevne za celotno grupacijo in tako zasidrane, da člani obnašanje, ki ne bi bilo skladno s temi predpostavkami, ocenijo kot nesprejemljivo.)	
<i>Področje</i>	<i>Pojavni znaki – elementi kulture podjetja</i>
Temeljne predpostavke	Prepričanja, stališča, navade, občutki, odnosi z zunanjim okoljem (odnosi do okolja), nagnjenost do odgovornega ravnanja, pomen časa in prostora, narave značajev (narava človeka), odnosov (narava medčloveških odnosov) in človeških aktivnosti; tipični obrazci vedenja: skupne karakteristike obnašanja v določenih skupinah.
Klima podjetja	Delovna atmosfera, ki jo izražajo izkušnje in razumevanje zaposlenih, odnosi med zaposlenimi, odnos do kakovosti/bistva vrednot podjetja. Klima vpliva na motivacijo, proizvodnost, ustvarjalnost, inovacije ipd.
Komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> • Stil komuniciranja: razpoložljivost informacij in komunikacij, načini informiranja in komuniciranja, pripravljenost na kompromis²⁶ in konsenz²⁷ ipd. • Notranje in zunanje komuniciranje: jezik, predlogi, krog komuniciranja in drugi načini sodelovanja, službene poti, javno delovanje ipd. <p>Pomembna je seveda živa, dejanska, vsebinska komunikacija, kdo jo ustvarja, ravni komuniciranja ipd.</p>

Vir: Temeljni: Tavčar, 2002, str. 178; dopolnjeno z Armstrong, 1990 v Žugaj in Cingula, 1992, str. 209 v Žugaj idr., 2004, str. 544; Bahtijarević-Šiber idr., 1991, str. 204 in Megginson, Mosley in Pietri, 1989, str. 377 v Žugaj idr., 2004, str. 545; Pümpin, Kobi in Wüthrich, 1985, str. 12 v Belak, Ja., 2002, str. 93; Pleitner, 2003, str. 248–259; Schein, 1987, str. 17–43; Sikavica in Novak 1993, str. 367 v Žugaj idr., 2004, str. 546; Skupina avtorjev, 1994, str. 179–182 v Peršak, 2007, str. 248; Ulrich, 1990, str. 53 v Belak, Ja., 2002, str. 116; prirejeno in dopolnjeno z lastnimi spoznanji.

Poznavanje elementov kulture podjetja (Žugaj in Cingula, 1992, str. 210 v Žugaj idr., 2004, str. 546) predstavlja podlago za njeno oblikovanje in uporabo kulture, da bi uresničili politiko podjetja. Prikazane razdelitve elementov kulture podjetja in njihova razporeditev po ravneh kulture podjetja bi lahko bile tudi drugačne, kajti meje med njimi niso popolnoma razločne – so »fuzzy«. Ob uporabi dialektične teorije sistemov (glejte Mulej idr., 2000) smo jih pripravili na podlagi subjektivnih izhodišč avtorjev.

4.2.3 Vpliv kulture podjetja na upravljanje in vodenje podjetja

Podjetja se v teku svojega življenjskega cikla razvijajo in spreminjajo (Belak, Je., 2009; Belak, Je. in Milfelner, 2011; Duh, 2011; Duh, 2013; Štrukelj, 2010a), na dinamiko podjetja pa vpliva tudi kultura podjetja (Belak, Je. idr., 2014). Kultura podjetja daje celovito predstavo o obnašanju in ravnanju ljudi, ki pripadajo danemu podjetju, poleg nematerialnih pa jo opredeljujejo tudi materialne komponente. Njeno spreminjanje je težko in dolgotrajno, a za (pozitiven) razvoj podjetja nujno potrebno; lahko traja dve-

²⁶ Kompromis: sporazum, pri katerem vsaka izmed nasprotujočih si strani delno popusti pri svojih zahtevah, pogojih; delni sporazum (SSKJ, 2002).

²⁷ Konsenz: soglasje, privolitev, npr. konsenz strokovnjakov (SSKJ, 2002).

generacijski cikel. Na kulturo podjetja vplivajo različni dejavniki in lahko jo presojamo po različnih kriterijih. Vpliva na temeljne in splošne, dolgoročnejsše značilnosti podjetja, torej na upravljanje in posledično politiko podjetja, posredno na vodenje podjetja, pa tudi na njegov temeljni izvedbeni proces (glejte Štrukelj in Mulej 2011b; 2011e).

MER model integralnega menedžmenta temelji na desetih ključnih uspešnostnih dejavnikih, med katere avtorji uvrščajo tudi kulturo podjetja. Ti dejavniki so zunanja in notranja skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergija, kultura, filozofija, etika, ekologija in učinkovitost (Belak, Ja., 2010, str. 152 in dalje). V MER modelu integralnega menedžmenta je kultura podjetja eden izmed dejavnikov uspešnosti podjetja, ki ima vpliv na oblikovanje politike podjetja (poslanstva, smotrov, temeljnih ciljev) (Belak, Ja., 2010, 149 in dalje), pri planiranju politike podjetja pa model izhaja iz vizije in vizijo tudi vključuje (Belak, Ja., 2002, 75). Belak (Ja. 2002, 86) prav tako ugotavlja, da »izhaja politika podjetja iz udeležencev tega podjetja – izhaja iz njihovih interesov, etike, kulture in filozofije. Podjetje bo imelo takšno politiko, za kakršno so zainteresirani njegovi udeleženci. Interesi pa so vedno pogojeni z etiko, kulturo in filozofijo nosilcev interesa (torej določenega udeleženca podjetja).« Torej je v MER modelu integralnega menedžmenta kultura podjetja tudi ključni dejavnik politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115).

V Kraljevem modelu interesnega vodenja politike podjetja (glejte Kralj, 2003) na izhodišča, možnosti in sposobnosti podjetja (Belak, Ja., 2014, str. 14) vpliva interesno vedenje udeležencev podjetja. Njihovi interesi se izražajo v prizadevanjih, da bi z udeležbo v podjetju dosegli pričakovane koristi. S svojim interesnim vedenjem predvsem ključni udeleženci podjetja vplivajo na kulturo podjetja in »preko« te na odločitve in procese (ravnaje) podjetja. Kultura podjetja je v Kraljevem modelu neposredni izhodiščni dejavnik politike podjetja. Ker nosilci določene kulture podjetja (isti vir, str. 15) vplivajo na upravljanje in vodenje podjetja, neposredno determinirajo politiko podjetja. Kultura podjetja (ter posledično tudi etika podjetja in verodostojnost podjetja) ima zato pri zagotavljanju uspešnosti podjetja v Kraljevem modelu ključno vlogo. Da kultura podjetja pomembno vpliva na politiko podjetja, torej raziskovalno utemeljuje s svojim modelom interesnega vodenja politike podjetja Kralj (glejte Kralj, 1963, str. 458–471; Kralj, 1965). Kot smo že omenili, ima v njegovem modelu osrednje mesto politika podjetja; upravljalno-vodstveni proces se začne s spoznavanjem vplivnih in izhodiščnih dejavnikov na politiko podjetja, kamor Kralj uvršča interesno vedenje udeležencev podjetja ter kulturo in filozofijo podjetja, nadaljuje z upravljanjem in vodenjem politike podjetja v ožjem pomenu ter se nato sklone z udejanjanjem tega. Kraljev model uvrščamo v skupino integralnih modelov menedžmenta. *Filozofija ali kultura podjetja in subkulture* posameznih udeležencev podjetja (Kralj, 1995, str. 29, 32, 99–148) so v tem modelu obravnavane kot neposredni izhodiščni dejavniki politike podjetja. Filozofijo podjetja sestavljajo splošna načela, zasnovana v vseh vrednotah podjetja in v vrednotah njegovih udeležencev. Pri tem pa se le-ta »spaja in staplja« z upoštevanjem različnosti subkultur različnih udeležencev. V obravnavanem kontekstu je filozofija podjetja skupek izhodišč udeležencev podjetja za njihovo delovanje in ustvarjanje, hkrati pa tudi lastnost in sposobnost teh udeležencev, da uporabijo za svoje delovanje in ravnanje v svojem okolju veljavna načela, norme in pravila. Za subkulture v podjetju šteje ta model kulture posameznih udeležencev podjetja. Filozofije in (sub-) kulture podjetja opredeljujejo vodenje politike podjetja, pa tudi celotno upravljanje in vodenje podjetja.

Da kultura podjetja vpliva na politiko podjetja, utemeljujejo tudi v Sanktgallenskem modelu integralnega menedžmenta, ki ga je predstavil H. Ulrich konec šestdesetih let 20. stoletja (prva različica je bila objavljena leta 1972). Kasneje, v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja, so model dopolnjevali in izpopolnjevali Ulrichovi učenci in sodelavci, med njimi tudi Krieg in Bleicher (glejte Ulrich in Krieg, 1997; Bleicher, 1996; 1997). Zamisel temelji na potrebi združitvi vseh razsežnosti upravljalno-vodstvenega procesa v celovit model. Osnovni integrativni sklopi Sanktgallenskega modela so normativni, strateški in operativni menedžment. Med temi sklopi je vzpostavljena horizontalna in vertikalna integracija. *Normativni ali utemeljitveni menedžment* (Belak, Ja., 2002, str. 62) poteka na najvišji upravljalno-vodstveni ravni. V središču dogajanja na tej ravni (isti vir, str. 62–63) je *politika podjetja*. Ta se oblikuje skladno z vizijo, ustavo in kulturo podjetja. Tukaj je osrednjega pomena interesno usklajevanje pomembnejših udeležencev podjetja. Od njihovih interesov po eni strani ter od kulturnih, pravnih in drugih vrednot po drugi strani je odvisna izbrana politika podjetja; od tega je torej odvisno poslanstvo podjetja ter smotri in temeljni cilji. Učinki top menedžmenta so tukaj merljivi s kakovostjo in kolikostjo resnične pripravljenosti udeležencev podjetja za uresničitev zamisli o podjetju. Normativni menedžment (Pümpin in Prange, 1995, str. 16) obsega dolgoročne *splošne cilje* podjetja, kot so načela, norme in pravila igre. Tri področja normativnega menedžmenta – politika, ustava in kultura podjetja – vsako s svojega izhodišča utirajo odločitve in vedenje zaposlenih iz pretekle tradicije v zeleno prihodnost, v *dolgoročno razvojno smer* (razvojno pot). Kot kulturo podjetja v Sanktgallenskem modelu integralnega menedžmenta pojmujejo prevladujoče temeljne vrednote, norme in miselnost (Pümpin in Prange, 1995, str. 18), ki so se v podjetju izkristalizirale med dolgoletnim učnim procesom. Te so se morda ohranile v več generacijah zaposlenih in lahko odločilno določajo vedenje tistih, ki so zdaj zaposleni (Pümpin, Kobi in Wüthrich, 1985, str. 8 v istem viru). Medtem ko so v statutu podjetja izrecno določeni okvirji, je usmerjanje vedenja kot nekaj »nevidnega« vključeno v vrednote podjetniške kulture. Tako skladno s tem modelom integralnega menedžmenta vodstvo na vedenje veliko težje vpliva, pa še to praviloma le zelo dolgoročno. Sanktgallenski model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2014, str. 18) torej kulturi podjetja pripisuje pomembno, izhodiščno vlogo, saj je prav kultura ključna, najprej za izbiro podjetju primernih, naprednih ter moralno in etično neoporečnih statutarnih določil, nato pa še za izbiro odgovorne politike podjetja in njene uresničitve. Pomen kulture podjetja v upravljalno-vodstvenih procesih podjetij (isti vir, str. 19) je še izraziteje poudarjen v novem Sanktgallenskem modelu (Rüegg-Stürm, 2002, str. 22, v Belak, Ja., 2014, str. 19), v katerem je kultura poleg strategij in struktur ena izmed konfiguracijskih sil podjetja, ki morajo biti usklajene, če naj podjetje dolgoročno uspeva.

4.2.4 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Kot kulturo podjetja označujemo celoto vrednot, pravil, čustvenih in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, kar daje navzven in navznoter podjetja primerno celovito predstavo o njegovem ravnanju (Thommen, 1996, str. 695, v Belak, Ja., 2002, str. 91). Kultura podjetja vpliva na temeljne in generalne ter dolgoročne značilnosti podjetja, torej na politiko podjetja (upravljanje), na vodenje (menedžment), pa tudi na temeljni izvedbeni proces (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010). Kultura podjetja (Mullins, 2010, str. 746) je nedvomno sestavina, pomembna za njegovo uspešno poslovanje. Da kultura podjetja lahko vpliva na uspešnost poslovanja podjetja (Greenberg, 2010, str. 348), mora biti močna. O ključnih elementih ustvarjalne kulture podjetja Google, Inc.,

glejte Mulej in Štrukelj, 2011b; 2011e. O kulturi podjetja glejte Arnold in Randall, 2010; Belak, Je. in Milfelner, 2011; 2012; Belak, Je. idr., 2014; Buchanan in Huczynski, 2010; Cleveland idr., 2011; Duh idr., 2010; Duh in Belak, Je., 2014; Greenberg, 2010; 2011; Hofstede, 1980; 1991; 1994; Meško Štok idr., 2010; Osland in Turner, 2011; Robbins in Judge, 2010a; Robbins, Judge in Campbell, 2010b; Štrukelj in Mulej, 2011b; Schwartz, 1992; 1999; Schwartz in Boehnke, 2004; Schwartz idr., 2007; Živković idr., 2012. O menedžmentu kulture podjetja v okviru MER modela integralnega menedžmenta glejte Belak, Ja. in Belak, Je. (2014, str. 143–169), o kulturi podjetja pa glejte tudi Duh in Belak, Je. (2014). Kultura podjetja je tesno povezana z etiko podjetja (Duh in Belak, Je., 2014). Etika podjetja iz nje izhaja (Potočan in Mulej, 2007).

4.3 Etika podjetja za njegov trajnostni razvoj

4.3.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Reševanje vsakih težav je bistveno odvisno od dojemanja odločilnih oseb, kaj je treba vključiti v obravnavane stroške, napor, koristi, časovni horizont itd. Če je to dojetje ozko usmerjeno in ne potrebno in dovolj celovito, se odraža v enostranskosti odločitev – neuspehom se je komaj mogoče izogniti (Mulej in Dyck, ur., 2014). Neoliberalna enostranska praksa je zadovoljevala stare potrebe, ki so bile izraz starih vrednot in so prenehale obstajati. Novih potreb s starimi vrednotami ne moremo več zadovoljevati, zato je potrebno inoviranje vrednot v smeri doseganja zelenih etičnih vrednot (Lencioni, 2002; Malbašić idr., 2014; Merhar idr., 2014; Morris idr., 2002; Vitezić, 2011), za kar potrebujemo tudi novo, inovirano politiko podjetja (Malik, 2011; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Štrukelj idr., 2012). Razlike v politiki podjetja izhajajo iz razlik v vrednotah, kulturi, etiki in normah (ključnih) udeležencev podjetja, ki so medsebojno soodvisne (Mulej idr., 2013, str. 84), in interesov, ki iz njih izhajajo; morali bi jih usmeriti k družbeni odgovornosti in njej ustrezni etiki podjetja (Dankova idr., 2015; Rejc Buhovac in Epstein, 2014). Družbeno odgovornost potrebujemo (Vrečko in Lebe, 2013), tako za neekonomsko (Blanchflower in Oswald, 2011; Šarotar Žižek in Mulej, 2013) kot ekonomsko (Milfelner idr., 2014; Wagner, 2010) uspešnost podjetja. Torej je potrebno raziskovati trajnostno usmerjenost podjetja (Crnogaj idr., 2014) in to podpreti z rutinsko uporabo (Sternad idr., 2011).

Za neformalno uresničevanje (dialektično) systemskega načina razmišljanja (Mulej idr., 2000, str. 530), delovanja in obnašanja, so pomembno izhodišče vrednote (tudi kultura, etika in norme). Vrednote so subjektivni odsev objektivnih potreb. Ena od objektivnih potreb je, da se ljudje obnašamo v skladu z nekimi »primernimi, ustreznimi, sprejemljivimi« običaji in pravili. Zato med sestavine vrednot spada etičnost; le-ta izhaja iz etike – nauka, kaj je v človekovih odločitvah in ravnanjih prav in kaj narobe (glejte npr. Sruk, 1995). Etičnost je pomembna, ker skupaj z drugimi sestavinami izhodišč opredeli, kaj spada v (dialektični) sistem izbranih vidikov. Zaradi delitve dela (kot objektivnih izhodišč) je soodvisnost zelo izrazita (isti vir, str. 531), primerna celovitost vse bolj pogoj za obstoj, preživetje, ne le napredek. Poslovanje pa postaja inovativno, ker in ko to zahtevajo odjemalci in s svojim napredkom podpirajo konkurenti. Zato mora etika kot bistveni del kulture, torej tudi pomembnega dela subjektivnih izhodišč – vrednot, v razmerah inovativne družbe postati in ostati kar najbolj celovita, torej vključevati skrb za odjemalce in druge udeležence podjetja, tudi poslovno in naravno okolje. Razlogi za to so ekonomski vsaj v tolikšni meri kot psihološki in sociološki hkrati. Brez sodobne etike, tj. etike soodvisnosti, ne moremo

niti fizično preživeti niti poslovno imeti dovolj ugleda. Preozek egoizem se ne spleča (več), sodobna etika je konkurenčna prednost. Tudi je (Bourg, 2007) pogoj za preživetje.

Etika je tista sestavina družbene, organizacijske in osebne kulture (Mulej idr., 2000, str. 533), ki iz zavesti preide v podzavest človeka in od tam (kot nesporna avtoriteta) vpliva na mnenje človeka kot posameznika, skupine ali družbe, kakšno ravnanje in obnašanje sta pravilna ali ne (Belak, Ja., 2010; Sruk, 1995; Thommen, 1996). V jeziku dialektične teorije sistemov to pomeni (Mulej idr., 2000, str. 533), da je etika sestavni del vrednot in drugih čustev (torej »desnomožganska« sestavina), ki skupaj z vednostjo in znanjem (torej »levomožgansko« sestavino) sestavljajo subjektivni del izhodišč; so sistem, torej soodvisne, ne vsota, ampak sinergijska celota z bistvenimi medsebojnimi vplivi sestavin, zaradi katerih je celota več, torej nekaj drugega od vsote delov. Etika (isti vir, str. 534) je v tesni povezavi z značilnostmi gospodarskega in družbenega razvoja in zajema med svoje vire lastne, pa tudi tuje izkušnje, ki so pomemben del (pogosto dokaj neformalnega) vplivanja okolja na obe polovici možganov. Nobena etika ni večna niti ni vsaka etika ustrezna vsakim razmeram in vsakemu razvojnemu obdobju.

Etika podjetja (Belak, Je., 2014b, str. 71) je prizadevanje k etično dovoljenemu in krepostnemu delovanju in ravnanju podjetja. Je poskus doseganja ciljev in več, tudi razumevanja pomena dosežkov za podjetje, njegove udeležence in okolje, v katerem je podjetje aktivno. Etika podjetja sodi med uporabne etike ter kaže na probleme, ki so prisotni v podjetjih, in zanje ponuja etične teorije in koncepte. V okviru etike podjetja govorimo o oblikah vedenja, ki so spodobne in domnevno ustrezajo oblikam dobrega okusa in določanja, kaj je etično zahtevano in/ali prepovedano. Etika podjetja (isti vir, str. 72) je nujna za usmerjanje udeležencev podjetja k verodostojnemu, etično neoporečnemu ravnanju v zvezi z obstajanjem ter delovanjem in ravnanjem podjetja. Podjetja pa morajo etiko podjetja planirati (Belak, Je. idr., 2010), kajti posledice odločitev, ki jih sprejemajo, so vidne tudi izven podjetja. Ta doktorska disertacija metodološko sledi etiki soodvisnosti (Mulej in Kajzer, 1998; glej tudi Mulej in Kajzer, 1998a), zato predlagamo uporabo dopolnjene strategije verodostojnosti (Thommen, 2003, str. 43–83) kot možen metodološki način vpeljevanja etike podjetja v njegovo prakso. O etiki podjetja in verodostojnosti podjetja kot izbranem ključnem uspešnostnem dejavniku podjetja v okviru MER modela integralnega menedžmenta glejte Belak, Ja., 2010, str. 159–164, o etiki podjetja v družinskih in nedružinskih podjetjih glejte Duh in Belak, Je., 2014, o etiki (družinskega) podjetja npr. Duh in Belak, Je. (2014) ter Duh, Belak, Je., Tominc in Rebernik (2007), o etiki podjetja in njenem vplivu na politiko podjetja pa v nadaljevanju.

4.3.2 Etika podjetja in njen vpliv na politiko podjetja

Etika podjetja je ključni dejavnik politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115). Podjetje je del njegovega družbenega okolja in etika podjetja se spreminja iz instrumenta za ustvarjanja dobička v predpogoj za to (Belak, Je, 2013; Duh idr., 2010). Zato je dolgoročno preživetje podjetja odvisno od učinkovitosti, uspešnosti in etičnega vedenja, kar je skladno s sedmimi načeli standarda ISO 26000 o družbeni odgovornosti (ISO, 2010, str. 10–14). Ključna vidika, ki povezujeta ta načela, sta celostni pristop in soodvisnost. Etično ravnanje je v standardu ISO 26000 (ISO, 2010) opredeljeno kot posameznikove vrednote poštenosti, pravičnosti in integritete, in sicer: skrb za ljudi in okolje ter zaveza, da se bodo soočili s posledicami svojih dejavnosti in odločitev na

interese udeležencev podjetja. Da bi to dosegli, je potrebno etiko podjetja in politiko podjetja, na katero etika podjetja vpliva, inovirati, da podjetje zagotovi več koristi za vse udeležence podjetja (glejte npr. Belak, Je., 2013).

Za dosego verodostojnosti podjetja mora biti tudi politika podjetja družbeno odgovorna, takšna, ki promovira etiko podjetja. Etiko podjetja je lažje doseči z uporabo izbranih instrumentov za pridobitev zaupanja v podjetje (Šarotar Žižek in Mulej, 2013; Duh idr., 2010), npr. z etičnim obnašanjem (Belak, Je. idr., 2010), ki ga je moč doseči s strategijo verodostojnosti (Thommen, 2003). Torej mora biti politika podjetja usmerjena k odgovornemu ravnanju podjetja (Štrukelj in Šuligoj, 2014) in mora omogočiti uporabo strategije verodostojnosti podjetja (Belak, Je., 2013). Morda bo za verodostojnost podjetja potrebno politiko podjetja inovirati. Strategija verodostojnosti je metodološki pristop, ki ga poslovni praksi predlagamo, naj ga uporablja za uspeh v sedanjih gospodarskih okoliščinah, saj lahko vodi do inovativne spremembe etike. Kadar se etika spremeni, se spremenijo norme. Etika se v obliki norm spremeni v normalno dogajanje, delno pravno, delno običajno podprto (ko ljudje norme večinsko sprejmejo). Norme so drugačne, kadar slediš strategiji verodostojnosti, ali kadar moraš slediti strategiji oblasti. Strategiji verodostojnosti slediš, ker je zaupanja vredna; strategiji oblasti, ki te prisili v nekaj, slediš, ker moraš, ker je sicer lahko nevarno. Norme so v primeru ene ali druge strategije drugačne. Verodostojnost podjetja (Belak, Je., 2013) kot del etičnega vedenja podjetja naj bo vpeljana od vrha navzdol, od vizije in politike podjetja do njegovega temeljnega izvedbenega procesa. Da podjetje doseže planirani razvoj (Duh, 2014), ki v našem primeru pomeni inoviranje upravljanja, vodenja in poslovanja podjetja, je potreben proces ustvarjanja in inoviranja znanja. Z etiko podjetja (Belak, Je., 2014b, str. 84) so povezana tudi razmerja med doseganjem poslanstva, smotrov, temeljnih in drugih ciljev podjetja, njegove učinkovitosti, uspešnosti ter blagostanja udeležencev podjetja.

Tudi novi Sanktgallenski model integralnega menedžmenta (glejte Rüegg-Stürm, 2002) daje primerjalno s starejšim (Belak, Ja., 2014, str. 19) večji poudarek na etično-normativno dimenzijo in procesni pogled na podjetje. Vsi udeleženci podjetja (isti vir, str. 20) pričakujejo od podjetja korist, za izpolnitev teh pričakovanj pa mora podjetje uspešno delovati v dobro vseh. Za uspešnost podjetje potrebuje razvojne spremembe, ki potekajo kontinuirano, menjaje z optimiranjem in s temeljito prenovo. Etika je v tem modelu sestavina kulture, ki je ključna, najprej za izbiro podjetju primernih, naprednih ter moralno in etično neoporečnih statutarnih določil, nato pa še za izbiro odgovorne politike podjetja in njene uresničitve (isti vir, str. 18), na tej pa temelji tudi zahtevana verodostojnost podjetja.

Etika podjetja, ki opredeljuje merila ravnanja podjetja glede na dobro in zlo, vse bolj prehaja iz instrumenta za doseganje dobička v pogoj za to (Thommen, 1996; Belak, Ja., 2002). O etiki podjetja glejte Aldred, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Je., 2008; 2013; 2014; Belak, Je. idr., 2010; 2014; Belak, Je. in Hauptman, 2011; Belak, Je. in Milfelner, 2011; Bleicher, 2004; Coulter, 2005; Drucker, 1967; Duh idr., 2010; Harris, 2008; Hitt in Collins, 2007; Kajzer in Potočan, 2004; Martin, 2006; Mulej idr., 2009d; Osterloh in Thiemann, 1995; Potočan in Mulej 2010; Štrukelj in Mulej, 2009; 2014a; 2014b; Taylor, 2008; Thommen, 1991; 1996; 2003; Zimmermann, 2010. Zato v nadaljevanju natančneje pojasnjujemo podjetniško racionalnost, etične problemske ravni in strategijo verodostojnosti, s katero lahko podjetja dosežejo, da jim udeleženci podjetja verjamejo in zaupajo.

4.3.3 Podjetniška racionalnost, etične problemske ravni in pristopi za etično odločanje

Podjetje je vpeto v družbeno okolje in etika podjetja prehaja iz instrumenta za ustvarjanje dobička v pogoj za to. Torej moramo razčleniti podjetniško racionalnost, ki bi lahko (p)ostala neetična, na: 1. tehnično racionalnost (v ospredju je učinkovitost delovanja), 2. ekonomsko racionalnost (v ospredju je uspešnost delovanja) ter 3. družbenoekonomsko (odgovorno) racionalnost (v ospredju sta etičnost in družbena koristnost delovanja). Iz tega izhaja, da lahko podjetje dolgoročno preživi le, če je učinkovito, usmerjeno v dobiček, in če ravna etično²⁸. Te tri delne racionalnosti so soodvisne in se medsebojno pogojujejo, pogosto pa so tudi v nasprotju. Zato prihaja njihovo usklajevanje v središče podjetniških odločitev (Thommen, 1996, str. 796 v Belak, Ja., 2002, str. 97–98; glejte tudi Štrukelj idr., 2010).

1. Učinkovitost podjetja (angl. *efficiency*) lahko imenujemo tudi tehnična racionalnost. Pod tehnično racionalnostjo Thommen (1996, str. 796 v Belak, Ja., 2002, str. 97) razume učinkovitost delovanja (izvedbe poslovanja), ki je v ospredju. Učinkovitost je sposobnost podjetja (Coulter, 2005, str. 243), da pri uresničevanju ciljev podjetja minimizira uporabo resursov, torej da svoje omejene resurse premišljeno uporablja. Pomembno je z minimalnim vložkom (angl. *input*) dela ali surovin doseči čim večji izid (angl. *output*²⁹) dobrin. Biti učinkovit pomeni delati stvari prav (Drucker, 1967). Učinkovitost (Kajzer in Potočan, 2004, str. 25) je torej notranja značilnost podjetja. S sistemskega vidika se ukvarjamo s konceptom zaprtega sistema – za funkcioniranje sistema (angl. *know-how*). Zaradi tega je učinkovitost običajno ocenjena na podlagi naslednjih kazalnikov (isti vir):

- maksimiranje dobička kot moralna obveznost (Osterloh in Thiemann, 1995, v istem viru);
- količina proizvedenih proizvodov in/ali opravljenih storitev;
- izkoristek razpoložljivih resursov;
- hitrost prilivov;
- zanesljivost delovanja;
- produktivnost (izražena npr. s številom izdelanih proizvodov na delavca na leto ali s številom opravljenih storitev, ki jih nekdo naredi v nekem časovnem obdobju);
- ekonomska učinkovitost itd.

Tipično za vse navedene in tudi ostale kriterije je (Kajzer in Potočan, 2004, str. 25), da niso usmerjeni k namenu (angl. *know why*) in ciljem (angl. *know what*) podjetja. Ti se štejejo za samoumevne. Vsa pozornost je usmerjena k želji po doseganju meril, z minimumom vhodnih resursov (inputov, vnosov, vložkov).

²⁸ Za etično štejem, kar je skladno z opredelitvijo v tretjem načelu družbene odgovornosti v ISO 26000. Ne kaže pozabiti, da se prevladujoče mnenje, kaj je etično in kaj je sporno, spreminja. V letu 2014 je npr. v Indiji bilo več posilstev, pri katerih policija ni preprečila zlorabe deklet, ampak v njej sodelovala, češ da so bila dekleta iz nižjih kast (glejte javni tisk). V Hitlerjevi Nemčiji je prevladovala drugačna etika kot v današnji. Itd.

²⁹ Danes ne govorijo več samo o izidu (angl. *output*), ampak tudi o posrednem izidu (angl. *outcome*) in njegovem vplivu (angl. *impact*). V primeru podjetja je »output« njegov izdelek, »outcome« njegov vpliv na uporabnike in »impact« njegov bolj dolgoročen vpliv na življenje uporabnikov izdelka in druge (SSIE, 2012).

Vendar pa za dolgoročni uspeh podjetja učinkovitost ni dovolj. Če mora podjetje (učinkovito) proizvedeno blago skladiščiti, saj ga nihče ne želi kupiti, bo podjetje prej ali slej zašlo v težave (Thommen, 1996, str. 796 v Belak, Ja., 2002, str. 97). Za dolgoročni razvoj in preživetje podjetja je zelo pomembna tudi ekonomska racionalnost, o kateri razpravljamo v nadaljevanju.

2. Uspešnost podjetja (angl. *effectiveness*) lahko imenujemo tudi ekonomska racionalnost. Pomembno je proizvajati le tiste dobrine (Thommen, 1996, str. 796 v Belak, Ja., 2002, str. 97), ki zadovoljujejo resnične potrebe porabnikov, ki so konkurenčno sposobne in katerih cena pokriva stroške in zagotavlja dobiček. Zato prihaja v ospredje uspešnost podjetniške dejavnosti, merjena z dobičkom kot ciljem v tržnem gospodarstvu. Uspešnost (Coulter, 2005, str. 243) je sposobnost podjetja, da izpolni ali doseže cilje (pri doseganju visoke stopnje učinkovitosti, kajti čim boljše je pri tem vrednostno razmerje med prihodki in odhodki, tem večji bo dobiček). Biti uspešen pomeni delati prave stvari (Drucker, 1967), kar je pomembnejše, kot delati stvari prav. Ali povedano z besedami Petra Druckerja (1967): »It is more important to do the right things than to do the things right.« (Pomembnejše je delati prave stvari kot delati stvari prav.) Uspešnost (Kajzer in Potočan, 2004, str. 25) je torej zunanja značilnost podjetja. Iz systemskega vidika se ukvarjamo s konceptom odprtega sistema – za ravnanje sistema v njegovem okolju (angl. *know what*). Z uspešnostjo na splošno ocenimo posledice, ki jih sistem povzroči v njegovem okolju. Med tipična merila uspešnosti uvrščamo predvsem (isti vir):

- etično vedenje in verodostojnost podjetja (Thommen, 1991 v istem viru);
- kakovost izdelkov in/ali storitev;
- pripravljenost za dostavni čas in čas opravljanja servisnih storitev;
- odnos do narave (ekološkega okolja) in družbenega okolja;
- humanizacija dela in odnosov;
- dobičkonosnost in sposobnost kopičenja investicijskih sredstev itd.

S presojanjem uspešnosti postavimo v ospredje socialne namene in cilje, ki izhajajo iz njih. Njihovo ozadje je torej v širitvi kakovosti življenja (Kajzer in Potočan, 2004, str. 25). To je razlog, zakaj v nadaljevanju raziskujemo etično ravnanje podjetja kot njegovo družbenoekonomsko (odgovorno) ravnanje.

3. Etično ravnanje podjetja lahko imenujemo tudi družbenoekonomska (odgovorna) racionalnost. Gospodarsko delovanje in doseganje dobička (Thommen, 1996, str. 796 v Belak, Ja., 2002, str. 97) ne poteka v praznem prostoru. Podjetje je samo del obsežnega političnega, ekonomskega, socialnega in kulturnega sistema (tj. spleta). Če želi podjetje dolgoročno preživeti kot sestavina tega zapletenega sistema, se mora zavedati ne le določenih obveznosti do sodelavcev in porabnikov, temveč tudi do družbe, torej do drugih ljudi in narave. Mora se vprašati, kaj je dobra morala podjetja, ki je podlaga za dobro vodenje podjetja in za ustrezno ravnanje njegovih sodelavcev. To je tudi razlog (isti vir, str. 796–797), zaradi katerega so nekatera podjetja oblikovala svoj kodeks etike oz. obnašanja, v katerem so zapisala svoja moralna načela. Del tega naj bodo načela o družbeni odgovornosti, kajti družbena odgovornost (Štrukelj idr., 2010) je odvisna od ljudi in njihove etike. Nanjo lahko gledamo kot na informacijo – vpliv vplivnih oseb nad drugimi in njihovo ponotranjenje prejetih informacij o »pravilni« etiki. Družbenoekonomsko (odgovorno) racionalnost je mogoče doseči s pomočjo prejetih informacij o »pravi« etiki in s planiranjem etike podjetja (o doseganju družbene

odgovornosti s planiranjem etike podjetja glejte Belak, Je. idr., 2010; tudi Griseri in Seppala, 2010).

Brez pravnega okvira, ki je hkrati naklonjen družbeni odgovornosti in inovativnosti in zahteva taki, ki presegata omejitve tehnično-tehnoloških inovacij, brez popolne kakovosti in systemskega razmišljanja podjetja niso dovolj pripravljena upoštevati družbenoekonomske (odgovorne) racionalnosti. Kratkoročno namreč ukrepi te vrste lahko pomenijo več stroškov kot dobička. Za takšne spremembe tudi samo pravni okvir ni dovolj. Mogočna in velika podjetja so pokazala in dokazala, da podjetja potrebujejo tako inovacije svojih proizvodov/storitev, procesov kot socialne inovacije v okviru svojega upravljalno-vodstvenega, informacijskega in temeljnega – izvedbenega procesa. Takšno inoviranje izhaja iz odločitev o inoviranju upravljalno-vodstvenega procesa, kar posledično povzroči uspeh podjetja. Mnogi raziskovalci so namreč dokazali (npr. Kajzer in Potočan, 2004, str. 25), da so najuspešnejša podjetja radikalno inovirala svoj proces (in stil) upravljanja in vodenja (Amman idr., 2011; Collins, 2001; Collins in Porras, 1994; Drucker, 1985; Goerner, 2004; Goerner idr., 2008; Gorenak, 2008; Gregory in Midgley, ur., 2003; Hrast idr., 2012; 2013; Kanter, 1983; Peters in Reimann, 1988; Peters in Watermann, 1982; Peters, 1987; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj idr., 2012a; Štrukelj in Mulej, 2008; 2009 itd.).

Ob upoštevanju ekonomskih in etičnih vidikov moramo torej podjetniško racionalnost razčleniti na tri sestavine (Thommen, 1996, str. 796 v Belak, Ja., 2002, str. 97). To so tehnična, ekonomska in družbenoekonomska racionalnost. Navedenih treh delnih racionalnosti (isti vir, v Belak, Ja., 2002, str. 98) ne smemo obravnavati izolirano in kot da so namenjene same sebi. Uspešnost ravnanja smemo obravnavati le z vidika zadovoljitve potreb kupcev in uporabnikov³⁰, medtem ko mora v dobiček usmerjeno ravnanje upoštevati družbene posledice. Nasprotno pa se nanaša etika podjetja vselej na ljudi in njihovo gospodarsko ravnanje. Zato je razumljivo, da so ti trije vidiki soodvisni in se medsebojno pogojujejo. Tri sestavine tako na novo interpretirane racionalnosti (isti vir, v Belak, Ja., 2002, str. 98) so sicer pogosto med seboj usklajene, ko npr. dobro plačani sodelavci učinkovito delajo in hkrati s tem dosežemo dobro gospodarnost. Prav v konkretnih odločitvenih okoliščinah in pod pritiskom vsakodnevnega dela pa so te delne racionalnosti vse prepogosto v nasprotju in postanejo tudi za menedžerje, ki se zavedajo svoje odgovornosti, težko rešljivi ciljni konflikt. Na žalost je prav za poslovne odločitve značilno, da je treba upoštevati vse tri vidike, če hočemo imeti pravi odnos do resničnosti. Podjetje namreč lahko *dolgoročno* preživi le, če je učinkovito, usmerjeno v dobiček in ravna etično. Usklajevanje teh treh zahtev (isti vir, v Belak, Ja., 2002, str. 98) prihaja v središče podjetniških odločitev. Čim boljše podjetju pri tem uspeva dosežati dolgoročne cilje – naj omenimo npr. zagotavljanje obstoja, vzdrževanje konkurenčne sposobnosti, ohranjanje neodvisnosti, gradnjo dobre kulture podjetja – ob upoštevanju ekonomskih in etičnih vidikov, tem bolj bo dolgoročno verodostojno in uspešno.

Ker delovanje podjetja zadeva druga podjetja, ljudi v njih in njegovo okolje (glejte Thommen, 1996, str. 787), se vsako podjetje sooča z mnogimi etičnimi dilemami in problemi. To je razlog, zakaj lahko kot posledico različnega opazovanja (opazovanja iz različnih vidikov) ločimo mikro raven, mezo raven (torej srednjo raven) in makro raven etičnih problemov podjetja. Etična problemska razmerja v zvezi s podjetjem se torej kažejo na etičnih problemskih ravneh. Etike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 98) ni

³⁰ Kupci niso nujno uporabniki: npr. dedek kupi igračo (kupec), zadovoljen ali ne pa je vnuk (uporabnik).

mogoče obravnavati zgolj na eni ravni, npr. na ravni podjetja ali pa menedžmenta. Belak navaja etične problemske ravni, kot jih opredeljuje Thommen (1996, 787–788 v Belak, Ja., 2002, str. 99) in so prikazane v tabeli 25. Čeprav navedenih treh ravni (isti vir) ni mogoče vselej dosledno razmejiti, je opisano razlikovanje za stvarno razpravo in za ciljno opredeljevanje in reševanje problemov zelo pomembno. Tako se država v okviru svoje socialne politike srečuje z drugimi problemi kot podjetje pri oblikovanju socialnega koncepta za zaposlene v okviru politike podjetja. Posameznikovo socialno ravnanje zahteva seveda spet drugačen vidik. V okviru etike podjetja so v ospredju vprašanja mezo-ravni.

Etika delno opredeljuje (kot deskriptivna, torej opisna etika) in delno določa (kot normativna, torej predpisovalna etika) (Mulej idr., 2000, str. 535), po katerih moralnih načelih in normah (naj) ravnamo kot posamezniki, podjetja (poslovni sistemi) in družbeno-gospodarski sistemi v odnosih do notranjih in zunanjih udeležencev podjetja. Če je etika filozofska disciplina, ki se ukvarja s človekovo moralno (torej po sprejetih običajih in pravilih) relevantno dejavnostjo (tukaj govorimo o mikro ravni etičnih problemov), in je gospodarska etika tista etika, ki velja na ravni družbeno-gospodarske ureditve (globalne, regionalne, državne, lokalne) (imenujemo jo tudi družbeno-gospodarska etika; tukaj govorimo o makro ravni etičnih problemov), je podjetniška etika tista etika, ki velja v posamičnem podjetju (imenujemo jo tudi etika podjetja; tukaj govorimo o mezo ravni etičnih problemov). Družbeno-gospodarska etika in etika podjetja sta lastnosti institucij in nastopata kot sestavini njihovega gospodarjenja (primerjaj Mulej idr., 2000, str. 535). Upoštevanje soodvisnosti je dejavnost in vrednota (isti vir, str. 536), ki vodi k celovitosti. Torej se z njo povezuje integrativna družbeno-gospodarska etika in etika podjetja. Da bi se soodvisnost in z njo integrativna etika zmogli zares uveljaviti, jih ni mogoče vsiliti. Torej je treba v razpravo, katera etika je sprejemljiva in vredna uveljavitve, vključiti vse interesne udeležence podjetja, da dosežemo spremembe na mikro ravni, torej na osebni ali individualni ravni. Glejte tudi Kajzer, 1994; 1994a; Thommen, 1996.

Tabela 25: Etične problemske ravni

Etične problemske ravni
1. <i>Mikro raven</i> : Na mikro ravni (lahko bi govorili tudi o osebni ali individualni ravni) so v ospredju vrednote in ravnanje posameznika. Predmet raziskovanja je ravnanje posameznikov v njihovem specifičnem življenjskem prostoru (npr. na delovnem mestu) in v razmerah, ki omejujejo ravnanje v teh življenjskih prostorih (npr. delovne razmere). Gre za opis in obrazložitev, kako se lahko ali kako naj se obnaša posameznik kot delodajalec, menedžer, porabnik itd. Raziskujemo npr. kakšne možnosti ravnanja ima sodelavec, ki je zelo zaskrbljen nad varnostjo izdelka, čigar argumentov pa nadrejeni ne jemlje resno.
2. <i>Mezo raven</i> : Na mezo ravni (lahko bi govorili tudi o ravni podjetja) proučujemo ravnanje gospodarskih organizacij. Organizacijo, kakršna je npr. podjetje, tvorijo sicer posamezniki, ki jo oblikujejo in usmerjajo, vendar pa je kot celota gospodarska enota in jo je treba razumeti kot samostojni (sinergijski ³¹) subjekt ravnanja. Podjetje je torej odgovorno za svoje moralno obnašanje in mora nositi posledice svojega ravnanja in početja. Tako postane ob pravni tudi moralna oseba, zato mora prevzeti tudi moralne pravice in obveznosti. To npr. pomeni, da morajo biti po ekološki katastrofi posamezni sodelavci poklicani na odgovornost zaradi svojega napačnega ravnanja in zgrešenih odločitev. Hkrati podjetje za nastalo škodo ni le pravno, temveč tudi moralno odgovorno (in mora potemtakem poleg obvezne poravnave škode sprejeti še druge ukrepe).
3. <i>Makro raven</i> : Na makro ravni (lahko bi govorili tudi o družbeni ³² ravni) gre za oblikovanje splošnih gospodarskih razmer. Sprašujemo se, kakšen gospodarski sistem, v katerem delujejo različne organizacije, kot so podjetja, javnopravne tvorbe, poklicna združenja ali porabniške zadrage, je najpravičnejši ali najboljši. V kolikšni meri lahko svobodno tržno gospodarstvo zadosti etičnim načelom? Kakšna je pravična gospodarska politika? Kako zastaviti učinkovito ekološko in energetska politiko? Vse to so vprašanja, ki se postavljajo na tej ravni.

Vir: Thommen, 1996, str. 787–788 v Belak, Ja., 2002, str. 99, prilagojeno.

V okviru etike podjetja so torej v ospredju vprašanja mezo ravni oziroma ravni podjetja. Podjetje lahko etiko podjetja dosega na različne načine, kar je lahko podprto z različnimi pristopi za etično odločanje podjetja. Etično odločanje je zahtevno takrat (Možina idr., 2004, str. 397), kadar menedžer pri usklajevanju interesov udeležencev podjetja presoja mnogokrat nasprotno ali nezdržljive vrednote in izbira med njimi prave odločitve. Ker se etična klima, ki jo v tej doktorski disertaciji razumemo kot naklonjenost in pripravljenost udeležencev podjetja za uveljavljanje etičnosti podjetja, v podjetju spreminja (Belak, Je. in Mulej, 2009), morajo podjetja za implementacijo etike podjetja aktivno skrbeti in etiko podjetja redno tudi meriti (Belak, Je. in Milfelner, 2011). Podjetja lahko za implementacijo etike podjetja uporabljajo rutinsko, analizno in intuitivno sprejemanje etičnih odločitev (tabela 26). Rutinsko odločanje o etičnih zadevah je potrebno nadgrajevati z analiznim odločanjem, le-to pa z intuitivnim etičnim odločanjem.

Tabela 26: Možni pristopi za doseganje etičnega odločanja podjetja

³¹ Sinergija se zelo razlikuje od vsote, saj spremeni bistven del lastnosti sestavin nove celote; npr. jedilna sol je sinergija natrija in klora, ki sta dva strupa; voda je sinergija vidika in kisika, ki sta dva plina. V kolektivu podjetja ne pridejo do izraza vse lastnosti sodelavcev, pojavijo pa se tudi nove, ki jih posamezniki nimajo.

³² Če bi segli podrobneje, bi lahko govorili o regijski, medregijski, državni, mednarodni in globalni ravni.

Pristopi za etično odločanje
<p><i>Rutinsko etično odločanje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • vnaprej opredeljene odločitve za predvidljive okoliščine (bolj ali manj obvezujoča navodila za ravnanje: kaj velja storiti v posameznih zadevah in kako), • hitro in učinkovito, • primerno za enostavne okoliščine, • pravila so lahko neprimerna za posebne zadeve in okoliščine, • najprimernejše za operativno raven izvedbenega menedžmenta in za taktično raven izvedbenega menedžmenta*, • najpogosteje uporabljajo nižji menedžerji (ki odločajo o optimalni razporeditvi izvedbenih nalog) in srednji menedžerji (ki odločajo o zagotovitvi in optimalni razporeditvi resursov)*, • izrazne oblike: vizija, poslanstvo, smotri, vodila o poslanstvu in smotrih, temeljni cilji, predpisi, poslovniki, pravilniki, (moralna) pravila, vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve in okoliščine, navodila, priročniki, standardi, kodeksi ipd.*

<p><i>Analitično etično odločanje (po modelu, metodi, teoriji)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • upošteva tudi okoliščine, • je kakovostno, • zahteva prepoznavanja vrednot ljudi ob posameznih zadevah in v posebnih okoljih (in prepoznavanje pravil za upoštevanje teh vrednot oziroma za izbiranje med njimi), • terja več znanja, zavzetosti in časa, zato zanj mnogokrat ni časa (tudi ne zmogljivosti), • posega na področje filozofije (temelji na uporabi filozofskih teorij in znanju filozofskih in etičnih teorij), • lahko je zelo zahtevno: od menedžerjev zahteva poglobljeno in široko znanje ter veščine, • najprimernejše za raven strateškega menedžmenta*, • najpogosteje uporabljajo višji – top menedžerji, tj. glavni, generalni direktorji (ki odločajo o strategijah)*, • izrazne oblike: kompleksnejše metode, modeli, algoritmi*, npr. etika koristi (teleološki pristopi), etika pravičnosti in pravic, etike dolžnosti (deontološki pristopi), mešani pristopi, vrsta drugih pristopov.
--

Nadaljevanje tabele:

<i>Intuitivno etično odločanje (dogaja se v podzavesti odločevalca)</i>
<ul style="list-style-type: none">• zagotavlja ustvarjalne odločitve (ki jih lahko spodbujamo, težje pa obvladujemo),• uporabno v pogojih delne informiranosti in tveganja,• pogosto omogoča hiter odziv na nepredvidljive dogodke,• močno odvisno od znanja, izkušenj, vrednot in stopnje moralnega razvoja odločevalca,• dobre (ustvarjalnost, zavzetost), pa tudi slabe strani (nepremišljenost, večje tveganje, večji stres zaradi etičnih dilem),• temelj je kot pri analitičnem odločanju vedenje o možnih filozofskih in etičnih modelih,• temelj je poleg vedenja (znanja) tudi zavedanje o resničnosti, zato morajo biti odločevalci na čim višji razvojni stopnji glede etičnosti odločanja in moralnosti delovanja (Tavčar govori o stopnji osebnega etičnega/moralnega razvoja): potrebna je zrela človekova osebnost, pokončni in trdni ljudje*,• značilnosti odločevalca: znanje, izkušnost, poštenost, pravičnost, samozavest, umno presojanje, zaupanje, ustvarjalnost, treznost, odgovornost, vest, stanovitnost, modrost*,• najprimernejše za raven politike podjetja*,• najpogosteje uporabljajo lastniki podjetja (ki odločajo o viziji, poslanstvu, smotrih in temeljnih ciljih)*,• izrazne oblike: splošne metode, miselni modeli*.

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Povzeto po Tavčar, 2000 in 2002, dopolnjeno z lastnimi spoznanji; lastni prikaz.

V tej doktorski disertaciji metodološko sledimo etiki soodvisnosti (Mulej in Kajzer, 1998). Zaradi tega podjetjem za doseg verodostojnosti in etičnosti predlagamo uporabo dopolnjene strategije verodostojnosti (glejte Thommen, 2003, str. 43–83) kot možen metodološki način vpeljevanja etike podjetja v prakso.

4.3.4 Strategija verodostojnosti za doseg etičnosti podjetja

Thommen (2003, str. 43–83; 2014, str. 105–141) je razvil strategijo verodostojnosti, ki naj ključnim udeležencem podjetja (lastnikom/upravljavcem in vrhnjim vodjem podjetja) pomaga, da podjetje v okolju, kjer deluje, doseže več verodostojnosti – da mu verjamejo in zaupajo. »Biti verodostojen ne pomeni nič drugega kot to, da štejemo podjetje za vredno zaupanja, da bo prevzelo določeno funkcijo v družbi. Verjamemo mu in zaupamo v to, kar govori in dela. S tem ustvarja podjetje za družbo efektivno vrednost, kar je bil tudi izvorni pomen besede »gospodariti«. ... Ko podjetje doseže verodostojnost pri svojih udeležencih (angl. *stakeholders*), mu to kaže, da ga družba sprejema, da je upoštevalo etična navodila podjetniškega ravnanja in da njegovi odnosi z različnimi udeleženci temeljijo na obojestranskem zaupanju« (Thommen, 2014, str. 108). Verodostojnost je pogoj za etičnost podjetja (Belak, Ja., 2010; Hauptman in Belak, Je., 2014), saj podjetje brez verodostojnosti moderne etike podjetja (v smislu standarda ISO 26000; ISO, 2010) ne more uresničevati. Etika podjetja se ne more uresničiti brez etičnega vedenja vseh udeležencev podjetja, kajti verodostojnost podjetja potrjuje njegovo okolje! Podjetja lahko dosežejo verodostojnost in torej etiko podjetja z zadostno in potrebno celovitim planiranjem etike podjetja (Belak, Je. idr., 2010; Morris

idr., 2002). Ključni udeleženci podjetja morajo verodostojnost in etiko podjetja promovirati v viziji podjetja in politiki podjetja ter posledično v menedžmentu in temeljnem izvedbenem procesu podjetja (Belak, Je. idr., 2010; Hauptman in Belak, Je., 2014). Belak (Je., 2013, str. 531) ugotavlja, da ključni udeleženci podjetja z njihovimi vrednotami vplivajo na vizijo in politiko podjetja in torej na implementacijo etičnega vedenja z uporabo strategije verodostojnosti podjetja. Thommen (1996, str. 43–45 v Belak, Ja., 2002, str. 101; 2003) smatra verodostojnost za najpomembnejšo smernico podjetja. Zato podjetjem predlaga zavestno in aktivno implementacijo strategije verodostojnosti, ki temelji na komunikativnem, odgovornem in inovativnem ravnanju. Vse tri sestavine strategije verodostojnosti podjetja so močno soodvisne in vodijo le z vzajemnim delovanjem k zelenemu cilju – torej k verodostojnosti, s tem pa tudi k etičnosti podjetja (slika 14).

Slika 14: Pregled soodvisnih elementov strategije verodostojnosti podjetja



Legenda: * Prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Prirčeno po Thommen, 2003, str. 48; 2014, str. 106, dopolnjeno z lastnimi spoznanji; lastni prikaz.

Komunikativno ravnanje: to praviloma pomeni, da so različni udeleženci podjetja, ki postavljajo zahteve (Thommen, 2003, str. 53–76; 2014, str. 115–134), dojeti kot komunikacijski partnerji podjetja. Za podjetje ne predstavljajo le prejemnikov, temveč tudi oddajnike informacij. Zato mora podjetje prav tako opazovati in spoznati vrednote in potrebe svojega okolja (Kock idr., 2012). Te vrednote niso nespremenljive (Mulej idr., 2013, str. 84) in vplivajo na upravljanje in vodenje podjetja ter njegovo poslovanje

(Belak, Je., 2013). Z vidika podjetja so v fazi izmenjave informacij po mnenju avtorja strategije verodostojnosti (Thommen, 2003) v ospredju izmenjave informacij odnosi z javnostjo, v katerih podjetje skuša pojasniti svoje ravnanje (glejte Thommen, 1996, str. 792–793, v Belak, Ja., 2002, str. 102). Da bi doseglo potrebno in zadostno celovitost (Mulej in Kajzer, 1998; Mulej, 2007) in družbeno odgovornost (Milfelner idr., 2014; Ženko idr., 2013a), mora podjetje pri tem upoštevati vse zunanje udeležence podjetja, na etičen način (v smislu ISO 26000; ISO, 2010). Prav tako predlagamo, da podjetja posebno pozornost posvečajo ne le predvsem odnosom z javnostjo (kot je predlagal Thommen, 2003), temveč tudi odnosom z ostalimi zunanjimi udeleženci podjetja in notranjimi udeleženci podjetja, s katerimi naj podjetje prav tako vzpostavi primerno, to je etično in verodostojno komunikativno ravnanje podjetja, ki mora biti skladno z njihovimi vrednotami (Lencioni, 2002; Malbašić idr., 2014; Morris idr., 2002). Tabela 27.

Tabela 27: Vpogled v strategijo verodostojnosti: komunikativno ravnanje

(a) Komunikativno ravnanje: komunikacijski odnosi z bistvenimi javnostmi (in ostalimi bistvenimi zunanjimi udeleženci podjetja po posameznih skupinah zunanjih udeležencev podjetja*)
<ul style="list-style-type: none"> • obnašanje vsakega sodelavca – informanta mora biti verodostojno, • z dialogom ugotavljamo želje bistvenih javnosti (in ostalih bistvenih zunanjih udeležencev podjetja po posameznih skupinah zunanjih udeležencev podjetja*) glede informacij ter jih pravilno informiramo, • odkrito informiranje bistvenih javnosti (in ostalih bistvenih zunanjih udeležencev podjetja po posameznih bistvenih skupinah zunanjih udeležencev podjetja*) s primerno popolno informacijo in z vsemi bistvenimi informacijami, • sprejmemo, da se mnenja bistvenih in drugih javnosti (in ostalih zunanjih udeležencev podjetja po posameznih skupinah zunanjih udeležencev podjetja*) lahko razlikujejo od mnenj in vrednot podjetja.
(b) Komunikativno ravnanje: komunikacijski odnosi z bistvenimi notranjimi udeleženci podjetja (notranja komunikacija med posameznimi bistvenimi skupinami notranjih udeležencev podjetja)*
<ul style="list-style-type: none"> • obnašanje vsakega sodelavca – informanta (notranjega udeleženca podjetja) mora biti zaupanja vredno in verodostojno*, • z dialogom ugotavljamo bistvene želje glede informacij in primerno pravilno informiramo*, • odkrito informiranje vseh bistvenih notranjih udeležencev podjetja s primerno popolno informacijo in z vsemi za njih bistvenimi informacijami*, • sprejmemo, da se mnenja nekaterih notranjih udeležencev podjetja lahko razlikujejo od mnenj drugih notranjih udeležencev podjetja, pa tudi od mnenj in vrednot podjetja*.

Legenda: * Prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Prirejeno po Thommen, 2003, str. 53–76; 2014, str. 115–134, dopolnjeno z lastnimi spoznanji; lastni prikaz.

Odgovorno ravnanje: Biti odgovoren (Thommen, 1996, str. 792–793 v Belak, Ja., 2002, str. 103; Thommen, 2003, str. 48–52; 2014, str. 111–114) ne pomeni nič drugega kot odgovarjati, dajati odgovore in s tem prevzeti nase posledice svojega delovanja in obnašanja. Avtor strategije verodostojnosti (Thommen, 2003) predlaga odgovornost, ki

je podjetju naložena zaradi vloge, ki jo ima podjetje v družbi (družba pričakuje od podjetij verodostojno ravnanje; glejte npr. van Beurden in Goessling, 2008; Filbeck idr., 2009), odgovornost za odpravo povzročene škode ter sposobnostno odgovornost – odgovornost za preprečitev (prihodnje) škode, če je (bilo) podjetje sposobno rešiti določen problem (tabela 28). Iz tega sledi, da mora podjetje v praksi upoštevati vse bistvene (zunanje in notranje) udeležence podjetja, da mora biti družbeno odgovorno (Crnogaj idr., 2014; ISO, 2010; Kock idr., 2012; Mulej in Dyck, ur., 2014; Stiglitz idr., 2009), ter to, da mora skrbeti za ohranjanje podjetja, obstoječe civilizacije in planeta Zemlja (Blanchflower in Oswald, 2011; Hardjono in de Klein, 2004; Judge in Kammayer-Mueller, 2011; Mulej in Dyck, ur., 2014).

Tabela 28: Vpogled v strategijo verodostojnosti: odgovorno ravnanje

Odgovorno ravnanje (do vseh bistvenih udeležencev podjetja, družbe in planeta Zemlja*)
<ul style="list-style-type: none"> • odgovornost, ki izhaja iz (pomena in*) vloge podjetja v družbi (z vidika percepcije tako notranjih kot zunanjih bistvenih udeležencev podjetja*), • vzročna odgovornost za vse bistvene probleme, ki jih je podjetje (neposredno in/ali posredno*) povzročilo (s svojimi informacijami*, ravnanjem in/ali proizvodi in storitvami*), • sposobnostna odgovornost za vse bistvene okoliščine, za katere je podjetje sposobno ponuditi rešitev problema, • odgovornost do podjetja kot institucije interesno povezanih ljudi in premoženja*.

Legenda: * Prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Prيرهjeno po Thommen, 2003, str. 48–52; 2014, str. 111–114, dopolnjeno z lastnimi spoznanji; lastni prikaz.

Inovativno ravnanje (Thommen, 2003, str. 76–83): etično in podjetniško ravnanje sta v skladu, med seboj se celo pogojujeta (Thommen, 1996, str. 792–793 v Belak, Ja., 2002, str. 104), saj podjetniško ravnati pomeni v prvi vrsti biti inovativen. To pa je prav tisto, kar izrecno zahteva tudi etično ravnanje. Najti moramo namreč boljše rešitve za obstoječe probleme kakor tudi dobre rešitve za nove probleme, katere bodo partnerji sprejeli. Inovativno in ustvarjalno mišljenje je tako po mnenju avtorja strategije verodostojnosti (Thommen, 2003, str. 76–83; 2014, str. 135–141) pogoj za etično ravnanje. Opozarja, da moramo upoštevati, da inovacije niso nujno nove z vidika celotnega gospodarstva ali celo vse družbe, temveč so lahko nove le z vidika podjetja kot uporabnika ali stroke. Razlikuje tri vrste inovacij: inovacije proizvodov, postopkov in socialne inovacije. Poudarjamo potrebnost inoviranja vseh bistvenih procesov podjetja (glejte Štrukelj idr., 2012), in to, da podjetje lahko (pozitivno ali negativno!) vpliva na inoviranje vrednot (notranjih in zunanjih udeležencev) podjetja in družbe (Vitezić, 2011) (ter posledično kulture, etike in norm podjetja in družbe; glejte Potočan in Mulej, 2007), ter na to, da morajo zato biti njegove pomembnejše vrednote etične (Duh idr., 2010; Morris idr., 2002). Podjetje mora pri svojem inovativnem ravnanju spodbujati in upoštevati celoten invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces (IIDP proces) (glejte Mulej idr., 2013; Ženko in Mulej, 2011). Tabela 29.

Tabela 29: Vpogled v strategijo verodostojnosti: inovativno ravnanje

Inovativno ravnanje (drobne in korenite inovacije*; ne-tehnološke in tehnološke inovacije*)
<ul style="list-style-type: none"> • količinske, kakovostne, časovne, cenovne (vrednostne)* in/ali prostorske inovacije učinkov (proizvodov in/ali storitev), • inovacije postopkov v procesu ustvarjanja (proizvodnih, storitvenih, finančnih in/ali drugih) učinkov (avtorji jih razumemo kot inovacije temeljnega izvedbenega procesa), • inovacije procesov: upravljalno-vodstvenega, informacijskega (in temeljnega izvedbenega) procesa*, • socialne inovacije na (med-)človeškem področju (predvsem v upravljalno-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja), • inoviranje vrednot (notranjih in zunanjih udeležencev) in navad podjetja in družbe*.

Legenda: * Prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Prirejeno po Thommen, 2003, str. 76–83; 2014, str. 135–141, dopolnjeno z lastnimi spoznanji; lastni prikaz.

Vizija etičnega in verodostojnega podjetja mora biti vgrajena v politiko podjetja, če naj podjetje doseže etično ravnanje. To lahko pripomore k verodostojnosti in zaupanju v podjetje in lahko zagotovi njegov dolgoročni uspeh (Belak, Je., 2013; Duh idr., 2010; Hauptman in Belak, Je., 2014). Če bodo podjetja sledila družbeno odgovorni etiki podjetja, bodo lahko vsi prebivalci planeta Zemlja uživali družbeno odgovornost in boljšo kakovost življenja. Na ta način lahko dosežemo konkurenčno sposobnost podjetij in držav ter boljšo kakovost življenja ljudi kot zaposlenih in kot državljanov. To je lahko še posebej učinkovito, kadar takšno razmišljanje podpirajo in uporabljajo nosilci ekonomske politike, menedžerji in zaposleni, ter tedaj, kadar ga inovirajo v smeri k več družbene odgovornosti in zlasti njene etike (Šarotar Žižek in Mulej, 2013; Mulej in Dyck, ur., 2014); to podjetju prinaša posebne koristi (Stuebs in Sun, 2010). O menedžmentu verodostojnosti podjetja v okviru MER modela integralnega menedžmenta glejte tudi Belak, Ja. in Belak, Je. (2014, str. 143–169).

4.3.5 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Ravnanje vsakega podjetja (Belak, Je., 2014b, str. 75) vpliva na druge subjekte: na mnogo ljudi v podjetju in izven njega, tudi na druga živa bitja in na stvari, zato se podjetje srečuje s številnimi etičnimi problemi in vprašanji, v različnih situacijah (Calvey, 2008). Etična problemska razmerja se kažejo na različnih etičnih problemskih ravneh. Belak, Je. (2014b, str. 76) ugotavlja, da je poseben pomen potrebno pripisati proučevanju etike lastnikov in menedžmenta, saj imajo lastniki in vodstva podjetij (menedžment) v podjetjih najpomembnejšo vlogo. Čeprav se etika menedžmenta ne nanaša na celotno podjetje, je pogosto, celo v strokovni literaturi, enačena z etiko podjetja. Eden najpomembnejših vzrokov za to (isti vir, str. 77) je pomembna vloga menedžmenta pri vodenju podjetja, verjetno pa tudi premalo proučevanja te tematike (Demb in Neubauer, 1994, v istem viru). Tudi poslovna etika je pogosto napačno razumljena kot etika podjetja (Belak, Je., 2014b, str. 77).

Gospodarsko ravnanje podjetja se torej neposredno in posredno dotakne mnogih ljudi. Ker je podjetje del družbe in družbenega sistema, le-ta presoja, ali podjetje ravna etično – moralno ali ne, torej: ali prispeva k boljšemu življenju družbe. Boljša kakovost življenja družbe je cilj družbeno-ekonomske etike; če podjetje želi, da ga okolje in družba sprejme, mora zato ravnati etično. V svojem obnašanju mora biti pošteno, do okolja odkrito, biti pa mora tudi dovzetno za zahteve tistih, ki se jih njegovo ravnanje dotika, in te zahteve mora, kolikor je mogoče, upoštevati. Če je to temeljno vodilo podjetniškega ravnanja, družba podjetju zaupa – ga sprejema za verodostojnega. Po mnenju Thommna, avtorja strategije verodostojnosti, visoka verodostojnost poleg tega, da podjetju verjamemo in mu zaupamo, pomeni tudi (Thommen, 2014, str. 108–109):

- da je podjetje pravilno razumelo in dojelo interese vseh udeležencev podjetja (kar je še toliko bolj pomembno pri tistih udeležencih podjetja, s katerimi ni v neposrednem stiku, in tedaj, kadar mora posredno odločati v njihovem smislu) ter
 - da zahtev različnih udeležencev podjetja ni le prav razumelo in dojelo, temveč jih je s podjetniškim ravnanjem in uporabo razpoložljivih virov tudi prav uresničilo.
- Verodostojnost postane tako najvišje vodilo in sodilo za vrednotenje podjetniškega ravnanja (isti vir, str. 109).

Zato je zavestna strategija verodostojnosti bistvena sestavina podjetniškega ravnanja vsakega podjetja. Verodostojno obnašanje sestoji iz treh sestavin (Thommen, 1996, str. 792–795, v Belak, Ja., 2002, str. 102–104; Belak, Ja., 2010, str. 161–163): komunikativnega, odgovornega in inovativnega ravnanja. Te tri sestavine so močno soodvisne in le z vzajemnimi delovanjem vodijo k zelenemu cilju – zaupanju in verodostojnosti (primerjaj Thommen, 1996, str. 792–795, v Belak, Ja., 2002, str. 102–104):

- komunikativno ravnanje: Pri komunikativnem ravnanju nas zanima komunikacija, torej moramo razumeti različne udeležence podjetja (notranje, zunanje; nekateri jih imenujejo tudi interesni partnerji ali interesne skupine, ali deležnike³³) kot prave komunikacijske partnerje, ki so tako prejemniki kot oddajniki informacij kot bistvenih vplivnih sporočil. S tem nastane obojestranska povezava. To omogoča odkrit in nepristranski dialog, kjer komunikacijska partnerja rezultat skupaj ustvarita in le-ta ni določen vnaprej;
- odgovorno ravnanje: Vsako podjetje je del družbe in njegovo ravnanje vpliva na vse vidike njegovega okolja, tudi na družbo in naravno okolje, ki ju pomembno sooblikuje. Ker podjetje sodeluje pri oblikovanju resničnosti, ne more krivde za takšno ali drugačno resničnost prevaliti na druge, temveč mora za ustvarjanje resničnosti prevzeti odgovornost in nositi posledice tega ustvarjanja;
- inovativno ravnanje: Verodostojno ravnanje zahteva tudi veliko inovativnih, ustvarjalnih in podjetniških sposobnosti. To, da ima podjetje takšne sposobnosti, je zelo pomembno (npr. glede upravljanja in vodenja/ menedžmenta, uporabe virov ali znanja ipd.), kajti podjetje mora probleme, s katerimi se v poslovnem svetu srečuje, obvladati in skupno z udeleženci podjetja (notranjimi in zunanjimi) zanje poiskati tudi rešitev. To največkrat zahteva veliko ustvarjalnosti in prave inovacije. Tako inovacije postanejo predpogoj za etično ravnanje podjetij. Tako postane predvsem tudi zelo jasno, kako blizu so med seboj etični in ekonomski načini obnašanja.

³³ V tej doktorski disertaciji zagovarjamo mnenje, da je deležnik tisti, ki je lastniško udeležen v podjetju, torej tisti udeleženec podjetja, ki ima v podjetju neki lastniški delež (lahko tudi celotno podjetje), zato deležnike podjetja enačimo z angleškim izrazom »shareholder«.

To poglavje je moč skleniti z ugotovitvijo, da je doseganje družbeno odgovorne etike podjetja nujno, torej tudi inoviranje upravljanja in vodenja v tej smeri. Zato je potrebno inovirati politiko podjetja, ki jo z vidika MER modela integralnega menedžmenta lastniki in/ali od njih pooblašteni upravljavci opredeljujejo na najvišji ravni upravljalno-vodstvenega procesa, torej na ravni politike podjetja. Ker je etika podjetja vedno povezana z ljudmi in njihovim ekonomskim obnašanjem, mora biti angažma z etiko in družbeno odgovornostjo del družbeno odgovorne politike podjetja, njegovih strategij in aktivnosti. Da bi v podjetju to dosegli, naj promovirajo inovativne rešitve (Ženko in Mulej, 2011). Družbena odgovornost in zlasti taka etika podjetja se vsaj dolgoročno izplačata (Duh idr., 2010; Milfelner idr., 2014; Mulej idr., 2011), kajti mnogi viri kažejo, da družbena odgovornost vodi le navidezno in kratkoročno v nekritične in ne nujne stroške, saj mnoge stroške preprečuje; zato mora družbena odgovornost začeti veljati za vir koristi, kar tudi je (Branson, 2009; Ećimović, Haw idr., 2012; Mulej in Dyck, ur., 2014; Prosenak idr., 2008; Quinn, 2006; Toth, 2008; itd.). Preprečuje namreč stroške, ki bi jih brez družbene odgovornosti povzročilo nezadovoljstvo sodelavcev, poslovnih partnerjev, drugih občanov in neugoden vpliv skvarjene narave na zdravje ljudi ipd. To velja za vsa podjetja ne glede na njihovo velikost, lastniško strukturo ali druge vidike razvrščanja podjetja, kajti doseči je potrebno zadostno in potrebno celovitost ravnanja podjetja in inovacije vrednot, kulture, etike in norm, ne le tehnologije, ter zadostno in potrebno celovitost odgovornosti lastnikov in menedžerjev do vseh udeležencev podjetja, tudi zaposlenih in okolje ter obratno (Mulej idr., 2013). O etiki soodvisnosti, celovitosti in inovativnega poslovanja glejte Mulej idr., 2000, str. 530–547. Glejte tudi Mulej idr. (2013, str. 99–148).

Dokaz, da je etiko in družbeno odgovornost možno doseči: ZDA, kjer mnoga podjetja ne poslujejo z dobaviteljem/kupcem/financerjem itd., ki ni družbeno odgovoren, etičen; podobno izbirajo občani (Gerzema, 2010). Dokaz, da je to želeno: »greening of menedžment«. Ko podjetja postajajo vedno bolj zelena, jih vedno več izdaja podrobna poročila o njihovi okoljski učinkovitosti in varovanju okolja. Npr. Inicijativa za globalno poročanje (Global Reporting Initiative, GRI) (www.globalreporting.org) je leta 2000 ustvarila vodila za poročanje o trajnostnem razvoju, ki jih uporablja na stotine podjetij po celem svetu za poročanje o njihovih naporih za doseganje trajnostnega razvoja okolja (Kolk, 2000, v Coulter, 2005, str. 49). Leta 2013 so uvedli že četrto generacijo vodil, ki jo imenujejo G4 (GRI, 2014). Zeleno investiranje je del nove poti. Tudi etično investiranje: nekateri investitorji ne želijo postati solastniki podjetij, ki poslujejo v etično spornih dejavnostih, npr. glede tobačnih proizvodov, orožja ipd. (Glas, 2007, str. 224). Dokaz, koliko vpliva visoko šolstvo na oblikovanje družbe ustvarjanja in sodelovanja: Wall Street Journal poroča, da podjetja pri izbiri novih kadrov aktivneje proučujejo njihovo okoljsko izobraževanje (David, 2005, str. 263; David, 2008). Nedavna študija je ugotovila, da je 77 % odgovornih za nove kadre v podjetjih odgovorilo: »Pomembno je zaposliti študente z zavestjo o družbeni in okoljski odgovornosti.« Ford Motor Company »želi študente, ki bodo pomagali najti rešitve za družbene spremembe, in ima težave zaposliti študente s takimi znanji« (Alsop, 2001; glejte tudi Gardner, 2007, in Kim, 2003, v istem viru). Uporabo sistemske teorije in širjenje sodobnega obnašanja torej nujno potrebujemo (Mulej, 2007).

5 OTIPLJIVI DEJAVNIKI, KLJUČNI ZA INOVIRANJE UPRAVLJANJA IN VODENJA PODJETJA

5.1 Proučevanje podjetja: vpliv notranjih informacij na razvoj podjetja

5.1.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Trenutna socialno-ekonomska kriza ima svoje korenine v etiki neodvisnosti in odvisnosti in s tem povezanih enostranskih in kratkoročnih merilih socialno-ekonomske učinkovitosti in uspešnosti praks pod oznako neoliberalne ekonomije, ne pa v etiki soodvisnosti in povezanih (zadostno in potrebno) celovitih in dolgoročnih merilih (Mulej in Dyck, ur., 2014). Konkurenca danes narašča v smeri »hiper konkurence« in je večja, kot je bila kadarkoli (Demirdjian, 2008). Zato morajo podjetja razviti nove pristope, ki jih je moč doseči s pomočjo procesnih inovacij, inovacij proizvodov in storitev in inovacij na socialnem področju (Štrukelj idr., 2012; Ženko in Mulej, 2011). To so tehnološke in ne-tehnološke inovacije. Tehnološke inovacije so odvisne od ne-tehnoloških inovacij, ki so odvisne od upravljanja in vodenja podjetja (Štrukelj in Šuligoj, 2014). Zato so inovacije odvisne od invencijsko-inovacijskega-difuzijskega procesa (IIDP) (Mulej, 2007; Ženko in Mulej, 2011) z zvezi z upravljanjem podjetja v smeri proti njegovemu dialektično sistemskemu vedenju. V tem procesu je treba upoštevati zakon zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998), ki je odvisen od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti, proti zakonu entropije (glejte Mulej idr., 2002; 2013). Da bi bilo to omogočeno, morajo podjetja inovirati svoje upravljanje in vodenje (v smeri k družbeni odgovornosti; EU, 2011); torej morajo poznati svojo obstoječo politiko podjetja, vrednote, kulturo in etiko, prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti (Belak, Ja. in Duh, 2012; Ećimović, Haw idr., 2012; Štrukelj in Mulej, 2011b; Štrukelj idr., 2012a; 2012b; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Povzeto, upravljanje in vodenje podjetja morata doseči zadostno in potrebno celovitost in gojiti zadostno osebno celovitost človeka (Šarotar Žižek in Mulej, 2013). Upravljalci in menedžerji morajo upoštevati vse bistvene in samo bistvene vidike (v sinergiji) in jih redno inovirati. Sprejete strateške odločitve so tako bolj sistemske in celovite, torej bolj učinkovite, in lahko vodijo v smeri trajnostnega razvoja/prihodnosti.

Moderno upravljanje in vodenje podjetja namreč potrebuje premik v smeri k naprednim, integralnim modelom menedžmenta (glejte Belak, Ja. in Duh, 2012; Duh in Štrukelj, 2011) ter mora vsebovati družbeno odgovornost (EU, 2011). Za doseglo poslovne odličnosti in dolgoročnega preživetja podjetja morajo podjetja družbeno odgovorno upravljanje, vodenje in poslovanje redno inovirati (Štrukelj in Mulej, 2011c). Da bi omogočila dobro politiko podjetja, primerno izkoriščanje strateških razvojnih možnosti in določila primerne strategije podjetja in/ali inoviranje navedenega, potrebujejo lastniki podjetja in ostali ključni udeleženci podjetja, med drugim, zadostno in potrebno celovito pripravljene in izbrane informacije o njihovem podjetju (Štrukelj in Mulej, 2013b). Te inovacije morajo redno inovirati, da bi razvili uspešno navado, kar lahko vodi k uspešnosti njihovega podjetja (o navadah vizionarskih podjetij, ki vodijo k uspehu, glejte npr. Collins in Porras, 1997; o inoviranju upravljanja in vodenja podjetja glejte npr. Buchanan in Clayton, 2014; Collins, 2001; Dankova idr., 2015; Malik, 2011; Palmisano, 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj, 2010; Štrukelj idr., 2010;

2012c; 2012d; Štrukelj in Mulej, 2008; 2009; 2010; 2010a; 2011a; 2011b; 2011c; 2013b; 2013a; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Upravljanje in vodenje podjetja pa vplivata tudi na tržno vrednost podjetja (glejte npr. Ammann idr., 2011; Balasubramanian idr., 2010; Black idr., 2006), zato je njuno inoviranje še toliko pomembneje. Pri inoviranju upravljanja podjetja so informacije o podjetju in na njihovi osnovi določitev prednosti in slabosti podjetja ene izmed ključnih informacij, saj usmerjajo razvoj podjetja (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; Belak, Ja. in Duh, 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Lenihan, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Mulej, 2013b; Wheelen in Hunger, 2010).

V tem poglavju raziskujemo vpliv prednosti in slabosti podjetja na razvoj podjetja; izbrani vidik je vpliv osnovnih informacij na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja v smeri k bolj družbeno odgovorni politiki podjetja, vodenju in poslovanju podjetja. Kot prikazujejo rezultati v tem poglavju, se podjetja morajo zavedati pomena lastnega vpliva na uspešnost svojega poslovanja, za kar je potrebno podjetje proučevati. Med proučevanimi informacijami o podjetju so še posebej pomembne informacije o razvoju (bolj ali manj) (družbeno in drugače) odgovornega upravljanja in vodenja podjetja, ki jih moramo upoštevati pri inoviranju politike podjetja in menedžmenta podjetja. Ko govorimo o proučevanju podjetja, mislimo na analizo »notranjega okolja«, torej podjetja samega. Za pravo usmeritev svojega razvoja potrebujejo podjetja o sebi realne informacije, da lahko identificirajo svoje prednosti in slabosti ter glede njih primerno ukrepajo (Štrukelj in Mulej, 2013b). McGahan in Porter (2003) sta npr. ugotovila, da je boljša uspešnost podjetja stabilnejša od slabše ter da so uspešnejša podjetja že desetletje pred njunim raziskovanjem izkazovala nadpovprečno dobičkonosnost, za razliko od manj uspešnih, ki so desetletje pred njunim raziskovanjem izkazovala povprečno donosnost. Po njunem mnenju so podjetja manj uspešna predvsem zaradi poslovno specifičnih učinkov. V nadaljevanju izhajamo iz MER modela integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2012) ter dopolnjeno z lastnimi spoznanji pojasnjujemo, katere raziskave so potrebne in kakšne vrste analiz lahko opravijo podjetja, da določijo svoje prednosti in slabosti.

Analiza za določitev konkurenčnih prednosti in slabosti je pomembna za dolgoročni razvoj podjetje, saj je del izhodišč za planiranje politike podjetja, pa tudi za določitev možnih strategij podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 117–118; Štrukelj in Mulej, 2013b). Skladno z MER modelom integralnega menedžmenta postane proučevanje rezultatov podjetja izhodišče za določitev pravil glede prihodnosti podjetja (Ulrich, 1990, str. 88 v Belak, Ja., 2002, str. 125). Večina prednosti in slabosti podjetja izhaja iz primerjave podjetja s konkurenčnim podjetjem. A upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da podjetje s konkurenčnim podjetjem ne samo ustvarjalno tekmuje, ampak tudi ustvarjalno sodeluje (Parmigiani in Rivera-Santos, 2011).

Podjetje je sistem interesno povezanih ljudi in drugih dejavnikov (Belak, Ja., 2002, str. 22), organiziranih v institucionalno celoto z namenom (primerno, tj. zadostno in potrebno) celovito tržno delovati. Za izvedbo procesov snovanja, oblikovanja in izbire politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 107) so potrebna bogata in obsežna znanja in spoznanja. Obravnavano iz informacijskega vidika gre za potrebne informacijske³⁴ osnove, do katerih pridemo z izvedbo informacijskih procesov. Ti procesi segajo v:

³⁴ V tej doktorski disertaciji razumemo informacije kot vplivna sporočila, ki so dojeti podatki.

- okolje podjetja (govorimo o informacijah o razvoju in razvitosti okolja, na podlagi katerih lahko določimo možnosti in nevarnosti podjetja) in
- njegovo notranjost (govorimo o informacijah o podjetju, na podlagi katerih lahko določimo prednosti in slabosti podjetja).

Iz zapisanega izhaja, da Belak (Ja., 2002) v okviru MER modela integralnega menedžmenta definira podjetje kot institucijo interesno povezanih ljudi in premoženja; da lahko dobro opredelimo (torej snujemo, oblikujemo in izberemo) njegovo politiko podjetja, pa moramo po njegovem mnenju (glejte isti vir, str. 107) med drugim zbirati, prenašati, shraniti in obdelati – torej strokovno pripraviti potrebne informacijske osnove. Informacije iz notranjosti podjetja (torej osnovne informacije o podjetju), ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju, potrebujemo za določitev njegovih prednosti in slabosti.

5.1.2 Informacije iz podjetja in o podjetju kot ključni dejavnik upravljanja in vodenja podjetja

Pri raziskovanju podatkov o podjetju moramo upoštevati vsaj vsa področja dejavnosti podjetja (v obliki programsko-tržnih področij ali drugače poimenovanih strateških poslovnih področij in poslovnih funkcij) ter vodstvo in vodenje podjetja, primerjati te podatke s preteklim obdobjem, planirano dejavnostjo ali s konkurenti podjetja (primerjaj Ulrich, 1990, str. 55–64, v Belak, Ja., 2002, str. 117–118). Avtorji poimenujejo to analizo tudi kot arhitekturo podjetja: izčrpen opis vseh ključnih elementov in odnosov, ki sestavljajo podjetje (Harmon, 2003). Glejte tudi Kang idr., 2010; Šaša in Krisper, 2011. Proučevanje podjetja je v MER modelu integralnega menedžmenta usmerjeno po mnenju Belaka in Ulricha (1990, str. 55–64 v Belak, Ja., 2002, str. 117–118), dopolnjeno z nekaterimi lastnimi spoznanji avtorice te doktorske disertacije, v: 1. pridobitev osnovnih informacij o podjetju ter 2. določitev prednosti in slabosti podjetja, kot predstavljamo v nadaljevanju.

1. Pridobitev osnovnih informacij o podjetju in področjih aktivnosti v podjetju poteka:

a) z analizo področij dejavnosti (programsko-tržnih področij – PTP – in funkcijskih področij podjetja), v smislu obsega in kakovosti zgradb/naprav, uporabljenih finančnih, tehničnih in kadrovskih virov podjetja ter uporabljenih poslovnih strategij (Ulrich, 1990, str. 59 v Belak, Ja., 2002, str. 117). Ta spoznanja smo nekoliko dopolnili s področji angažiranja podjetja (glejte tudi Belak, Ja., 1998a; 2000). Tako ugotavljamo, da v okviru analize področij dejavnosti proučujemo:

- stvarne, količinske in kakovostne izide podjetja;
- vrednostne izide podjetja (najpomembnejše: dobiček ali izguba);
- uresničitvene potenciale (strukture) podjetja: finančne potenciale (npr. lastni potenciali, število ponudnikov in dostop do njih), lastninske/tehnično-tehnološke potenciale (v smislu opredmetenih sredstev, vključno z vso potrebno opremo), kadrovske potenciale (vključno z njihovimi vrednotami, kulturo in etiko) in organizacijske potenciale (strukture in procese) podjetja;
- strategije podjetja (splošne, temeljno, poslovne) in
- posamezne poslovne funkcije podjetja (kjer je na podoben način potrebno proučiti področje raziskav in razvoja, prodajnega marketinga, proizvodjanja in opravljanja storitev, kadrovske področje – za podjetje kot celoto, nabavno področje, npr. število ponudnikov in dostop do njih, področje financiranja – za podjetje kot celoto, kot so npr. finančni potenciali podjetja, število ponudnikov in dostop do njih, področje

organiziranja in področje informatiziranja; glejte npr. Belak, Ja., 1998a; 2000, dopolnjeno z lastnimi spoznanji)-

b) z analizo vodstva in vodenja, kjer proučujemo obseg, kakovost, uporabnost v praksi in metodologijo izvedbe za:

- način vodenja podjetja;
- metode vodenja podjetja;
- ključne vodstvene kadrovske potenciale podjetja (življenjepis, izobrazbena struktura, delovne izkušnje, kompetence, način razmišljanja ipd.) in
- organizacijsko zasnovano vodenja podjetja (Ulrich, 1990, str. 61 v Belak, Ja., 2002, str. 117).

Torej moramo način, metode in organizacijsko zasnovano vodenja podjetja ter ključne vodstvene kadrovske potenciale podjetja proučiti v smislu obsega in kakovosti konceptov, instrumentov izvedbe in praktične uporabe (glejte Belak, Ja., 2002, str. 117), tudi glede družbene odgovornosti podjetja (Tomšič idr., 2012). Pri analiziranju vodstva in vodenja pa moramo upoštevati, da je (primerno, tj. zadostno in potrebno) celovito vodenje (Birnbbaum, 1988) podjetja, ki naj motivira zaposlene (Kouzes in Posner, 2002), možno doseči le s popolno odgovornostjo (Gorenak in Mulej, 2010) in da na uspeh vodenja vpliva karizmatičnost obnašanja vodij (Conger in Kanungo, 1994), vključno z njihovimi čustvi (Delgado-García in De la Fuentesabat, 2009). Tudi vodenje je potrebno inovirati (Bolman in Gallos, 2011; Mulej idr., 2010).

Metodološko gledano so po Ulrichu (1990, str. 65, v Belak, Ja., 2002, str. 118) značilnosti vsakega obravnavanega dejavnika uvrščene v pet ocenitvenih razredov: zelo slabo, slabo, srednje, dobro in zelo dobro. Primerjava dobljenih ocen lastnega podjetja z ocenami konkurenčnih podjetij služi kot osnova za določanje prednosti in slabosti podjetja v primerjavi z drugimi podjetji (isti vir).

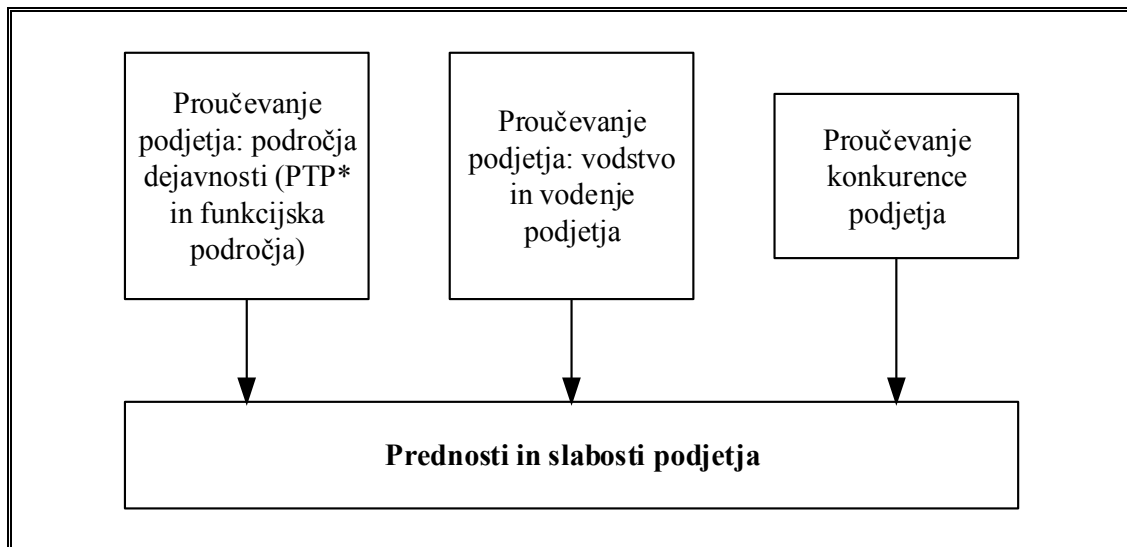
2. Določitev prednosti in slabosti podjetja:

Model določanja konkurenčnih prednosti in slabost podjetja je zasnoval Ulrich (1990, str. 62 v Belak, Ja., 2002, str. 118) na izhodiščih podjetniške analize, ki temelji na:

- primerjanju enakovrstnih pojavov iz različnih časovnih obdobj;
- medsebojnem primerjanju konkurenčnih podjetij;
- primerjanju dejanskega stanja pojavov s planiranim.

Navedene analitične postopke mora podjetje izvesti z vidika: a) analize področij dejavnosti podjetja ter b) analize vodstva in vodenja, oboje smo predstavili pod točko 1. Pridobitev osnovnih informacij o podjetju; za svoje in primerjano podjetje. Hiller, DeChurch in Murase (2011) so sistematično povzeli različne načine, s katerimi poskušajo teorije o vodstvu in vodenju podjetja odgovoriti na vprašanje o tem ali, kdaj in kako vodstvo in vodenje podjetja vpliva na rezultate podjetja. To je odvisno tudi od modrosti vodilnih (Yang, 2011), njihovih kompetenc (Verle idr., 2014) in konstruktivnih ali uničujočih nagibov (Shaw idr., 2011). Prav tako je vodstvo in vodenje podjetja najbolje proučevati skozi daljše časovno obdobje (Bluedorn in Jaussi, 2008; Shamir, 2011). Za visoko kakovost določitve prednosti in slabosti lahko podjetja zbrane informacije, ki jih uporabljajo kot osnova za primerjalno analizo za določitev svojih prednosti in slabosti, določajo s pomočjo dialektične teorije sistemov. Tako bo kakovost rezultatov lažje dosežena kot pri uporabi enostranskih, monodisciplinarnih pristopov in metod (slika 15).

Slika 15: Prikaz proučevanj, potrebnih za določitev prednosti in slabosti podjetja



Legenda: * PTP – programsko-tržna področja.

Obravnavano proučevanje podjetja ter določanje njegovih prednosti in slabosti pa je po mnenju Belaka (Ja., 2002, str. 118) potrebno tako v primeru že ustanovljenega in delujočega podjetja kot tudi pred njegovo ustanovitvijo. Za podjetje, ki še ne obstaja, proučujemo: 1. planirana področja dejavnosti (planirana programsko-tržna področja in funkcijska področja podjetja, tudi planirano angažiranje podjetja na teh področjih), planirano vodstvo in vodenje ter 2. planirane prednosti in slabosti v primerjavi s planirano konkurenco.

Izidi proučevanja podjetja (glejte Belak, Ja., 2002, str. 125) predstavljajo poleg informacij o vrednotah podjetja ter o možnostih podjetja ter iz okolja izhajajočih nevarnostih za podjetje raziskovalno-prognostično izhodišče za snovanje, oblikovanje in izbiranje politike podjetja. Vse te informacije je potrebno združiti in dodelati oziroma prognozično obdelati razvojne trende podjetja. Pri tem izidi proučevanja podjetja z določenimi prednostmi in slabostmi podjetja dobijo vlogo izhodišč za določanje vseh pravil v zvezi s prihodnostjo podjetja (torej postanejo izhodišče za določanje vseh pravil v zvezi s prihodnostjo podjetja). Za izkoriščanje prednosti podjetja morajo zaposleni s podjetjem sodelovati in sprejeti potrebne spremembe, tudi o družbeni odgovornosti (Senge, 1991; Senge idr., 2004; 2008); takšno »strateško inteligenco« je možno razviti (Service, 2006).

5.1.3 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Inoviranje upravljanja in vodenja podjetja v smeri družbene odgovornosti je ključno izhodišče za dolgoročno preživetje podjetja (Dankova idr., 2015; EU, 2011; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Mulej, 2011c), kajti za boljšo kakovost življenja vseh udeležencev podjetja je potrebno odgovorno upravljanje in vodenje podjetja (Štrukelj idr., 2012d; 2012e). Da bi podjetja upravljanje in vodenje uspela inovirati, morajo (med drugim) imeti dobro znanje o (in graditi na) svojih prednostih in se morajo izogibati svojih slabosti. Prednosti in slabosti so v skladu z značilnostmi MER modela integralnega menedžmenta (glejte Ulrich, 1990, str. 90 v Belak, Ja., 2002, str. 126) skupaj z vrednotami (udeležencev) podjetja, okoljskimi

priložnostmi in nevarnostmi ter obstoječo politiko podjetja pomembno izhodišče za inoviranje upravljanja (tudi politike) podjetja ter vodenja, ki iz upravljanja izhaja (pomembno je, da to inoviranje poteka v smeri k več družbene odgovornosti). Upoštevati je potrebno tudi vizijo podjetja, iz katere politika podjetja izhaja in jo tudi vključuje (Belak, Ja., 2002, str. 75; Štrukelj idr., 2012). Pri zbiranju podatkov o podjetju, da bi določili njegove prednosti in slabosti, moramo obravnavati vsaj vsa bistvena področja dejavnosti podjetja (programsko-tržna področja in funkcijska področja) ter napraviti analizo lastnikov/upravljalcev ter njihovega vodstva in vodenja podjetja. Te podatke primerjamo s preteklim obdobjem, analiziramo planirano in realizirano dejavnost in/ali podjetja primerjamo s konkurenčnimi podjetji (primerjaj Ulrich, 1990, str. 55–64 v Belak, Ja., 2002, str. 117–118). Avtorji to imenujejo tudi arhitektura podjetja: izčrpen opis vseh ključnih elementov in odnosov, ki sestavljajo podjetje (Harmon, 2003). Glejte tudi Bluedorn in Jaussi, 2008; Gorenak in Mulej, 2010; Hiller, DeChurch in Murase, 2011; Kang idr., 2010; Shamir, 2011; Šaša in Krisper, 2011; Štrukelj in Mulej, 2013b; Yang, 2011. Konkurenčne prednosti in slabosti podjetja postanejo izhodišče za določanje vseh pravil v zvezi s prihodnostjo podjetja (Ulrich, 1990, str. 88 v Belak, Ja., 2002, str. 125).

Pisci o sodobnem, integralnem menedžmentu običajno obravnavajo prednosti in slabosti podjetja skupaj z možnostmi in nevarnostmi podjetja (Belak, Ja., 2002; 2010). Oboje uporabljamo kot skupno in celovito izhodišče za opredeljevanje možnih strategij podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 117), pa tudi kot dvoje izmed izhodišč za snovanje, oblikovanje in izbiro politike podjetja.

5.2 Proučevanje okolja: vpliv informacij iz okolja na razvoj podjetja

5.2.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

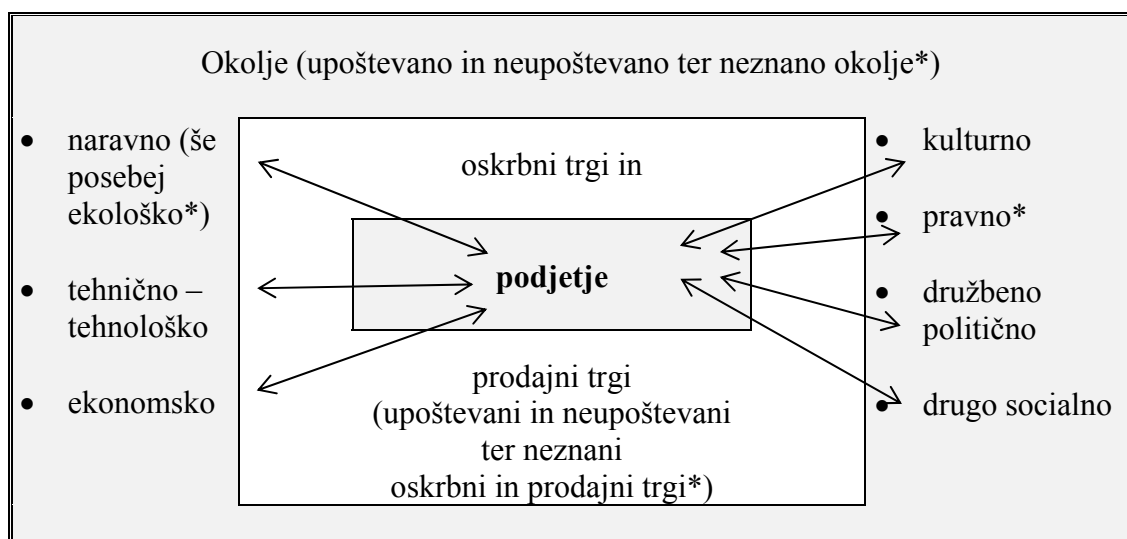
Namen tega poglavja je raziskava vpliva okolja na razvoj podjetja. Izbrano izhodišče zajema temeljne informacije za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja v smeri k bolj družbeno odgovorni politiki podjetja, vodenju in poslovanju. Kot kažejo rezultati raziskave, se podjetja morajo zavedati vpliva informacij iz okolja na njihov razvoj in jih upoštevati pri inoviranju svojega upravljanja in vodenja, da zaznane priložnosti spremenijo v svoje prednosti in da se pravočasno izognejo zaznanim nevarnostim (Štrukelj in Mulej, 2013a). Med raziskanimi informacijami iz okolja so še posebej pomembne informacije o razvoju družbene odgovornosti, ki naj jih podjetja upoštevajo pri inoviranju svoje politike podjetja.

Zaradi nenehnega spreminjanja razvoja okolja v vseh njegovih pomembnih vidikih potrebujejo naša gospodarstva za svoj razvoj radikalne spremembe, tudi s pomočjo inoviranja upravljanja in vodenja podjetja (glejte Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; Malik, 2011; Palmisano, 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Šarotar Žizjek idr., 2011; Štrukelj in Mulej, 2011c; Štrukelj idr. 2012; 2012c; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Nove koristi za obstoječe in prihodnje generacije moramo zagotoviti z inovacijami (Mulej idr., 2010a), inovacije upravljanja in vodenja morajo biti usmerjene v potrebno in zadostno celovitost in družbeno odgovornost (Štrukelj idr., 2012), pozitivne vrednote (Štrukelj in Mulej, 2011a; Štrukelj idr., 2012), inovativno in ustvarjalno kulturo podjetja (Štrukelj in Mulej, 2011b) ter verodostojno, etično ravnanje (Belak, Je. idr., 2010; Štrukelj idr., 2010; Štrukelj idr., 2012b). Značilnosti upravljanja podjetja imajo namreč vpliv na njegovo okoljsko obnašanje (glejte de Villiers idr.,

2011). O inovacijah upravljanja in vodenja podjetja v smeri družbene odgovornosti v malih in srednje velikih podjetjih glejte npr. Štrukelj in Mulej, 2010a. O potrebi po družbeni odgovornosti glejte tudi Ećimović, Haw idr., 2012; Hrast in Mulej, ur., 2008; 2009; 2010; Hrast idr., ur., 2011; 2012; 2013; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej idr., ur., 2014; Mulej, ur., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Plut, 2009.

V tem poglavju smo omejili našo raziskavo na vpliv informacij iz okolja (vključno trgov) na razvoj podjetij. O vplivu okoljskega ravnanja na uspešnost podjetja glejte Yan in Chew (2011), na odzive multinacionalnih podjetij pa Hurt (2007). V naši analizi smo izhajali iz MER model integralnega menedžmenta (glejte Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012) in potrebnega inovacijskega menedžmenta, tudi zaradi tega, ker uspešni inovatorji pripomorejo k večji jasnosti procesa upravljanja in vodenja podjetja, ki ga ljudje pogosto opisujejo kot nejasnega in nedoločnega (Jaruzelski idr., 2012). To je lažje doseči z uporabo dialektične teorije sistemov (glejte Bell in Morse, 2005; Mulej, 1974 in kasneje; Ivanuša, ur., 2014) in če upoštevamo medsebojno soodvisnost ter zakon zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998), kot pa z enostranskimi enodisciplinskimi pristopi in metodami. Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena proučevanja okolja. Ko govorimo o okoljski raziskavi, mislimo na analizo »zunanjega« okolja, ki skladno z MER modelom integralnega menedžmenta vključuje ekološko okolje, družbeno-politično in drugo okolje (tudi pravno in kulturno), tehnično-tehnološko okolje in ekonomsko okolje, vključno s trgi. Za podjetja so med informacijami iz okolja najpomembnejše informacije o trgih: o prodajnih trgih, o oskrbnih trgih, trgih delovne sile in trgih kapitala (Belak, Ja., 2002; 2010; Mugler, 1995). V tem poglavju bomo dokazovali, da so pri inoviranju politike podjetja informacije o razvoju in razvitosti okolja ter določitev iz njih izhajajočih možnosti in nevarnosti med bistvenimi informacijami, saj razvoj podjetja usmerjajo. Z vidika življenjskega okolja (Belak, Ja., 2002, str. 21) je podjetje sestavina tega okolja in se tudi vključuje v vse njegove razsežnosti. Večina povezav med podjetjem in okoljem ter med okoljem in podjetjem poteka preko oskrbnih in prodajnih trgov, nekatere pa tudi neposredno v ali iz drugih segmentov okolja (glejte sliko 16).

Slika 16: Podjetje kot sestavina okolja



Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

Vir: Belak, Ja., 2002, str. 21, prirrejeno.

Proučevanju oskrbnih³⁵ in prodajnih trgov (Belak, Ja., 2002, str. 122) daje večina avtorjev sodobnega menedžmenta zelo velik pomen, saj je od poznavanja trgov neposredno odvisna uspešnost in celo usoda podjetja. Avtorji podjetjem strateško razmišljanje priporočajo (Amit in Schoemaker, 1993; Argenti idr., 2005). Ulrich (1990, str. 80–84, v Belak, Ja., isti vir) poudarja pomen proučevanja tako oskrbnih in prodajnih trgov kot obstoječih in potencialnih trgov, ki jih je treba proučevati tako z ekonomskega, tehnično-tehnološkega in ekološkega, kot tudi z družbeno-političnega vidika. Ulrich (1990, str. 82 v Belak, Ja., 2002, str. 123) navaja, da mora podjetje proučiti tendence vsakega oskrbnega in prodajnega trga. Tabela 30 temelji na MER modelu integralnega menedžmenta in lastni zasnovi avtorice doktorske disertacije.

Tabela 30: Shema za proučevanje razvojnih tendenc oskrbnih in prodajnih trgov podjetja XX, d.o.o. v primerjavi s konkurenčnim podjetjem YY, d.o.o.

Razvojne tendence \ Trgi	Lastni oskrbni (prodajni) trgi podjetja XX, d.o.o.	Konkurenčni oskrbni (prodajni) trgi podjetja YY, d.o.o.
1. tržni prostor		
2. tržna struktura		
3. kakovost ponudbe		
4. količnost (obseg) ponudbe		
5. cena (vrednostne spremembe) ponudbe		

Vir: Belak, Ja., 2002, str. 122–123, lastna zasnova.

Proučevanje trgov ter vseh drugih razsežnosti podjetniškega okolja (Belak, Ja., 2002, str. 123) je namenjeno spoznavanju ter določanju možnosti in nevarnosti, ki jih proučevalci kvantificirajo, lahko jih ovrednotijo s ponderji, nato pa selekcionirajo. Pri tem je uporabna metoda scenarija. Šele na osnovi ocenjenih možnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz posameznih razsežnosti okolja, ima podjetje možnost oblikovati in izbrati tako politiko podjetja, ki bo usmerjala podjetje k izrabi možnosti ob izogibanju nevarnosti. Informacije iz okolja, ki vključujejo zahteve po družbeni odgovornosti podjetja, so pomemben dejavnik družbeno odgovornega usmerjanja razvoja podjetja. Vplivajo namreč na politiko podjetja in strateški menedžment, ta pa na srednji in nižji menedžment ter poslovanje podjetja. Ugotavljamo, da bodo, kadar zahteva okolje družbeno odgovornost podjetja, tudi politika podjetja, menedžment in poslovanje podjetja bolj družbeno odgovorni.

5.2.2 Informacije iz okolja kot ključni dejavnik upravljanja in vodenja podjetja

Poslovno okolje (Oreja-Rodríguez idr., 2010, str. 271–272) je v veliki večini panog in regij vedno bolj dinamično in negotovo. Zato je bistvenega pomena, da podjetja poznajo poglobljeno analizo o razvoju okoljske dinamike (govorimo o dolgoročni analizi okolja), da bi bila konkurenčna. Dolgoročno proučevanje mora vključevati dejavnike, ki proučujejo podjetje in dejavnike okolja in mora upoštevati percepcijo ključnih udeležencev podjetja, da informacijo vključijo v proces upravljanja in vodenja podjetja (primerjaj isti vir, str. 260). Vse te informacije je lažje obvladovati z uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (Sternad idr., 2011). Inoviranje upravljanja

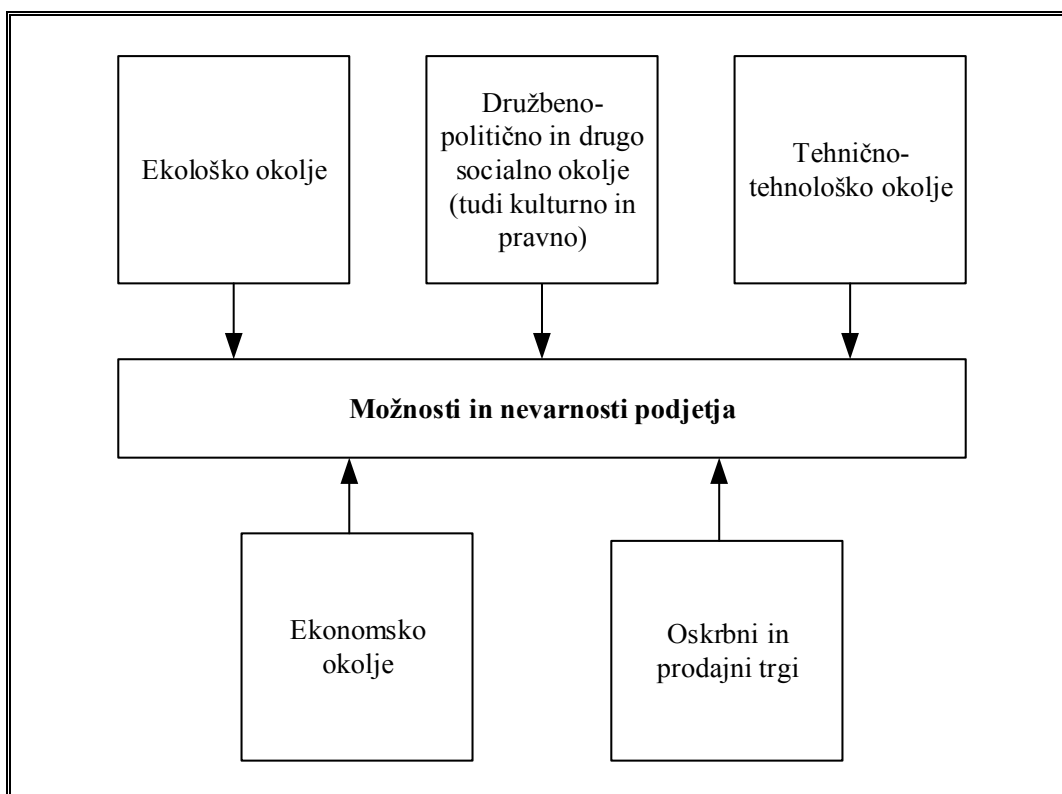
³⁵ Kot oskrbne trge bomo proučevali oskrbne trge z resursi, z delovno silo in s kapitalom.

in vodenja podjetja (Štrukelj in Mulej, 2013a) temelji na razvoju vrednot podjetja, kulture, etike in drugih neotipljivih dejavnikov, vizije podjetja, uspešnosti podjetja in razvoja njegovih konkurenčnih prednosti, razvoja okolja (vključno s tržnim okoljem) in (z)možnosti podjetja, da izkorišča njegove priložnosti ter obstoječe politike podjetja. Med številnimi svetovnimi znanimi modeli integralnega menedžmenta, ki to potrjujejo, želimo izpostaviti avtorje Barney in Hesterly (2010), Belak (2002; 2010), Bleicher (2004), David (2011), Hinterhuber (2004) ter Wheelen in Hunger (2010); vsi omenjene vidike raziskujejo.

Podjetje kot institucija interesno povezanih ljudi in premoženja (definicijo podjetja glejte v Belak, Ja., 2002, str. 22) je sestavni del okolja (glejte Belak, Ja., 2002, str. 118–125; 149–153). Poznavanje obstoječih ter predvidevanje prihodnjih pojavov v okolju podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 118) je ključnega pomena za opredeljevanje prave – uspešne politike vsakega podjetja. Proučevanja (isti vir, str. 119–120) so namenjena proučitvi sedanjosti in prognoziranju tistih prihodnjih razmer in okoliščin v tem okolju, ki bodo predvidoma imele pomemben vpliv na obstoj in razvoj podjetja. S proučevanjem razvoja in razvitosti okolja lahko podjetja zaznajo kako nevarnosti spremeniti v svoje možnosti/priložnosti (Likierman, 2006). Zavedanje o pomenu proučevanja okolja se s spreminjanjem velikosti podjetja in njegovega življenjskega cikla spreminja (Lester in Parnell, 2008; Lester idr., 2008/2009). Potrebno raziskovanje okolja deli Ulrich (1990, str. 64–90 v Belak, Ja., 2002, str. 119) na:

1. pridobivanje osnovnih informacij o razvoju in razvitosti okolja (za pridobitev globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendov) s proučitvijo:
 - a) ekološkega (kot del naravnega) okolja;
 - b) družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi kulturnega in pravnega okolja);
 - c) tehnično-tehnološkega okolja;
 - d) ekonomskega okolja ter
 - e) oskrbnih trgov (s surovinami, materiali, energijo in storitvami drugih – torej z resursi; z delovno silo; in kapitalom) in prodajnih trgov kot posebej pomembnima sestavinama podjetniškega okolja;
2. opredelitev iz okolja izhajajočih možnosti, pa tudi nevarnosti za podjetje. Slika 17.

Slika 17: Okolja, ki jih je potrebno raziskovati pri določitvi možnosti in nevarnosti podjetja



Ekološko okolje kot del naravnega okolja je vedno pomembnejši segment okolja, kajti v soočenju človeštva s podnebnimi spremembami, problemom ohranjanja vrst, in ko naš planet »drsi v prepad«, početje več milijard ljudi naredi razliko: rešitev – upanje človeštva in seveda upanje za vsako živo bitje na planetu – niso znanost, politika ali aktivizem, temveč pametnejša ekonomija (Wagner, 2012). Že leta 1987 so Združeni narodi objavili Poročilo Svetovne komisije za okolje in razvoj, angleško *Report of the World Commission on Environment and Development* (UN, 1987), v katerem so za našo skupno prihodnost pozvali »od ene zemlje k enemu svetu« in predlagali dolgoročne okoljske strategije in način za doseganje trajnostnega razvoja do leta 2000 in kasneje. Pomen okoljskih vplivov na ljudi in podjetja se je do danes le še povečal. Če želijo podjetja določiti ustrezno politiko podjetja (Štrukelj in Mulej, 2013a), ki se izogiba grožnjam in izkoristi priložnosti, morajo podjetja izkoriščati trende v vseh svojih okoljih, med katerimi je za ohranitev človeške vrste izjemno pomembno naravno – ekološko okolje (Ećimović, Haw idr., 2012).

Ekonomski cilji družbe prevladajo nad družbenimi, enostransko (Walsh idr., 2003). To je treba spremeniti (EU, 2011; Gladwin idr., 1995; ISO, 2010; Mulej, ur., 2013; 2014). Da bi to dosegli, morajo podjetja pri upravljanju in vodenju upoštevati vključenost vseh udeležencev podjetja (nekateri jih imenujejo interesne skupine) (Clarkson, 1995; Frey in George, 2010; Malik, 2011) in razvoj trajnostnega upravljanja in vodenja podjetja (Byrd, 2007; Schwartz, 2005; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Waligo idr., 2013). Znanstveniki opozarjajo, da se zaradi neprimerne ravnanja človeštva z ekološkim okoljem morda bliža konec naše civilizacije (za različne scenarije glejte npr. Victor, 2011; glejte tudi Ećimović idr., 2002; 2007; 2008a; 2008b; 2008c; Ećimović, Haw idr., 2012; Hamman idr., 2010; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in

Dyck, ur., 2014). Zato so vse glasnejša opozorila, da je potreben trajnostni razvoj, ki izraža soodvisnost gospodarstva in naravnega okolja kot dveh bistvenih osnov življenja (glejte npr. Ećimović, Haw idr., 2012; Hamman idr., 2010; Mulej in Dyck, ur., 2014). Ećimović idr. (2002; 2007; 2008a; 2008b; 2008c), Ećimović, Haw idr. (2012), Goerner idr. (2008), tam citirani avtorji in mnogi drugi avtorji se sklicujejo na njih trajnostni razvoj, ki mora voditi k trajnostni prihodnosti, ne pa postati samozadosten ali celo samo lokalni (glejte tudi Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014) niti zlorabljen – z razvojem, ki škodi naravnim pogojem za obstoj človeštva, kar lahko zahtevajo tudi udeleženci podjetja (Sarkiz idr., 2010). Prav tako bi morali resno razmisliti o merjenju človeške skrbi za naravo (Šarotar Žižek idr., 2010c).

O pomembnosti okoljskega upravljanja za ustvarjanje »okolju prijaznejšega upravljanja« glejte tudi študijo odnosa med mehanizmi upravljanja podjetja in njegove okoljske učinkovitosti (Kock idr., 2012). Avtorji so ugotovili (isti vir, str. 492), da je več pomembnih mehanizmov za usmerjanje k okolju prijaznemu upravljanju in vodenju podjetja, kot so upravni odbor (angl. *board of directors*), vodstvene spodbude (angl. *managerial incentives*), trg za nadzor podjetij (angl. *the market for enterprise control*) ter pravni sistem in sistemi predpisov za določanje stopnje okoljske uspešnosti podjetja. Ti rezultati kažejo, da lahko različni mehanizmi za usmerjanje upravljanja in vodenja podjetja do neke mere rešijo obstoječa razhajanja interesov med različnimi udeleženci podjetja z različnimi interesi v zvezi z okoljskimi dejavnostmi podjetja. Prav tako ti rezultati potrjujejo, da razvoj okolja vpliva na razvoj odgovornega upravljanja in vodenja podjetja. Wagner (2007, str. 622) med drugim ugotavlja, da je vključevanje okoljskih vidikov v druge vodstvene funkcije na splošno pozitivno povezano z gonili uspešnosti podjetja. Ob danih gospodarskih, institucionalnih in industrijskih okoljih je ugotovil v svojih raziskavah, da bodo imela podjetja, ki na inovativen način izvajajo več integriranih prijemov za upravljanje okolja, ki so vključeni v inovativno politiko podjetja, boljše gospodarske rezultate. Poročanje o okoljski dejavnosti podjetja (Kolk, 2000) je za podjetja dobro, saj podjetja usmerja k večji disciplini glede okoljskega obnašanja, kar zmanjša okoljska tveganja in ustvari pozitivne odnose z javnostjo. Dobro »zeleno« poročanje lahko podjetju služi za diferenciacijo, npr. pri pridobivanju talentiranih zaposlenih ali pri povečanju atraktivnosti podjetja pri kupcih, pa tudi investitorjih. Še več, ker podjetja zaradi zelenega poročanja natančno proučujejo svojo poslovno prakso, le-to pogosto pomaga menedžerjem prepoznati možnosti znižanja stroškov in celo nove poslovne priložnosti.

Družbeno-politično in drugo socialno okolje je okolje, ki se prav tako nenehno spreminja. V družbi se je zaradi družbeno-političnih dogodkov pojavilo veliko težav (glejte npr. Palmer idr., 2012). Ker sta sistem (splet) vrednot in družbeni sistem (ureditev) v skupnostih, v katerih podjetje posluje, pomemben dejavnik (zunanjega) okolja (Demirdjian, 2008), morajo podjetja upoštevati, da se vedno več ljudi in skupnosti zaveda družbene odgovornosti, h kateri je sodobni svet začel pristopati s standardizacijo. ISO 26000 (glejte ISO, 2010, str. 4) pri opredeljevanju družbene odgovornosti pravi, da gre za odgovornost ljudi/organizacij za vplive na družbo; pri tem sledi holističnemu pristopu – zadostni in potrebni celovitosti (angl. *holistic approach*) in vključuje soodvisnost (angl. *interdependence*) v jedro standarda vključenih vsebin (angl. *core subjects*), med katerimi je centralno uvrščeno upravljanje podjetja (angl. *organizational governance*), ki se povezuje z ostalimi šestimi ključnimi vsebinami v smeri družbene odgovornosti (angl. *social responsibility*). Združljivost med interesi podjetja (Demirdjian, 2008) in interesi ostalih udeležencev podjetja, tudi družbe, bi

moral biti cilj vsakega družbeno odgovornega podjetja. Gerzema in D'Antonio (2011) sta npr. empirično dokazala, da kupci v ZDA vse bolj pogosto zahtevajo, da so njihovi dobavitelji družbeno odgovorni.

Vplivi (družbenega) okolja, o katerih govorimo v tem poglavju, prihajajo iz človeka. Zato (Štrukelj in Mulej, 2013a) so pomembni njihovi viri informacij. Kot vire informacij o družbeni odgovornosti Kaker (2011) navaja: Smernice OECD (angl. *OECD Guidelines*), Odgovornost 1000 (AA1000) (angl. *Accountability 1000*), Načela globalnega sporazuma Združenih narodov (angl. *Principles of UN Global Compact*), Smernice poročanja o trajnosti pobude za globalno poročanje »Global Reporting Initiative« (GRI) (angl. *Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative*), Družbena odgovornost 8000 (angl. *Social Accountability 8000*) (ki daje osnovo za certificiranje, medtem ko je ISO 26000 standard o družbeni odgovornosti ne). Tako ISO 26000 ni prvi mednarodni dokument, ki standardizira človeško skrb za družbeno odgovornost, vendar je prvi, ki uvaja soodvisnost in celosten pristop. Tudi Evropska unija v mnogih dokumentih ugotavlja, da je družbena odgovornost ključnega pomena (EU, 2011, str. 3): »Na CSR se sklicujejo številne vodilne pobude strategije Evropa 2020: Celostna industrijska politika za dobo globalizacije, COM(2010)614; Evropska platforma proti revščini in socialni izključenosti, COM(2010)758; Program za nova znanja in spretnosti ter delovna mesta, COM(2010)682; Mladi in mobilnost, COM(2010)477; ter Akt za enotni trg, COM(2011)206. Poleg tega je cilj Unije inovacij (COM(2010)546) okrepiti zmogljivost podjetij pri reševanju družbenih sprememb z inovacijami; prispevek podjetij je osrednjega pomena pri doseganju ciljev vodilne pobude »Evropa, gospodarna z viri« (COM(2011)21 in COM(2011)571).«

Tehnično-tehnološko okolje: Bradley idr. (2011) so ugotovili, da se podjetja v skoraj vsaki panogi soočajo z vedno večjimi pritiski mnogih zunanjih sil. Okolja, za katera je značilno več predpisov, so bolj izpostavljena zahtevam kupcev za boljše izdelke in storitve ter pospešenemu tempu tehnoloških sprememb. Tako morajo velika in mala podjetja slediti razvoju tehničnega in tehnološkega okolja. O vzorcu tehnoloških inovacij v malih podjetjih glejte na primer Subrahmanya (2005). Ne nazadnje pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da je npr. tehnologija interneta zmanjšala nekatere tradicionalne ovire za vstop v številnih panogah (Demirdjian, 2008).

Ekonomsko (gospodarsko) okolje: Nosilci ekonomske politike se spopadajo z načini reševanja novih gospodarskih izzivov pri pripravi svojih gospodarstev na njihovo uspešnost v prihodnje, za katero je značilna vse večja negotovost. V težkem svetovnem gospodarskem okolju je pomembnejše kot kdajkoli prej, da države postavijo trdne temelje, ki naj podpirajo gospodarsko rast in razvoj, njihovo konkurenčnost in boljšo kakovost življenja vseh prebivalcev (Štrukelj in Boršič, 2012a). Da je res tako, potrjujejo vse odmevnejši pozivi k trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti³⁶, na kar vplivajo tudi vrednote (Wang in Juslin, 2012), ter prvič objavljeni indeks merjenja dobrega počutja (angl. *well-being*), imenovan *Your Better Life Index* (YBLICN, 2011)³⁷. Glejte tudi Beyond GDP, 2011; Blanchflower in Oswald, 2011; Judge in Kammayer-Mueller, 2011; Korten, 2009; NEF, 2009; Rašič idr., 2014; Revkin, 2005;

³⁶ Najnovejši slovenski npr. v Hrast idr., ur., 2012; 2013; Mulej idr., ur., 2014; Mulej in Hrast, ur., 2010; Mulej, 2011a; Štrukelj idr., 2012; mednarodni npr. v okviru standarda ISO 26000, 2010 ipd.; o trajnostnem razvoju glejte Epstein, 2010; Madu in Kuei, ur., 2012; Wagner, 2010.

³⁷ Glejte tudi Beyond GDP, 2011; Blanchflower in Oswald, 2011; Judge in Kammayer-Mueller, 2011; Wu in Wu, 2010.

Wu in Wu, 2010. Vse to in še kaj bo v prihodnje treba upoštevati ob vzpostavitvi novih družbenoekonomskih ureditev in bolj inovativnem načinu merjenja družbenega in ekonomskega razvoja, za kar bomo potrebovali še več ustvarjalnosti in inovativnosti, tudi v okviru inoviranja upravljanja in vodenja podjetja (glejte npr. Dankova idr., 2015; Duh in Štrukelj, 2011; Malik, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Šarotar-Žižek idr., 2011; Štrukelj in Mulej, 2011c; Štrukelj in Šuligoj, 2014). To velja tudi za Slovenijo in slovenska podjetja.

Podjetja se morajo dinamično prilagoditi razvoju industrijske strukture in makroekonomskih razmer (Catte idr., 2011; Geng, 2011), ki vplivajo na poslovne priložnosti podjetij, tudi na trgu kapitala (Figlewski idr., 2012). V zadnjih dveh desetletjih (Zagorchev idr., 2011) so številne države pričele razvijati svoje finančne trge, krepiti svoje tehnološke osnove in sprejemale ukrepe za stabilizacijo gospodarstva. Finančni razvoj in naložbe v informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT) imajo v času makroekonomskih strukturnih reform pomemben pozitiven vpliv na bruto družbeni produkt (BDP). Očitno je, da nimajo vse države enake ekonomske svobode. V letni raziskavi ekonomske svobode sveta (angl. *Economic Freedom of the World*; glejte Gwartney idr., 2013) avtorji poročajo o stopnji, do katere javne politike in državne institucije podpirajo ekonomske svobodo. Ključne sestavine ekonomske svobode so (isti vir, str. 1): osebna izbira, prostovoljna izmenjava, ki je usklajevana na trgu, svoboda vstopa in tekmovanja na trgih ter zaščita ljudi in njihovega premoženja pred agresijo drugih. Indeks ekonomske svobode sveta meri stopnjo ekonomske svobode, ki je prisotna v petih glavnih področjih (isti vir, str. 3): velikost vlade, pravni sistem in varnost premoženja, dober denar, svoboda za mednarodno trgovanje in predpisi (regulative). Nabor podatkov ekonomske svobode sveta ponuja najbolj celovito merilo za stopnjo, do katere se države zanašajo na trg, ne pa na politično odločanje o alokaciji sredstev (alokaciji resursov) (isti vir, str. 2). To pa je pomembno tudi za raziskave o vplivu razvoja okolja na razvoj odgovorne politike podjetja (Štrukelj in Mulej, 2013a). Vse proučevano vpliva na priložnosti in nevarnosti podjetij, ki v različnih okoljih poslujejo pod različnimi pogoji. Tabela 31 prikazuje oceno skupne ekonomske svobode na svetu za leto 2011 in 2012 za izbrane države, tabela 32 pa oceno ekonomske svobode za Slovenijo za leto 2011 in 2012.

Tabeli navajata rezultate raziskave, ki so objavljeni v poročilu Ekonomska svoboda sveta (angl. *Economic Freedom of the World*). »Raziskava je med drugim tudi pokazala, da ljudje, ki živijo v državah z visoko stopnjo ekonomske svobode, ne uživajo le večjo blaginjo, temveč tudi večjo stopnjo politične in civilne svobode ter med drugim dočakajo daljšo življenjsko dobo. Povezava med ekonomsko svobodo in kakovostjo življenja je nesporna... Povezava pa ne velja le za premožnejši in srednji razred, temveč predvsem za najšibkejši. Tako je za 10 odstotkov najrevnejše populacije v državah z največ ekonomske svobode (25 % najvišje uvrščenih držav) povprečen dohodek v letu 2012 znašal 11.610 dolarjev, medtem ko je za tiste, ki živijo v najmanj ekonomsko svobodnih državah (25 % najnižje uvrščenih držav) ta znašal skromnih 1.358 dolarjev. Države v zgornjih 25 odstotkih lestvice ekonomske svobode so imele v letu 2012 povprečni dohodek na prebivalca (izraženo v dolarjih za leto 2012) 39.899 dolarjev, medtem ko je ta v državah iz spodnje četrtine lestvice znašal le 6.253 dolarjev. V državah z največ ekonomske svobode (najvišjih 25 odstotkov) je bila v letu 2012 pričakovana življenjska doba 79,9 leta, medtem ko je bila v državah z najmanj ekonomske svobode (najnižjih 25 odstotkov) le 63,2 leta« (ESS, 2014). Torej je, kot je večkrat dejal že Milton Friedman (glejte npr. 1962; 1970), »ekonomska svoboda prvi

pogoj za vse druge oblike svobode, tudi za politično, ter prvi pogoj za večjo konkurenčnost gospodarstva« (ISS, 2014). Ta analiza pa pušča ob strani vpliv monopolnih podjetij, ki so na osnovi Friedmanove teorije dosegla pod imenom neoliberalizma s tezo, da je najboljši povsem svoboden trg, stanje, v katerem manj kot 150 podjetij – izmed 30 milijonov proučenih – obvladuje 40 % svetovnega trga in manj kot 750 kar 80 % svetovnega trga (Vitali idr., 2011). Ob strani pušča tudi kupno moč valut.

Tabela 31: Ocena skupne ekonomske svobode na svetu za leto 2011 in 2012, izbrane države

Zaporedna številka države (proučevanih 152 držav)	Država	Ocena skupne ekonomske svobode (maksimalno 10)
1 (2011) oz. 1 (2012)	Hong Kong	8,97 (2011) oz. 8,98 (2012)
2 (2011) oz. 2 (2012)	Singapur	8,73 (2011) oz. 8,54 (2012)
19 (2011) oz. 28 (2012)	Nemčija	7,68 (2011) oz. 7,55 (2012)
27 (2011) oz. 31 (2012)	Avstrija	7,59 (2011) oz. 7,48 (2012)
27 (2011) oz. 50 (2012)	Madžarska	7,59 (2011) oz. 7,30 (2012)
75 (2011) oz. 70 (2012)	Hrvaška	7,01 (2011) oz. 7,04 (2012)
83 (2011) oz. 79 (2012)	Italija	6,85 (2011) oz. 6,92 (2012)
97 (2011) oz. 105 (2012)	Slovenija	6,59 (2011) oz. 6,57 (2012)

Vir: Gwartney idr., 2013, str. 8 (za leto 2011) ter Gwartney idr., 2014, str. 8 (za leto 2012).

Tabela 32: Ocena ekonomske svobode za Slovenijo za leto 2011 in 2012 (proučevanih 152 držav)

Država	Področja					Komponente področja 5		
	1 Velikost vlade	2 Pravni sistem in varnost premoženja	3 Dober denar	4 Svoboda za mednarodno trgovanje	5 Predpisi (»regulative«)	5A Predpisi trga kapitala	5B Predpisi trga delovne sile	5C Poslovni predpisi
Slovenija	Ocena (mesto)	Ocena (mesto)	Ocena (mesto)	Ocena (mesto)	Ocena (mesto)	Ocena (mesto)	Ocena (mesto)	Ocena (mesto)
2011	4.5 (142)	6.2 (51)	8.3 (75)	7.5 (60)	6.5 (111)	7.4 (119)	5.6 (110)	6.5 (54)
2012	4.6 (141)	6.1 (52)	8.2 (80)	7.4 (60)	6.5 (120)	7.8 (116)	5.7 (111)	6.0 (109)

Vir: Gwartney idr., 2013, str. 14 (za leto 2011) ter Gwartney idr., 2012, str. 13 (za leto 2012).

Trgi: Trge sestavljajo prodajni trg, oskrbni trg z resursi, oskrbni trg z delovno silo in oskrbni trg kapitala. Posebej želimo opozoriti tudi na oskrbni trg z intelektualno lastnino: inovacijskimi zamislimi, izkušnjami, patentni, licencami ipd. ter na oskrbni trgi predlogov za projektno in/ali dolgoročno poslovno sodelovanje. Predstavili bomo

nekatero vidike trgov, za katere menimo, da so danes najpomembnejši; globalizacije ne raziskujemo posebej (glejte npr. Douglas in Wind, 1987; Fara idr., 2006; Štrukelj, 2014). Povpraševanje na prodajnem trgu se lahko spreminja glede na cene, razdalje do prodajnih objektov ipd. (Redondo idr., 2011), še posebej če blago, po katerem povprašujemo, ni bistvenega pomena. Upoštevanje spremenljivega povpraševanja (torej povpraševanja, ki niha) povečuje kompleksnost tega problema, zato je napor, potreben za njegovo rešitev, večji, vendar pa so lahko rezultati bolj realistični. Elektronsko poslovanje je oslabilo vstopne in izstopne ovire industrijskih sektorjev, povečalo preglednost cen ter na nacionalnih in globalnih trgih okrepila konkurenco. Internet je ustvaril nov in cenejši distribucijski kanal (Demirdjian, 2008). Plače so po vsem svetu neprimerljive (glejte P&E, 2012), kar prav tako vpliva na različnost povpraševanja na posameznih trgih. Za primerjavo kupne moči po vsem svetu (primerjava cen, primerjava plač in domače kupne moči), ki so jo izračunavali na podlagi več kot 50.000 podatkov v 72 različnih mestih po svetu, na podlagi podatkov, ki so jih pridobili lokalni, medsebojno neodvisni opazovalci v času od konca aprila do konca maja 2012 (P&E, 2012, str. 6), glejte P&E (2012) (tabela 33).

Tabela 33: Primerjava kupne moči po svetu v letu 2012, izbrane države

Mesto	Vidik primerjave kupne moči		
	Raven cen (vključno z najemninami) * (New York = 100)	Nivo plač (neto) ** (New York = 100)	Domača kupna moč (neto letni prihodki) *** (New York = 100)
Zürich	102,5	132,4	110,6
Dunaj	72,0	70,8	74,9
London	83,0	75,2	70,8
Rim	73,8	48,2	53,7
Berlin	64,1	70,1	82,1
Ljubljana	55,1	32,0	43,8
Budimpešta	50,3	18,1	29,3
Bratislava	47,0	27,3	45,7

Legenda: Razlaga uporabljene metodologije

* Izračunano na podlagi košarice podatkov za 122 proizvodov in storitev, izbranih na podlagi navad evropskih potrošnikov. Glavne kategorije košarice (P&E, 2012, str. 6): hrana in ostala špecerija (14 %), pijače in tobačni izdelki (5 %), higiena in skrb za zdravje (8 %), oblačila (7 %), gospodinske in ostale elektronske naprave (10 %), dom (10 %), ogrevanje in razsvetljava (6 %), transport (16 %), razne druge storitve (24 %).

** Neto urna postavka za učinkovito delo za 15 različnih strok, ponderirana po distribuciji (angl. *weighted according to distribution*) (po odštetju davkov in prispevkov za socialno varnost).

*** Letni neto dohodek, deljen s stroški celotne košarice blaga (proizvodov in storitev), brez najemnine. (Najrevnejše države niso v tej tabeli.)

Vir: P&E, 2012, str. 8, 9 in 10.

V MER modelu integralnega menedžmenta proces proučevanja razvoja okolja (Belak, Ja., 2002, str. 124) začnemo s proučitvijo splošnih dolgoročnejših razvojnih trendov ekološkega, družbeno-političnega in drugega socialnega, tehnično-tehnološkega ter ekonomskega okolja. Spoznati in upoštevati moramo tudi povratne in druge vplive med proučevanimi razsežnostmi celovitega podjetniškega okolja. Temu sledi proučitev dolgoročnejših tendenc prodajnih in oskrbnih trgov podjetja, pri čemer upoštevamo razvojne prognoze iz raziskav (ostalega) okolja. Na osnovi raziskovalno-prognostičnih

spoznanj iz vseh navedenih področij tvorimo razvojne scenarije okolja. Ti scenariji predstavljajo različne okoliščine okolja, ki jih podjetje lahko predvidoma pričakuje. Končno lahko določimo in ovrednotimo iz tega izhajajoče možnosti in nevarnosti podjetja. Proces obravnavanega proučevanja okolja prikazuje tabela 34 (glejte Ulrich, 1990, str. 88, v Belak, Ja., 2002, str. 124).

Tabela 34: Shema za opis možnosti in nevarnosti

Ugotovljeni razvoj okolja, ki je pomemben za podjetje		Opis možnih	
		Možnosti	Nevarnosti
Ekološko okolje			
Družbeno-politično in drugo socialno okolje			
Tehnično-tehnološko okolje			
Ekonomsko (gospodarsko) okolje			
Prodajni trgi*			
Oskrbni trgi z resursi*			
Oskrbni trgi z delovno silo*			
Oskrbni trgi s kapitalom*			
Oskrbni trgi z intelektualno lastnino: inovacijskimi zamislimi, izkušnjami, patenti, licencami ipd.*			
Oskrbni trgi predlogov za projektno in/ali dolgoročno poslovno sodelovanje*			

Legenda: * Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije. Avtor je v originalu opredelil le »trgi« in trgov ni natančneje segmentiral.

Vir: Ulrich, 1990 v Belak, Ja., 2002, str. 124, dopolnjeno z lastnimi spoznanji.

Izidi proučevanja okolja (Belak, Ja., 2002, str. 125) predstavljajo poleg informacij o vrednotah podjetja ter o konkurenčnih prednostih in slabostih podjetja raziskovalno-prognostično izhodišče za snovanje, oblikovanje in izbiranje politike podjetja. Vse te informacije je potrebno združiti in dodelati oziroma prognoistično obdelati razvojne trende podjetja. Pri tem izidi proučevanja okolja s prognoziranimi možnostmi in nevarnostmi za podjetje dobijo vlogo usmerjevalca njegovih hotenj (postanejo usmerjevalec hotenj podjetja).

5.2.3 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Ljudje smo tisti, ki moramo spremeniti naš odnos do narave, družbe, gospodarstva in podjetij; prevladati mora ravnanje z vgrajeno družbeno odgovornostjo (Ženko in Mulej, 2011), da se doseže trajnostna prihodnost. Namreč, dolgoročen trajnostni razvoj (EC2, 2013) zahteva ravnotežje med gospodarskimi, socialno-kulturnimi in okoljskimi pogoji. Potreba po usklajevanju gospodarske rasti in trajnostnega razvoja/prihodnosti pa odpira etične dimenzije (Belak, Je., 2013; Belak, Je. idr., 2010). Treba je upoštevati, da je inoviranje upravljanja in vodenja podjetja odvisno predvsem od subjektivnih stališč lastnikov podjetja in menedžerjev ter od njihove sposobnosti prilagajanja proti zadostni in potrebni celovitosti pristopa za zadostno in potrebno celovitost rezultatov (glejte Mulej in Kajzer, 1998; Štrukelj in Mulej, 2011c; 2013a). Velik vpliv na subjektivna izhodišča prihaja, med drugim, iz presoje vplivov okolja, ki smo jih analizirali v tem poglavju. Kot smo ugotovili, veliko raziskovalcev opozarja na pomen priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz razvoja okolja. Podjetja naj izkoristijo priložnosti in naj se izogibajo nevarnostim. Informacije iz okolja, na podlagi katerih podjetje zazna in izoblikuje potencialne priložnosti in nevarnosti, pa je lažje obvladovati z uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, torej z uvajanjem računalniško podprtih rešitev sodobnega elektronskega poslovanja (Sternad idr., 2011). Priložnosti in nevarnosti je namreč moč učinkoviteje zaznati in priložnosti izkoriščati, oz. se nevarnostim izogibati, kadar menedžerji uporabljajo poslovne informacijske sisteme (uprabljajo ERP rešitve). Za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja pa morajo podjetja upoštevati tudi vrednote (ključnih udeležencev) podjetja, kulturo podjetja, etiko podjetja in druge neotipljive dejavnike, informacije, ki izhajajo iz raziskovanja podjetja samega in obstoječo politiko podjetja (vsaj enega od naštetih vidikov raziskujejo Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Wheelen in Hunger, 2010; itd., ki zgoraj navedene sistemske povezave upoštevajo ali pa nanje vsaj opozarjajo).

Kadar govorimo o proučevanju razvoja in razvitosti okolja, ki vpliva na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, raziskujemo analizo ekološkega okolja, družbeno-političnega in drugega socialnega (tudi kulturnega in pravnega) okolja, tehnično-tehnološkega okolja, ekonomskega okolja in trgov (Ulrich, 1990, str. 57 v Belak, Ja., 2002, str. 119). Mugler (1995, str. 132–143 v Belak, Ja., 2002, str. 149–153) povzema Ansoffovo zamisel in loči prodajni trg, oskrbni trg z resursi (s surovinami in materiali, energijo, delovnimi sredstvi in storitvami drugih), trg delovne sile in trg kapitala. Podjetjem predlagamo, naj posebno pozornost usmerijo tudi v oskrbne trge z intelektualno lastnino: inovacijskimi zamislami, izkušnjami, patenti, licencami ipd. ter oskrbne trge predlogov za projektno in/ali dolgoročno poslovno sodelovanje (tabela 34). O vplivu menedžmenta okolja na uspešnost podjetja glejte Yan in Chew (2011). Glejte tudi Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Bleicher, 2004; Bradley idr., 2011; Catte idr., 2011; David, 2011; Ećimović idr., 2002; 2007; Ećimović, Stuhler, Dobrowolski in Vrhovšek, 2008a; Ećimović, Haw in Dobrila, 2008b; Figlewski idr., 2012; Geng, 2011; Hamman idr., 2010; Hinterhuber, 1992; 2004; ISO, 2010; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Subrahmanya, 2005; Štrukelj in Mulej, 2013a; Victor, 2011; Zagorchev idr., 2011; Wheelen in Hunger, 2010. Izidi proučevanja okolja s prognoziranimi možnostmi in nevarnostmi za podjetje postanejo usmerjevalec njegovih hotenj (Ulrich, 1990, str. 88 v Belak, Ja., 2002, str. 125); kot raziskave kažejo, je potrebno hotenje podjetja usmerjati v smeri k družbeni odgovornosti, da bi človeštvo, ne le posamično podjetje, preživelo.

5.3 Vizija kot instrument za približevanje družbeno odgovornemu podjetju

5.3.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Politika podjetja izhaja iz vizije podjetja (in vizijo podjetja tudi vključuje) (Belak, Ja., 2002, str. 75). Za dolgoročno preživetje podjetja je potrebno vizijo podjetja (in posledično politiko podjetja) inovirati v smeri družbene odgovornosti (Peršič in Markič, 2013; Štrukelj idr., 2012). Družbena odgovornost vključuje človekovo odgovornost za posledice človekovega delovanja v družbi, to je za ljudi in naravo (EU, 2011). Družbena odgovornost je pomembna za družbo kot celoto, za ljudi in za podjetja, ker preprečuje težave, ki so posledica neodgovornih, nepoštenih, nezanesljivih in necelovitih ukrepov. EU državam članicam in podjetjem EU priporoča spodbujanje družbene odgovornosti. EU priporoča tudi ISO 26000 (ISO, 2010), katerega osrednji zahtevi v zvezi z družbeno odgovornostjo sta soodvisnost ter (zadostno in potrebno) celovit pristop. Zato je pomembno, da podjetja vključijo družbeno odgovornost tudi v vizijo podjetja in politiko podjetja, kot je razvidno iz poglavja 5.3 in 5.4. V poglavju 5.3 raziskujemo nastanek in razvoj vizije podjetja, za katero sta časovno obdobje in celovitost relativni. Pokazali bomo, kako pomembna je usmerjenost vizije podjetja v družbeno odgovornost, za dolgoročno preživetje podjetja. Izhajamo iz različnih definicij vizije podjetja in ponazarjamo možno razvojno pot za definiranje vizije podjetja, kajti poskušali smo razviti primerno metodologijo za planiranje vizije podjetja, z namenom usmeriti vizijo podjetja v smeri družbeno odgovornega obnašanja podjetja. Že obravnavane vrednote, kultura, etika in norme predstavljajo pri predlogu metodologije za razvoj vizije podjetja pomembno ozadje.

Politika podjetja opredeljuje temeljne, splošne in dolgoročneje značilnosti podjetja in je pomemben upravljalno-vodstveni instrument, od katerega so odvisni razvoj, delovanje in obnašanje podjetja kot institucije interesno povezanih ljudi in premoženja. Vsebuje poslanstvo, smotre in temeljne cilje. Politika podjetja izhaja iz vizije – izhodišča za planiranje ustanovitve in razvoja podjetja – in vizijo tudi vključuje. Kljub temu, da vizije iščemo, oblikujemo in razvijamo ter da sta časovnost in popolnost vizije relativni, bomo v tem poglavju izhajali iz različnih opredelitev vizije ter skušali razviti plansko metodologijo za njen zapis, da bi bila le-ta usmerjena tudi v družbeno odgovorno ravnanje podjetja (Belak, Ja., 2002; 2010; Štrukelj in Mulej, 2010); kot raziskave kažejo, je potrebno hotenje podjetja usmerjati v smeri k družbeni odgovornosti. V tem poglavju bomo vizijo podjetja opredelili in prikazali poskus razvoja planske metodologije za planiranje vizije podjetja.

5.3.2 Vizija podjetja

Po mnenju avtorjev Zimmerer in Scarborough (2005, str. 71) so bili največji politični in poslovni vodje vizionarji, po mnenju avtorja Marino (1999, str. 20) se podjetja brez vizionarstva opotekajo. Empirično sta Collins (2001) ter Collins in Porras (1994) ugotovila enako. Namen je isti: osredotočiti pozornost vseh k istemu cilju in jih spodbuditi, da ga dosežejo kot dolgoročen cilj, ki ga je smiselno doseči in zato je vizijo smiselno proučevati (Kantabutra, 2008; 2010). Vizija izraža tisto (Štrukelj idr., 2014), za čimer stojijo ključni udeleženci podjetja (predvsem lastniki) in v kar ključni udeleženci podjetja (predvsem lastniki) verjamejo. Zelo uspešna podjetja so sposobna

svojo vizijo primerno predstaviti in na vse udeležence podjetja prenesti svoje navdušenje za njo.

Vizija podjetja (David, 2005, str. 55) je »možno in želeno prihodnje stanje podjetja«, ki vključuje posebne cilje. Številna podjetja danes (isti vir, str. 9) razvijajo svojo vizijo, da odgovorijo na vprašanje: »Kaj želimo postati?« Razvijanje izjave o viziji pogosto štejemo za prvi korak pri strateškem razvojnem planiranju podjetja. Zato začnemo na politični ravni ali ravni politike podjetja (Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 474) planiranje razvoja podjetja z vizijo podjetja in njegovega okolja v prihodnosti. Viziji je dan tako velik pomen, da so se razvili modeli vizionarskega menedžmenta (Nanus, 1994, v isti vir). Po Bleicherju (1995, isti vir) je vizija podjetja »celostna, daljnovidna predstava ciljev in poti za njihovo uresničitev. Ustvarja ideje za doseganje družbene koristi. Kot zvezda vodnica usmerja poslovanje podjetja (nem. *unternehmerisches Handeln*). Vizijo predstavlja torej Bleicher (1995) kot neposredno predhodnico politike podjetja. Tudi Hinterhuber (1992, v isti vir) ugotavlja, »da na začetku vsake podjetniške dejavnosti (nem. *unternehmerische Tätigkeit*), kot tudi pred vsakim življenjskim obdobjem, stoji ali naj bi stala vizija. Vizija je organizacijska in usmeritvena sila: organizira in kanalizira energijo sodelavcev v določeni smeri tako, da k temu pritegne v enaki meri njihovo srce in razum«. Odvisna je od subjektivnih izhodišč njenih avtorjev (Mulej idr., 1992).

Planiranje razvoja podjetja je sicer možno tudi z nepopolnimi in premalo dolgoročnimi vizijami (Belak, Ja., 1998a, str. 108), vendar so v takih primerih večja tudi vzpostavitevna in razvojna tveganja. Napor v zvezi z odpravo in zmanjšanjem teh tveganj zahtevajo, da se vzpostavijo dolgoročneje, jasne in celovite podjetniške vizije. Vizija se mora prilagajati konkretnim razmeram. Je izhodišče planiranju razvoja in vzpostavitve podjetja. MER model razvojnega menedžmenta (Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 474) temelji na pretvorbi oziroma vgraditvi vizije v politiko podjetja. V omenjenem modelu predstavlja vizija izhodišče za planiranje politike podjetja: vizije se namreč iščejo, razvijajo, medtem ko lahko politiko planiramo.

Torej vizija podjetja (Huff idr., 2009, str. 7) določa smer, vendar ne daje zaposlenim in drugim zelo podrobnih informacij o tem, kaj bi bilo treba storiti, kdo, kako, kdaj, s kakšnimi stroški in posledicami, za katere osebe in zakaj. Vizija je lahko lepilo (isti vir, str. 367), ki drži podjetje skupaj. Mora opisati, kaj poskušajo v podjetju storiti in zagotoviti pregled nad tem, kako bodo to dosegli, torej kakšno podjetje za to potrebujejo. Če si v podjetju delijo skupno vizijo, le-ta zagotavlja splošni okvir, ki usmerja proces odločanja. Prav tako daje podjetju kriterij, s katerim lahko podjetje primerja svoje obstoječe delovanje (tabela 35).

Tabela 35: Izbrani vidiki proučevanja vizije podjetja

Izbrani vidiki vizije	Opis/pojasnitev
Definicija	Širitev umske slike mogočega in zelenega prihodnjega stanja v podjetju, vključno s tržnim položajem proizvodov in s tem povezanimi razvojnimi zahtevami podjetja.
Usmeritev	Proti zadostni in potrebni celovitosti/uspehu vseh udeležencev podjetja na dolgi rok. Določa smer, osredotoči pozornost in vpliva na poslovne odločitve (ta vpliv je lahko bodisi pozitiven ali negativen, odvisno od tega, kako dobro, tj. zadostno in potrebno celovito, torej holistično, je vizija definirana).
Izražanje	Izraža vrednote, kulturo, etiko in norme (VKEN) delničarjev (in drugih pomembnih udeležencev podjetja) ter iz njih izhajajoče interese. Poudarja temeljne vrednote podjetja.
Pozitivni vidiki	Vizija oblikuje in usmerja podjetje kot celoto. To je koristno orodje za upravljanje in vodenje podjetja in je vodilna sila pri vsaki odločitvi.
Značilnosti	Predstavlja realno, možno, verodostojno, privlačno, zadostno in potrebno odprto, zeleno in spontano sliko podjetja v prihodnosti ter ustvarja navdušenje za vključene novosti. Vizija je močna gonilna sila, ki daje podjetju možnost, da se svojim (notranjim in zunanjim) udeležencem podjetja ugodno predstavi. Predstavlja način komunikacije in motivacije.
Pozitivne posledice	Podjetje (in njegovi obstoječi in potencialni udeleženci podjetja) pridobijo navdih in se osredotočajo ter usmerjajo v zeleni razvoj podjetja.
Vrsta	Ustanovitvena in razvojna vizija.
Pomembnost	Politika podjetja izhaja iz vizije podjetja (in vizijo podjetja tudi vključuje).
Število	Ena vizija: Ni prostora za alternativno vizijo, zaradi možnosti konflikta različnih usmeritev.
Kaj specificira	Možen konec (ne sredstev, poti ali natančnih usmeritev).

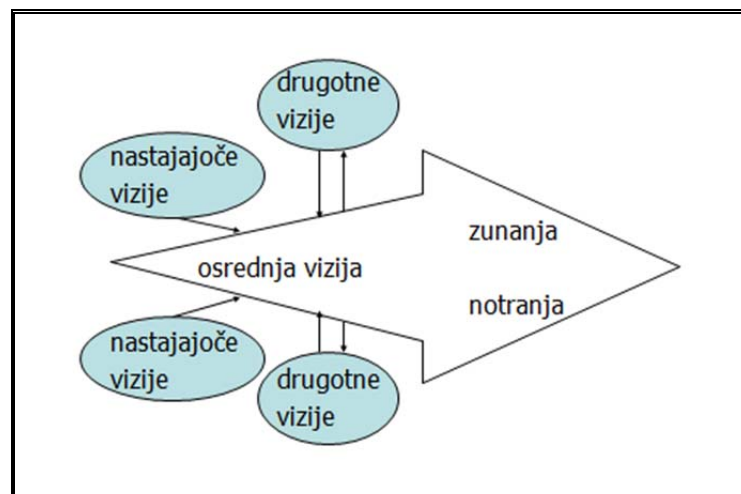
5.3.3 Poskus razvoja planske metodologije za planiranje vizije podjetja

Vizija podjetja (Coulter, 2005, str. 47) je široka ter potrebno in zadostno celovita slika o tem, kaj želi podjetje postati. To je izjava, ki pojasnjuje, kaj želi podjetje doseči, za kaj se zavzema in v kaj verjame. Vizija predstavlja pogled onkraj tega, kakšno podjetje »je«, ter predstavlja videnje, kar bi podjetje »lahko bilo«. Podjetja si prizadevajo doseči svojo vizijo na dolgi rok. Po mnenju avtorjev Wheelen in Hunger (2006, str. 13) vizij opisuje, kaj želi podjetje postati, po njunem mnenju pa, če je vizija zastavljena strateško (isti vir: 49), opisuje, kaj bi podjetje lahko postalo. Vizija (Wickham, 2004, str. 225) navdihuje udeležence podjetja in jih usmerja. Vizija podjetja pa mora odražati tudi zavezanost podjetja k družbeni odgovornosti in etičnemu odločanju (Coulter, 2005, str. 48). V konceptu o družbeni odgovornosti (Wheelen in Hunger, 2006, str. 56) ima zasebno podjetje obveznosti do družbe onkraj skrbi za svoj dobiček. Strateške odločitve pogosto prizadenejo več kot le podjetje. Menedžerji (isti vir, str. 57) morajo biti sposobni etično usklajevati veliko nasprotujočih si interesov, da lahko oblikujejo uspešen strateški plan razvoja, ki izhaja iz vizije podjetja. In sedaj, če ne prej, je praksa

družbene odgovornosti podjetja torej bolj nujna in potrebna, kot je sicer. To potrebo je treba vključiti v vizijo podjetja. Vizija temelji na vrednotah podjetnika (Zimmerer in Scarborough, 2005, str. 71), ki se odražajo v kulturi, etiki in normah podjetja (Potočan in Mulej, 2007). Ko so vrednote, kultura, etika in norme usmerjene v družbeno odgovornost podjetja, imajo podjetja (in ljudje) več možnosti za njihovo dolgoročno preživetje. Za premagovanje krize, s katero se sooča planet Zemlja, mora torej vizija podjetja vključevati družbeno odgovornost, da bi motivirala udeležence podjetja k etiki in obnašanju, sodobnima, potrebno in zadostno celovitima za dolgoročno preživetje podjetij. Informacije za pravilno usmerjeno vizijo in politiko podjetja izhajajo iz vrednot (udeležencev) podjetja, kulture, etike in norm (VKEN), znanja in vednosti najbolj vplivnih med njimi. Usmerjenost VKEN v družbeno odgovornost je torej pomembna, kajti vplivajo na vizijo in politiko podjetja in s tem na dolgoročno preživetje podjetja. Pripravili smo metodologijo planiranja vizije podjetja, da bi se jo usmerilo v družbeno odgovornost vedenja podjetja. VKEN zanjo zagotovijo ključne poslovne informacije (Štrukelj, 2010b).

Po Filionu (1993, str. 48) je vizija v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga želi podjetnik s svojimi izdelki zasesti, in o tipu podjetja, ki ga potrebuje, da bi prišlo tja. Nanaša se na to, kam želi podjetnik pripeljati svoje podjetje. Podjetniku ponuja vodilni okvir, ki mu pomaga podjetje pripeljati tja, kamor želi. Filion (isti vir, str. 49) loči tri kategorije (skupine) vizij: nastajajoče, osrednja, drugotne vizije (slika 18).

Slika 18: Kategorije vizij po Filionu



Vir: Filion, 1993, str. 49.

Nastajajoče vizije Filion (1993, str. 49) povezuje s proučevanjem različnih idej in konceptov o proizvodih in storitvah. Med nastajajočimi vizijami izberemo proizvod ali storitev, okoli katerega zgradimo osrednjo vizijo. V svoji delovni dobi lahko po njegovem mnenju (isti vir, str. 50) podjetnik venomer ocenjuje, rešeta in zatem poveže nove nastajajoče vizije v osrednjo vizijo. Osrednja vizija (Filion, 1993, str. 50) je pogosto rezultat ene same nastajajoče vizije, včasih pa kombinacija več nastajajočih vizij. Ne zajema le proizvodov ali storitev, lahko vključuje tudi tržišče ali tip strank (katerim so proizvodi ali storitve namenjeni). Osrednjo vizijo (isti vir, str. 51) oblikujeta dve komponenti. To sta: zunanja osrednja vizija (se osredotoča na položaj, ki ga želi podjetnik s svojimi proizvodi zavzeti na trgu) in notranja osrednja vizija (osredotoča se

na vrsto podjetja, ki ga mora izoblikovati, da bi bil sposoben to doseči, torej za razlikovanje na tržišču). Filion (1993, str. 51) ugotavlja, da je bistvena značilnost osrednje vizije, da mora biti realistična, verodostojna in možna. Po njegovem mnenju uspešni podjetniki iščejo tržne niše. Najprej razvijejo zunanjo komponento, notranja komponenta pa potem postane pogoj za njeno uresničitev; vzpostavljena pa mora biti tudi določena vrsta podjetja, ki omogoča podjetju razlikovanje na tržišču. Podjetnik bo tem bolj uspešen, čim bolj notranja komponenta vizije omogoča, da podjetje doseže obliko, ki prevaja inovativnost zunanjih komponent. Če ena ali obe komponenti nista jasno oblikovani ali nista skladni, je podjetje manj uspešno. Osrednja vizija je po mnenju Filiona (1993, str. 51) pri svojem razvoju podprta s številnimi drugotnimi vizijami, ki nudijo podporo za razvoj osrednje vizije. Drugotne vizije (isti vir, str. 52) se običajno izražajo skozi upravljalno-vodstvene aktivnosti s ciljem, da bi osrednja vizija napredovala. Raziskovalci poudarjajo pomen družbene odgovornosti, ki jo predlagamo upoštevati kot nastajajočo vizijo, ki naj jo (novoustanovljena) podjetja vključijo v osrednjo vizijo ali pa predlagamo družbeno odgovornost vpeljati kot drugotno vizijo, da bo (že ustanovljeno in delujoče) podjetje lažje uresničilo svojo osrednjo vizijo (kot osnovo o družbeni odgovornosti, ki jo je moč smiselno vključiti v vizijo podjetja, glejte npr. Belak, Je. idr., 2009; Berger idr., 2007; Božičnik idr., 2008; Cordoba in Campbell, 2008; Crowther in Caliyut, ur., 2004; Davis, 1973; Dyck, 2009; Ećimović idr., 2008c; Ećimović, Haw idr., 2012; Hrast idr., ur., 2011; 2012; 2013; Hrast in Mulej, ur., 2008; 2009; 2010; Foote idr., 2010; Golob in Kline, 2010; Gottschalk, 2011; Gregory in Midgley, ur., 2003; Knez-Riedl in Hrast, 2006; Lebe in Mulej, ur., 2014; McWilliams in Siegel, 2011; Milfelner idr., 2014; Mitrokostas in Apostolakis, 2013; Mulej idr., 2009b; 2009c; 2009d; 2011; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulej in Prosenak, 2007; Mulej in Hrast, 2008; 2011a; 2014; 2014a; Mulej, Hrast in Kojc, ur., 2014; Peršič in Markič, 2013; Porter in Kramer, 2006a; 2006b; Potočan in Mulej, 2010; Prosenak in Mulej, 2008; Schwartz, 2005; Siegel in Vitaliano, 2007; Šarotar Žižek in Mulej, 2013; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj, 2014; Štrukelj in Mulej, 2013a; 2013b; 2014a; 2014b; Štrukelj idr., 2012; 2012a; 2012c; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Turker, 2009; Vargas-Sanchez, 2010; Wang in Juslin, 2012; Ženko in Mulej, 2011; Ženko, Hrast in Mulej, 2013a).

Filion (1993, str. 61) meni, da so podjetniki, ki so razvili vizijo, uporabili domišljijo, razmišljanje, presojanje in koncentracijo takrat, ko so jo potrebovali (tabela 36). Prva dva koraka v razvoju oblikovanja vizij in doseganja vizij (Filion, 1993, str. 61), zarodek in razvoj, se nanašata na nastajajoče vizije. Odločitev ali vrsta odločitev, ki jih moramo sprejeti v tretjem koraku, je ključ za oblikovanje osrednje vizije. Končno, v četrtem koraku, moramo spraviti na pravo mesto drugotne vizije, če želimo uresničiti osrednjo vizijo. Opredeljeni so tudi odnosi, ki jih zahteva vsak korak, avtorica te doktorske disertacije pa je Filionovo zamisel dopolnila s subjektivno ter zadostno in potrebno celovito izbranimi vidiki družbene odgovornosti podjetja.

Tabela 36: Koraki v razvoju oblikovanja vizij in doseganja vizij

Ko-rak	Predmet	Vsebina	Kategorija vizije	Vključitev oblikovanja vizij	Raven odnosov ¹	Vključitev sistema odnosov ²
1	zarodek	ideja o (do ljudi in narave prijaznem*) produktu	nastajajoča	domišljija	primarna terciarna sekundarna	družina zunanji
2	razvoj	proučevanje: <ul style="list-style-type: none"> • tržišča • proizvoda • izvedljivosti • družbe* 	nastajajoča	razmišljanje	terciarna sekundarna primarna	družina zunanji
3	oblikovanje	ideja o podjetju (ter njegovih lastniških, pravnih in organizacijskih vidikih*)	osrednja	presoja	primarna sekundarna terciarna	družina zunanji
4	cilji	precizni cilji, ki naj se uresničijo (upoštevaje povratne vplive*)	drugotna	koncentracija	primarna sekundarna terciarna	notranji družina zunanji

Legenda:

* Znanstveni prispevek avtorice doktorske disertacije.

¹ Tri ravni odnosov (Filion, 1993, str. 59):

Primarna raven odnosov: družina, sorodniki; povezani z več kot enim tipom aktivnosti.

Sekundarna raven odnosov: znanci; povezani z določeno dejavnostjo; delovanje v mreži.

Terciarna raven odnosov: tečaji; knjige, potovanja, izleti, industrijske raziskave.

² Sistem odnosov (Filion, 1993, str. 58):

Družina: v širšem smislu, vmes, blizu.

Zunanji: verski, prijatelji, strokovni, športni, ideološki, družbeni, politični.

Notranji: vodilni, enakovredni, podrejeni (sodelavci), predstojniki, kolegi, druge storitve.

Vir: Filion, 1993, str. 61, dopolnjeno z lastnimi spoznanji.

Silvers (1994 v Coulter, 2005, str. 47–48, dopolnjeno z lastnimi spoznanji) je proučeval potrebno vsebino vizije podjetja. Po njegovem mnenju mora le-ta vsebovati vsaj štiri pomembne komponente, ki jih pojasnjujemo v nadaljevanju. Za tri menimo, da so primerne vsebine vizije podjetja, eno izmed njih (smotre podjetja) morajo podjetja skladno z MER modelom integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2012) zapisati ločeno, kot del politike podjetja. Po mnenju Silvers (1994 v Coulter, 2005, str. 47) mora biti vizija podjetja kot prvo zgrajena na temeljih ključnih vrednot in prepričanj podjetja, menimo da tudi na temelju kulture, etike in norm podjetja. Te vrednote in prepričanja, tudi kultura, etika in norme, obravnavajo tisto, kar je temeljnega pomena za podjetje, pa naj gre za poslovanje z zadostno in potrebno celovitostjo, tj. etično in odgovorno, za zadovoljstvo strank, za poudarek na kakovosti, za vrhunsko inoviranje na področju tehnologije ali za kaj drugega. Vizija bi morala te temeljne vrednote poudariti. Po njegovem mnenju mora vizija elaborirati tudi namen podjetja. Na ta način se bodo po njegovem mnenju vsi udeleženci podjetja izrecno zavedali, zakaj to podjetje obstaja. Nasprotno pa mi

menimo, da je izjava o namenu podjetja tako pomemben del politike podjetja, da jo je treba zapisati neodvisno in ločeno od vizije ter javno dostopno predstaviti. Tretji del vizije podjetja mora po mnenju Silvera vsebovati kratek povzetek tega, kar podjetje počne, brez izrecnih podrobnosti. Avtor meni tudi, da bi vizija morala pojasniti, kako bo podjetje izpolnilo svoj namen (angl. *what it's doing to fulfil its purpose*), s čimer se ne strinjamo, kajti namen podjetja je del politike podjetja (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2012; Štrukelj idr., 2012). Zadnja komponenta vizije podjetja pa mora po mnenju Silvera (isti vir, str. 48, dopolnjeno) opredeliti široke cilje za zagotovitev ciljne usmerjenosti vseh članov podjetja, kar naj poenoti udeležence podjetja za delovanje v smeri skupnega končnega cilja. Vizija podjetja zmore in mora biti vodilna sila pri sprejemanju vseh odločitev, s čimer se strinjamo, vendar bi radi poudarili, da morajo biti enako kot namen podjetja tudi temeljni cilji podjetja zapisani posebej kot del izjave o politiki podjetja, in javno dostopno predstavljeni.

Mnoge vizije podjetja vključujejo le en stavek. Ne glede na to ali so vizije krajše ali daljše, morajo motivirati vse udeležence v podjetju. Dobra vizija naj upošteva smernice za razvoj odlične vizije (tabela 37).

Tabela 37: Smernice za razvoj odlične vizije

Vprašanja za razvoj potrebne vsebine za odlično vizijo
1. Ali se (lastniki/menedžerji/zaposleni) strinjamo o tem, zakaj to podjetje obstaja, kaj so njegovi glavni proizvodi ali storitve (katere potrebe (naj) zadovoljujemo z njimi, torej kaj delamo, ter kaj lahko izboljša kakovost/ceno/novost/zadovoljstvo naših kupcev) in zakaj ga občudujemo?
2. Kateri je naš želeni položaj izdelka na trgu (na katerih trgih podjetje tekmuje, kdo so njegovi kupci, kako izboljšati ta položaj)?
3. Kakšne so temeljne/ključne vrednote, prepričanja, kultura podjetja, etične (družbeno odgovorne) prioritete in norme v podjetju, ki naj jih uporabljajo lastniki, menedžerji in zaposleni?
4. Kakšne vrste podjetja moramo razviti, da bi dosegli vnaprej določene lastnosti (atribute) in postali uspešno podjetje? (Ta odgovor naj nakazuje pomen ustvarjalnih posameznikov/skupin, in razglasi pomembnost zadostno in primerno celovito izbranih vidikov inovacij.)
5. Kaj želimo postati?

Vsa v tabeli 37 predstavljena vprašanja je v vizijo podjetja priporočljivo vključiti. Vendar v viziji le-ta naj ne bi bila prepoznavna v stilu vprašanje – odgovor, temveč le v vizijo vsebinsko zajeta. Vse v vizijo vključene vsebine morajo biti realistične, izvedljive, zadostno in potrebno odprte, verodostojne, privlačne in morajo vključevati spontanost. Vizija mora biti zastavljena tako, da lahko podjetje takšno vizijo doseže (glejte tudi Štrukelj idr., 2012). David (2005, str. 50) poudarja, da mora k oblikovanju vizije prispevati čim več menedžerjev in ostalih zaposlenih. Če zaposleni in menedžerji skupaj oblikujejo vizijo za njihovo podjetje (isti vir, str. 54), lahko ta odraža njihove osebne vizije o njihovi lastni prihodnosti. Skupna vizija, ki si jo delijo vsi, meni avtor (David, 2005), ustvarja enotnost interesov, ki lahko dvigne zaposlene v novi svet priložnosti in izzivov. S tem se strinjamo, a verjamemo, da je to mogoče le, če interesi lastnikov sovpadajo z interesi drugih udeležencev podjetja tako, da je sinergija interesov zadostno in potrebno celovita in jasna.

5.3.4 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Avtorji običajno kot pomembno izhodišče za razvojno planiranje podjetja v svojih modelih predstavljajo vizijo podjetja. Wheelen in Hunger (2006, str. 13; glejte tudi 2009a; 2009b; 2010) menita, da vizija opisuje, kaj podjetje želi postati. Strateška vizija (isti vir, str. 49) je po njunem opis, kaj podjetje lahko postane. Stake (2007, str. 63) meni, da beseda vizija običajno pomeni sliko prihodnjega stanja podjetja, mentalno podobo možne in zaželene prihodnosti, ki je realna, verodostojna in privlačna. Po Hinterhuberju (1992, str. 43 v Belak, Ja., 2002, str. 74, glejte tudi Hinterhuber, 2004) so trije dejavniki vizije realnost, občutek za odprtost in spontanost. Kot smo že zapisali, Filion razlikuje nastajajoče, osrednje in drugotne vizije (1993, str. 51 v Belak, Ja., 2002, str. 73); osrednja vizija mora izraziti realen, verodostojen in možen pogled položaj izdelkov na trgu, ki ga želi podjetnik, in na tip organizacije, ki jo mora razviti, da bi dosegel ta položaj. Iz vizije izhaja politika podjetja, ki vizijo tudi vključuje (Belak, Ja., 2010, str. 79; Štrukelj idr., 2012). Vizija podjetja se oblikuje na osnovi etike podjetja, na osnovi vizije pa se oblikujejo norme – vizija namreč opredeli norme (kako se moramo obnašati). Tako vizija podjetja opredeli način obnašanja udeležencev podjetja, če naj podjetje zastavljeno vizijo uresniči.

Podjetniška vizija je usmeritvena sila, ki usmerja podjetje v smeri, ki jo želijo lastniki/podjetniki; je tudi izhodišče politiki podjetja. Je projekcija prihodnjega podjetja v njegovem prihodnjem okolju: določa, kakšno mesto in s katerimi učinki (proizvodi/storitvami) naj podjetje zasede na trgu, ki je lahko določen geografsko in/ali z vidika posameznih ciljnih skupin odjemalcev; generalno pa opredeljuje tudi, kakšno podjetje moramo razviti, da bomo lahko takšno vizijo dosegli. Politika podjetja izhaja iz vizije, zato je vizija tista smernica, ki vpliva na določitev bolj ali manj odgovornega upravljanja in vodenja podjetja (vizijo namreč dopolnjujemo in pretvarjamo v poslanstvo, smotre in temeljne cilje, torej v politiko podjetja). Po mnenju Hinterhuberja mora biti odprta, imeti mora občutek za realnost, mora pa biti tudi spontana (glejte Hinterhuber, 1992, str. 43 v Belak, Ja., 2002, str. 74). Pri tem moramo vedeti:

- odprtost je pomembna, saj vizijo zamenjamo le, ko se spremenijo usodne, ključne zadeve znotraj podjetja (zato moramo redno proučevati njegove prednosti in slabosti), v njegovem okolju (zato moramo redno proučevati razvoj okolja in iz okolja izhajajoče možnosti in nevarnosti), ali ko se spremenijo interesi ključnih udeležencev podjetja; drugače vizije ne spreminjamo. Vizija tudi ne sme biti zasnovana zelo ozko, saj se lahko npr. zgodi, da se podjetje specializira, za specializacijo opremi, a zaradi preozke vizije/specializacije ne more najti posla;
- občutek za realnost: vizija mora biti takšna, da jo lahko z realnim delom/obnašanjem v podjetju tudi izpolnimo (ne da bi komu škodovali), kajti če ni realna, je utopija. Realnost je pomembna tudi v vlogi nastopanja na trgu;
- spontanost mora biti predvsem pri časovnosti in dodelanosti vizije. Vizija tudi ne sme biti zakrknjena. Podjetju mora omogočiti, da se odziva na dogodke na tržišču, ki mu lahko omogočajo razvoj in napredek, lahko pa ga pripeljejo tudi v slabši položaj in dolgoročne probleme; podjetje mora biti na oboje pozorno.

Tako ustanovitveno kot razvojno vizijo oblikujemo, kreiramo. Običajno v njej opredelimo dejavnost: smiselnost proizvodjanja oziroma opravljanja storitev (saj trg naše učinke – osnovne, luksuzne ipd. – potrebuje), opišemo tržne proizvode/storitve podjetja, pojasnimo njegove geografsko-državne razsežnosti (tržni prostor, operacijski prostor in prostor spoznanj), zelen tržni položaj in odnos do (tržnih) udeležencev podjetja.

Vizija je torej predstava o podjetju v prihodnosti, konkretna slika prihodnosti, dovolj blizu (da je uresničljiva), dovolj daleč (da so v podjetju navdušeni nad novostmi), realna (možna), ne preveč odprta (ker ne bo uresničljiva), ne preveč zaprta, po možnosti spontana in verodostojna (da ji verjamemo in zaupamo). Vizija mora izražati predstavo o mestu na trgu, ki ga želi podjetje s svojimi izdelki/storitvami zasesti, ter o tipu podjetja, ki ga potrebuje, da bi prišlo tja. Torej kam želimo pripeljati svoje podjetje čez 3 ali 5 ali ... let. Politika podjetja (del katere so poslanstvo, smotri ter temeljni cilji in ki opredeljuje temeljne, splošne in dolgoročnejsše značilnosti podjetja) izhaja iz vizije, vizija je vanjo tudi vgrajena. Vizija pomaga spreminjati podjetje, je usmeritvena sila, ki kanalizira energijo sodelavcev v določeni/(utemeljeno) zeleni smeri. Konsistentna mora biti z interesi udeležencev podjetja, a ne zgolj kratkoročnimi in ozkimi niti družbeno neodgovornimi.

Kljub dejstvu, da smo v tem poglavju raziskovali oblikovanje in razvoj vizije, za katero sta obdobje trajanja in celovitost obsega relativna, smo izhajali iz različnih definicij vizije in poskušali zasnovati plansko metodologijo za njen razvoj. Na ta način smo želeli usmeriti upravljanje, vodenje in poslovanje podjetja k več družbene odgovornosti. Podjetja namreč potrebujejo nove osnove in metode (Mulej idr., 2009d, str. 235), ki naj upoštevajo nove vrednote, kulturo, etiko in norme (VKEN) ljudi ter njihov osebni razvoj, kar naj tako človeštvo kot podjetja vodi do njihove lastne potrebne in zadostne celovitosti (Štrukelj idr., 2012a). To zajema tudi upravljanje in vodenje podjetja ter nagnjenje podjetja k njegovi (odgovorni) viziji in politiki podjetja (Peršič in Markič, 2013; Štrukelj idr., 2012). Tako bodo lahko najboljše pripravljena, torej najbolj celovita podjetja v težkem gospodarskem okolju, ki smo mu priča, tudi preživela. To so ustvarjalna podjetja, sposobna učenja in inoviranja, pripravljena, da se spremenijo v veliko pogledih, če je potrebno (Hrast idr., ur., 2010; 2012; 2013; Hrast in Mulej, ur., 2008; 2009; 2010; Mulej idr., ur., 2014; Mulej idr., 2009c; Mulej idr., 2010; Štrukelj in Mulej, 2009).

Neformalno sistemsko razmišljanje in vedenje (Potočan in Mulej, 2009, str. 219) že tisočletja uporabljajo uspešne osebe za doseg zadostne in potrebne celovitosti, brez obstoja teorije sistemov. Ozko usmerjeni specialisti se običajno nagibajo k njunemu zanemarjanju, namesto da bi vadili interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje za doseg tega cilja. Sedanja kriza izhaja iz takšnega vedenja ozko usmerjenih specialistov, pa tudi iz povezanega pomanjkanja potrebne celovitosti informacij, ki so osnove za njihovo vedenje. Preprečevanje napak v informacijskih sistemih je torej ključnega pomena (Sternad, 2011; Sternad idr., 2011). Družbena odgovornost, ki zahteva pošteno obnašanje vplivnih ljudi in podjetij do njihovih sodelavcev, poslovnih partnerjev, širše skupnosti/družbe in naravnih pogojev za preživetje sedanje civilizacije človeštva, lahko podpira informacijske procese za doseganje zadostne in potrebne celovitosti. Prav tako lahko informacijski procesi podpirajo družbeno odgovornost. Ti možnosti izvirata iz VKEN vplivnih ljudi, ki vplivajo na vizijo in politiko njihovega podjetja. Vrednote, kultura, etika, norme in navade podjetja namreč vplivajo na vizijo podjetja v sinergiji. Zato ključni udeleženci podjetja s svojimi vrednotami, kulturo, etiko, normami in navadami določajo vizijo podjetja, ki jo vključijo v politiko svojega podjetja. Na način ključni udeleženci podjetja z določanjem upravljanja določajo tudi vrsto politike podjetja, ki je najprimernejša za njihovo podjetje: ali (družbeno) odgovorna ali oportunistična. DTS omogoča inovacije vrednot, kulture, etike, norm in navad ključnih

udeležencev podjetja, ki nadomeščajo njihove enostranske vrednote, kulturo, etiko, norme in navade (glejte Potočan in Mulej, 2007).

Tako kot uspešnost in učinkovitost tudi etično vedenje in družbena odgovornost vplivajo na dolgoročni razvoj podjetja (Štrukelj idr., 2012); zato morata biti vizija in politika podjetja (ki iz nje izhaja in jo vključuje; Belak, Ja., 2002, str. 75) usmerjeni k večji etičnosti, družbeni odgovornosti ter zadostni in potrebni celovitosti (Peršič in Markič, 2013; Šarotar Žižek idr., 2011; glejte tudi Hrast idr., ur., 2011; 2012; 2013; 2014; Hrast in Mulej, ur., 2010; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulej in Hrast, ur., 2010). Po potrebi ju je potrebno inovirati, kajti nove koristi za sedanje in prihodnje generacije je treba zagotoviti z inovacijami (glejte Mulej idr., 2009c). Uspešno uvajanje družbene odgovornosti v podjetje, ki ga teorija in praksa spodbujata (Ećimović, Haw idr., 2012; Dankova idr., 2015; EU, 1995; 2001; 2011; ISO, 2010; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014), je namreč zelo odvisno od inoviranja upravljanja in vodenja podjetja v smeri k več družbene odgovornosti, kar se odraža v zelenem upravljanju in vodenju, temeljnem izvedbenem procesu, informacijah, izdelkih in storitvah. Takšna podjetja so še bolj uspešna in privlačna (glejte Harrison, 2008; Mitrokostas in Apostolakis, 2013; Vargas-Sanchez, 2010).

5.4 Načela družbene odgovornosti pri inoviranju upravljanja in vodenja podjetja

5.4.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Socialno-ekonomska kriza se je začela uradno in javno opazno pojavljati v letu 2008, čeprav so opozorila o njej veliko starejša, npr. v obliki dokumentov Združenih narodov in dokumentov Evropske unije o družbeni odgovornosti (Hrast idr., ur., 2011; 2012; 2013; 2014; Mulej in Hrast, ur., 2010). Dolgoletna praksa je pokazala, da so taki dokumenti važni, da jih države in podjetja vključijo v svoje upravljanje in vodenje kot ključne in dobro podprte ne-tehnološke invencijsko-inovacijsko-difuzijske procese (IIDP), ki vodijo do potrebnih inovacij. Ustvarjalne in inovacijske zmogljivosti sodelavcev po navadi mirujejo ali se celo škodljivo uporabljajo, če podjetje ne inovira upravljanja in vodenja proti družbeni odgovornosti (Štrukelj idr., 2012). Evropska unija je to izjavila v svojem akcijskem planu za spodbujanje družbene odgovornosti kot izhod iz trenutne družbeno-gospodarske krize (EU, 2011). Kriza 2008 je predvsem kriza vrednot, kulture, etike in norm, zato zahteva, da družbena odgovornost nadomesti dosedanjo neo-liberalistično družbeno-ekonomsko prakso. Potreba po inoviranju upravljanja in vodenja podjetja je sestavni del takega inoviranja prakse. Je posledica razvoja in razvitosti (zunanjega) okolja ter (notranjega) razvoja podjetja. Pri tem se mora vsako podjetje zavedati obstoječih in možnih sprememb (svojih) vrednot, kulture, etike in norm pri sebi samem in v okolju, v katero je vpeto. Izhaja naj iz inoviranja splošnih in dolgoročnejših značilnosti podjetja in v zvezi z njim: politike podjetja, utemeljene s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji, ter išče primerne razvojne rešitve, ki iz takšne inovirane politike podjetja izhajajo. Pri procesu inoviranja upravljanja in vodenja morajo podjetja upoštevati načela družbene odgovornosti, kot metodološki pripomoček pa lahko uporabijo tudi že razvite modele razvoja podjetja (Štrukelj in Mulej 2010a; 2010c). Družbena odgovornost je način systemskega ravnanja in inovacij, ki nas lahko vodijo iz obstoječe družbenoekonomske krize (Ećimović, Haw idr., 2012;

Motohashi idr., 2012; Mulej idr., 2009d; Mulej in Dyck, ur., 2014; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj idr., 2012a) in jo je moč meriti (Connor, 2006; Ženko idr., 2013a).

Lahovnik (2008, str. 65) ugotavlja, da v sodobnem poslovnem okolju ni mogoče dosegati trajnejših konkurenčnih prednosti, če podjetje ne zadovoljuje ciljev vseh ključnih udeležencev v podjetju uravnoteženo. Avtor nadaljuje, da uspešna dolgoročna strategija podjetja vedno izhaja iz poslanstva (torej iz politike podjetja), ki vključuje družbeno odgovornost podjetja. Trdi, da je družbeno odgovorno poslovanje postalo potreben pogoj za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti. Z njegovim mnenjem se strinjamo, kajti desetletja konkuriranja s popolno kakovostjo, zunanega izraza inovacij, obenem/zato pa tudi staranja prebivalstva in rasti izobilja so povzročila, da starih potreb več ni; tako stara proizvodnja vse manj ustreza novim potrebam. Zato morajo podjetja inovirati svojo politiko podjetja (v smeri več družbene odgovornosti podjetja) (Lamberti in Lettieri, 2009; Malik, 2011; Štrukelj in Mulej, 2008; 2009; 2010; 2010a; 2011c; 2014a; 2014b; Štrukelj in Šuligoj, 2014), kajti družbena odgovornost vodi k trajnostni prihodnosti človeštva (Ećimović idr., 2012; Frey in George, 2010). Izvajanje družbene odgovornosti je zelo pomembno za doseganje konkurenčne prednosti podjetja (Mitrokostas in Apostolakis, 2013; Peršič in Markič, 2013a); družbena odgovornost prinaša koristi in zaupanje, spodbuja rast podjetja in razvoj (EU, 2011, str. 3), pa tudi njegovo dobičkonosnost (Aupperle idr., 1985). To dejstvo zahteva informacije o družbeni odgovornosti za upravljanje in vodenje podjetij, ki bistveno vplivajo na ljudi, družbo in naravo. Podjetja morajo biti družbeno odgovorna ter potrebno in zadostno celovita (Ivanuša, ur., 2014; Lebe in Vrečko, 2014; Mulej idr., 2013; Vrečko in Lebe, 2013; Ženko idr., 2013).

Vsako odgovorno podjetje, kot institucija interesno povezanih ljudi in premoženja (Belak, Ja., 2002, str. 22), opredeljuje svoje osnovne, splošne in dolgoročne značilnosti s svojo politiko podjetja, ki je pomemben instrument za vplivanja na razvoj in delovanje podjetja. Politika podjetja vključuje poslanstvo, smotre in temeljne cilje (Belak, Ja., 2002, str. 76) in izhaja iz vizije – izhodišča za ustanovitveno in razvojno planiranje v podjetju – in vizijo tudi vključuje. Za premagovanje krize, s katero se sooča planet Zemlja, bi morala vizija podjetja (Štrukelj idr., 2012) vključevati družbeno odgovornost, izpostaviti medsebojno soodvisnost (saj preprečuje zlorabe ipd.) in celovitost (ker preprečuje enostranskost, ozke poglede, spreglede in s tem napake, tudi takšne, kot sta bili obe svetovni vojni) ter motivirati ključne udeležence podjetja v smeri sodobne, zadostno in potrebno celovite etike in vedenja, za dolgoročno preživetje njihovih podjetij (ISO, 2010; EU, 2011). Podjetja potrebujejo nove osnove in metode, pri katerih naj se upoštevajo nove vrednote, kultura, etika in norme ljudi, kajti podatki za pravilno usmerjanje vizije in politike podjetja izhajajo iz vrednot (ključnih udeležencev) podjetja, kulture, etike in norm (VKEN; o VKEN glejte Potočan in Mulej, 2007), kar naj vodi tako ljudi kot podjetja k njihovi lastni zadostni in potrebni celovitosti. To zajema tudi upravljanje in vodenje podjetja ter nagnjenost ključnih udeležencev podjetja k (odgovorne) viziji podjetja in posledično politiki podjetja, ki jo preučujemo v tem poglavju. Ko so vrednote, kultura, etika in norme usmerjeni v družbeno odgovornost podjetja, imajo podjetja (in ljudje) več možnosti za njihovo dolgoročno preživetje (Štrukelj idr., 2012). Zato v nadaljevanju raziskujemo potrebo po družbeni odgovornosti, politiko podjetja in potrebo po družbeno odgovorni politiki podjetja.

Kot pri zastavljanju svoje vizije morajo podjetja tudi pri procesu inoviranja upravljanja in vodenja upoštevati načela družbene odgovornosti (Dam in Heijdra, 2011; Hrast in Mulej, ur., 2008; 2009; 2010; Hrast idr., ur., 2011; 2012; 2013; ISO 26000 2010; Mulej, Hrast 2008; Mulej, Hrast, ur., 2010; Mulej idr., ur., 2014; Plut, 2009; Prosenak in Mulej, 2008; Štrukelj in Mulej, 2008; 2009; 2010; 2011c; Taylor, 2008; Toth, 2008) in/ali poslovne odličnosti (SFPO, 2010). Tako bo (inovirana) politika podjetja, ki opredeljuje splošne, temeljne in dolgoročne značilnosti podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 76) odgovorna. Na politiko podjetja pa poleg vizije vplivajo (med drugim) tudi vrednote podjetja (Belak, Je., 2014a, str. 57), kultura podjetja, etika podjetja, prednosti in slabosti podjetja ter možnosti in nevarnosti podjetja. Če politiko podjetja inoviramo, nanjo vpliva tudi obstoječa politika podjetja. Glejte Amman idr., 2011; Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Wheelen in Hunger, 2010. Da bi podjetja dosegla poslovno odličnost, morajo imeti odgovorno upravljanje in vodenje ter poslovanje podjetja, kar mora podjetje inovacijsko usmeriti in redno inovirati. Ta proces mora voditi k doseganju etičnosti iz tretjega načela v ISO 26000 in tudi siceršnje družbene odgovornosti podjetja (glejte tudi Epstein, 2010; Madu in Kuei, ur., 2012; Wagner, 2012).

Torej so invencijsko-inovacijsko-difuzijski procesi inoviranja upravljanja in vodenja (ter posledično poslovanja) potrebni kot del te prakse. Ne smejo se omejevati zgolj na tehnično-tehnološke inovacije, ampak ustrezati zakonu zadostne in potrebne celovitosti. To ni izvedljivo, če upravljavci, menedžerji, bistveni strokovnjaki oziroma ostali notranji udeleženci podjetja le izjemoma poznajo teorijo sistemov kot teorijo celovitosti obnašanja in če le izjemoma uporabljajo inovacijski menedžment. Tako se tvorijo vrednote, kultura, etika in norme samozadostnosti posamičnih strok, rutine ter enostranskega obnašanja velike večine ljudi (glejte Mulej idr., 2013). Poleg njih potrebujejo podjetja tudi znanje o integralnem menedžmentu, kar možnost za pravilno sprejete odločitve mnogo bolj zaplete.

Nekaj pomembnih vidikov o družbeni odgovornosti raziskujejo npr. Belak, Je. idr., 2009; Berger idr., 2007; Božičnik idr., 2008; Cordoba in Campbell, 2008; Crowther in Caliyut, ur., 2004; Davis, 1973; Dyck, 2009; Ećimović idr., 2008c; Ećimović, Haw idr., 2012; Hrast idr., ur., IRDO konferenca, 2014 in prej; Foote idr., 2010; Golob in Kline, 2010; Gottschalk, 2011; Gregory in Midgley, ur., 2003; Knez-Riedl in Hrast, 2006; Lebe in Mulej, ur., 2014; McWilliams in Siegel, 2011; Milfelner idr., 2014; Mitrokostas in Apostolakis, 2013; Mulej idr., 2009b; 2009c; 2009d; 2011; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulej in Prosenak, 2007; Mulej in Hrast, 2014; Mulej, Hrast in Kojc, ur., 2014; Peršič in Markič, 2013a; Porter in Kramer, 2006a; 2006b; Potočan in Mulej, 2010; Prosenak in Mulej, 2008; Schwartz, 2005; Siegel in Vitaliano, 2007; Šarotar Žižek in Mulej, 2013; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj, 2014; Štrukelj in Mulej, 2013a; 2013b; 2014a; 2014b; Štrukelj idr., 2012; 2012a; 2012c; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Turker, 2009; Vargas-Sanchez, 2010; Wang in Juslin, 2012; Ženko in Mulej, 2011; Ženko, Hrast in Mulej, 2013a.

5.4.2 Globalne okoliščine upravljanja ob potrebi po družbeni odgovornosti

Vse spremembe, s katerimi se soočamo danes, potekajo v svetovnem gospodarskem okolju. Te spremembe so posledica vse bolj pomembnih invencij, predlogov, potencialnih inovacij in inovacij (ter njihovega širjenja na veliko uporabnikov), ki

izhajajo iz ustvarjalnosti in inovativnosti, novih idej in konstruktivnega razmišljanja. Živimo v dobi različnih stališč in vsako od njih izvira iz različnih znanj, vrednot in izkušenj. Zato se tudi uspešnost podjetja in načini za njegovo uresničitev nenehno spreminjajo. Ker so inovacije pomemben dejavnik tržne konkurenčnosti podjetja v času globalizacije, je eden od načinov za doseganje konkurenčnosti podjetij inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, ki je potreben pogoj za (celostni) razvoj podjetja. Upoštevati moramo, da so inovacije v upravljanju in vodenju podjetja odvisne od subjektivnega stališča ključnih udeležencev podjetja in njihove sposobnosti za prilagajanje v smeri potrebne in zadostne celovitosti pristopa za potrebno in zadostno celovitost rezultatov (glejte Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; Ivanuša, ur., 2014; Malik, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj in Mulej 2009; 2011c; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Ženko idr., 2013b; Ženko in Šardi, 2014).

Podjetjem, ki poslujejo globalno, lahko pripišemo največji vpliv na globalne družbene in gospodarske razmere, vključno z vprašanjem trajnostne prihodnosti. Tudi podjetja, ki niso vpeta v globalne tokove, morajo upoštevati njihove posledice. Njihov vpliv je odvisen od njihovega upravljanja in vodenja ter potrebne in zadostne celovitosti (Štrukelj in Mulej, 2008; Mulej in Dyck, ur., 2014). O vplivu upravljanja podjetja na njegovo uspešnost glejte (Sami idr., 2011). Trajnostna prihodnost (Ećimović idr., 2007) je globalna potreba, če naj človeška vrsta preživi. Potrebuje podporo človeškega ravnanja (Šarotar Žižek in Mulej, 2013). Sedanja praksa na zemlji (Ećimović, Stuhler, Dobrowolski in Vrhovšek, 2008a, str. 17) vsebuje uničenje skoraj vseh kopenskih vod s sintetičnimi kemikalijami, onesnaženje rastlin in zraka (povzročeno z dežjem), uničenje zraka s kopenskim, morskim in zračnim prometom ter sintetičnimi kemikalijami, uničujoče rezultate vojn, uničenje ozonskega pasu, uničenje rodovitnosti zemlje s sedanjo kmetijsko prakso, vključujoč erozijo in večanje puščav, globalno segrevanje in seveda eksplozivna reprodukcija človeške vrste: vse to naj bi bilo upravljali na takšen način, da bi bilo človeški vrsti zagotovljeno dolgoročno preživetje na planetu Zemlja. Pomanjkanje systemskega razmišljanja (Ećimović, Haw in Dobrila, 2008b, str. 35) pri najvplivnejših osebah in njihovih organizacijah v trenutnem svetu je resna grožnja našemu podnebnju. Podnebne spremembe, kot so vidne danes, lahko vodijo h koncu naše civilizacije. Trajnostni razvoj izraža soodvisnost gospodarstva in naravnega okolja kot dve pomembni osnovi življenja. Menimo na osnovi podatkov iz raziskav specialistov, ki so povzete v dnevnem tisku tudi v letu 2014, da mora trajnostni razvoj voditi k trajnostni prihodnosti, namesto da postane samozadosten ali celo samo lokalni. Vsi citirani avtorji dokazujejo, da je možno in potrebno pri zaposlenih v negotovih gospodarskih razmerah, ko ni gotovosti za preživetje podjetja in tudi ne za njihovo nadaljnje zagotavljanje zadovoljitve osnovnih potreb, spodbuditi inoviranje vrednot v smeri več družbene odgovornosti (Ećimović, Haw idr., 2012; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014). Vsaj iz vseh navedenih literatur pa izhaja, da se ljudje pomena družbene in drugačne odgovornosti še premalo, a vedno bolj zavedamo (glejte tudi Belak, Je., 2013; Belak, Je. idr., 2010; Belak, Je. in Hauptman, 2011; Štrukelj idr., 2012; Valeva, 2012).

Z družbeno odgovornostjo želimo preseči enostransko (namesto potrebno in zadostno celovito) obnašanje pomembnih ljudi in njihovih podjetij. Na evropski politični ravni so opozorili na družbeno odgovornost leta 2000 (EU, 2000). Evropski svet (angl. *the European Council*) je objavil posebni poziv za družbeno odgovorno občutljivost poslovanja podjetij glede najboljših praks za vseživljenjsko učenje, organizacije dela,

enakih možnosti, socialne vključenosti in trajnostnega razvoja. Tako je po letu 2000 v Evropski uniji postala glavno gonilo za družbeno odgovornost politična volja. Leta 2001 je Evropska komisija predstavila zeleno knjigo Spodbujanje evropskega okvira za družbeno odgovornost podjetij (angl. *Green Paper Promoting a European framework for CSR*) (EU, 2001), z namenom sprožiti širšo razpravo o tem, kako bi lahko EU spodbujala družbeno odgovornost podjetij, opredeljeno kot koncept, po katerem se podjetja prostovoljno odločijo, da prispevajo k boljši družbi in čistejšemu okolju. Evropska unija je leta 2001 uradno objavila štiri vsebine družbeno odgovornih podjetij (EU, 2001). Njihovo bistvo je v prostovoljnem sprejemanju družbene odgovornosti in v prenehanju izkoriščanja zaposlenih, ostalih poslovnih partnerjev, širše družbe in naravnih predpogojev za preživetje človeške vrste, ki presega zakone.

Kasneje, oktobra leta 2011, je Evropska unija definirala družbeno odgovornost krajše in bolj splošno: družbeno odgovornost je odgovornost podjetij za njihov vpliv na družbo (EU, 2011); s tem je opustila prostovoljnost. Leta 2011 je namreč Evropska komisija predstavila Obnovljeno strategijo EU za družbeno odgovornost podjetij 2011–14 (angl. *A renewed EU strategy 2011–14 for CSR*), ki navaja, da sta gospodarska kriza in njene družbene posledice do neke mere zmanjšali zaupanje potrošnikov in stopnjo zaupanja v poslovanje podjetij, kar poziva k novim prizadevanjem za promocijo družbene odgovornosti podjetij. Ta dokument je uvedel novo opredelitev družbene odgovornosti kot »odgovornosti podjetij za njihov vpliv na družbo« (EU, 2011). Po tem dokumentu EU je družbeno odgovornost obnašanje, ki zajema človekovo odgovornost družbi, tj. ljudem in naravi, za posledice človekovih dejanj (ali v imenu podjetja ali druge organizacije ali osebno). Je pomembna za družbo kot celoto, za človeka in za organizacije, ker preprečuje težave, ki jih povzročajo neodgovorno, nepošteno, nezanesljivo in ne celovito delovanje. Ne izpostavlja več prostovoljnosti, ali kdo ravna družbeno odgovorno ali ne, ampak priporoča državam članicam in podjetjem, da začnejo akcije za krepitev družbene odgovornosti in so vzor le-te (EU, 2011). V skladu s temi načeli in smernicami EU (2011, str. 7) zajema družbeno odgovornost vsaj področje človekovih pravic, dela in zaposlitvenih praks, (kot so usposabljanje, različnost, enakost spolov ter zdravje zaposlenih in dobro počutje), okoljska vprašanja, (kot so biotska raznovrstnost, podnebne spremembe, učinkovitost virov, ocena življenjskega cikla in preprečevanje onesnaževanja) ter boj proti podkupovanju in korupciji. Tudi vključenost v skupnost in razvoj skupnosti, vključevanje invalidnih oseb ter interesi potrošnikov, vključno z zasebnostjo, so del tega programa družbene odgovornosti. Tudi spodbujanje družbene in okoljske odgovornosti v dobavni verigi ter razkrivanje nefinančnih informacij so v tem dokumentu priznani kot pomembna med-sektorska vprašanja (angl. *cross-cutting issues*). Po mnenju evropske komisije (EU, 2011, str. 3) družbeno odgovornost ustvarja koristi in zaupanje ter pospešuje rast in razvoj podjetij. EU predlaga uporabo standarda ISO 26000 (ISO, 2010).

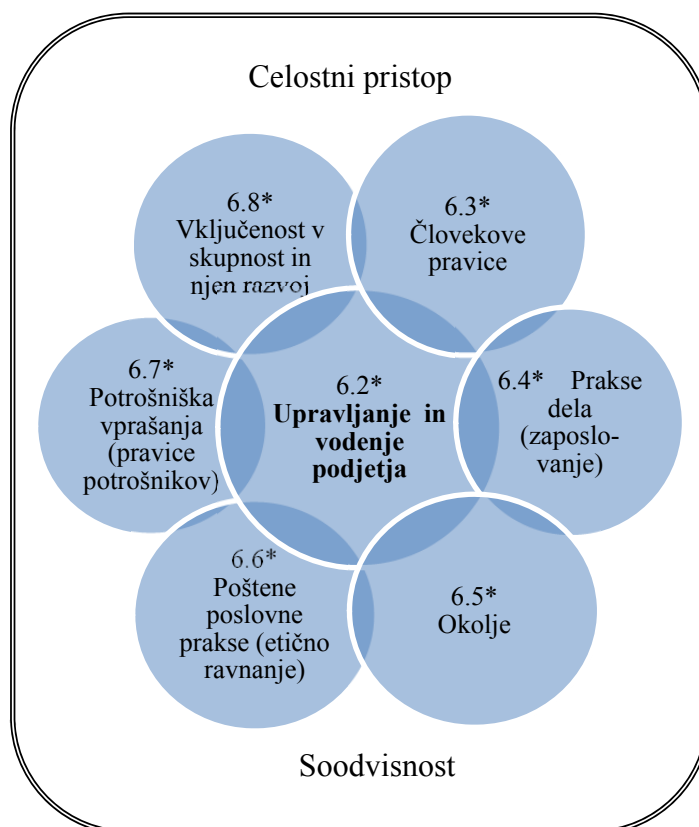
Gre za močno odmeven ISO standard ISO 26000, ki se svetovalno osredotoča na družbeno odgovornost (ISO, 2010). Pogleda na družbeno odgovornost v standardu ISO 26000 niso podali teoretiki in politiki, temveč Mednarodna organizacija za standarde ISO, ki jo podpirajo podjetja in druge organizacije iz preko 160 držav. Gre za tip standarda, ki je praktično uporaben v upravljanju in vodenju podjetja. Zato mu dajemo prednost in gradimo na njem. Primerjalno analizo mednarodnih standardov družbene odgovornosti glejte v Dankova idr., 2015. Avtorice standard ISO 26000 uvrščajo v tip standardov, uporaben za menedžment, ki temelji na profesionalni presoji, kamor med pomembnejšimi standardi uvrščajo še standard SA 8000. Poleg tega tipa standarda

ločijo še dva tipa standardov: standarde trajnostnega razvoja, ki temeljijo na politični volji (med pomembnejšimi standardi tega tipa izpostavljajo standarde UNGC, OECD ME, OECD CG in GSC), ter standarde za poročanje o trajnostnem razvoju/družbeni odgovornosti, ki temeljijo na profesionalni presoji (med katerimi posebej izpostavljajo standarda GRI in EFFAS KPIs). Posamezne standarde zadostno in potrebno celovito pojasnjujeta tudi Rejc Buhovac in Epstein, 2014.

Organizacija ISO (angl. *International Organization for Standardization*) je neodvisna nevladna organizacija s sedežem v Ženevi, Švica. Je mreža nacionalnih inštitutov za standardizacijo iz 161 držav, v katero je vključen po eden član iz vsake države. ISO je največji razvijalec standardov na svetu; bil je ustanovljen leta 1947. ISO sam ne pazi na izpolnjevanje svojih standardov in ne predpisuje zakonov. Podjetja standarde ISO uporabljajo na prostovoljni bazi (ISO, 2014). V različnih državah so vladne agencije, kot npr. Agencija za varstvo okolja (ang. *Environmental Protection Agency*; EPA) v ZDA, ISO standarde privzele kot del njihovega urejevalnega (regulativnega) okvirja in ti standardi so osnova za mnoge zakonodaje (David, 2005, str. 21).

ISO 26000 (ISO, 2010) opredeljuje družbeno odgovornost kot odgovornost podjetja (ali druge organizacije) za posledice svojih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje (dejavnosti vključujejo izdelke, storitve in procese), s sledenjem transparentnega in etičnega ravnanja, ki: 1. prispeva k trajnostnemu razvoju, 2. upošteva pričakovanja udeležencev podjetja, 3. ki je integriran s podjetjem in se uporablja v razmerjih z ostalimi udeleženci podjetja (to se nanaša na vse dejavnosti podjetja v okviru sfere njegove vplivnosti) in 4. je v skladu z zakonom in skladen z mednarodnimi normami vedenja. Po dokumentu ISO 26000 (ISO, 2010) sta osrednja pojma družbene odgovornosti soodvisnost (ker preprečuje zlorabe ipd.) in celostni pristop (ker preprečuje enostranskosti, preozke poglede, spreglede in zato napake vse do svetovnih vojn) (slika 19). Družbena odgovornost sega torej daleč preko dobrodelnosti v vse odnose med ljudmi kot osebami, podjetji in drugimi organizacijami (Štrukelj idr., 2012). ISO 26000 standard o družbeni odgovornosti (ISO, 2010) so smernice, ki podjetjem ponujajo možnost za delovanje na družbeno odgovoren način. Opozarjajo na bistvene sestavine družbene odgovornosti in lahko jih razumemo kot smernice, ki dopolnjujejo poziv EU (2010) k "odgovornosti podjetij za njihove učinke na družbo". ISO 26000 zahteva celostni pristop (angl. *holistic approach*), ki temelji na soodvisnosti (angl. *interdependence*) in vključuje sedem vsebinskih področij (ISO, 2010, str. 4): 1. upravljanje in vodenje podjetja, 2. človekove pravice, 3. prakse dela (zaposlovanje), 4. okolje, 5. poštene poslovne prakse (etično ravnanje), 6. potrošniška vprašanja (pravice potrošnikov) in 7. vključenost v skupnost in njen razvoj. Sedem načel standarda ISO 26000 o družbeni odgovornosti, ki spadajo v VKEN, je (ISO, 2010, str. 7): 1. odgovornost, 2. transparentnost, 3. etično ravnanje, 4. spoštovanje interesov udeležencev podjetja, 5. spoštovanje načel pravne države, 6. spoštovanje mednarodnih norm vedenja in 7. spoštovanje človekovih pravic (glejte tudi ISO, 2010, str. 10–14).

Slika 19: 7 osrednjih vsebin in obe povezovalni kategoriji družbene odgovornosti po standardu ISO 26000



Legenda: * Številke označujejo ustrezne številke klavzul v standardu ISO 26000.

Vir: ISO, 2010, str. 4. Lastni prikaz.

Ključna vidika, ki povezujeta vseh sedem vsebinskih področij in vseh sedem načel, sta celostni pristop in soodvisnost, ki ju najdemo tudi kot del Mulejeve dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in daje), ki ji sledimo v tej doktorski disertaciji in v mnogih drugih (Ivanuša, ur., 2014). To dokazuje, da sta sistemsko razmišljanje in družbena odgovornost povezana (glejte npr. tudi Cordoba in Campbell, 2008; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Nakamori, 2010) in da obstaja potreba po proučevanju inoviranja upravljanja in vodenja podjetja z uporabo systemskega pristopa. Podjetja lahko sledijo standardu ISO 26000 in postanejo bolj družbeno odgovorna (Štrukelj, 2014), če imajo (ključni) udeleženci podjetja primerne vrednote, kulturo, etiko, norme in navade in so jih, če je potrebno, pripravljeni in sposobni inovirati. Iz samega standarda očitno izhaja, da ISO 26000 zahteva uporabo Mulejeve dialektične teorije sistemov, da bi se izognili obstoječi nevarni enostranskosti, ki je povzročila zadnjo svetovno krizo in njene težke posledice, za katere predlagamo, da jih odpravimo tudi z uporabo ustreznega inoviranja upravljanja in vodenja v podjetjih. Zato morajo podjetja slediti potrebni celovitosti ravnanja glede inovacij (glejte Duh in Štrukelj, 2011), kajti trajnostna prihodnost mora biti podprta s človeškim ravnanjem (Šarotar Žižek in Mulej, 2013). Vsakdo, ne le podjetja (Štrukelj, 2014), bi se moral obnašati kot zanesljiva oseba. Vsi moramo razširiti naše poglede, ki naj presegajo zahteve družbene skupnosti, ki so opredeljene npr. v zakonodaji in jih štejemo za dobro moralo in transparentnost, ker je to osnova za dobro, etično vedenje vsakega posameznika in podjetij ter prispeva k blaginji družbe. Z našega vidika je družbena

odgovornost novost, namenjena, da postane inovacija, to je novost, ki jo njeni uporabniki občutijo kot korist. Ta pot pa vključuje inoviranje upravljanja in vodenja podjetja.

5.4.3 Potreba po inoviranju politike podjetja za dosego družbene odgovornosti podjetja

Ekonomsko, družbeno, socialno in ekološko krizo, s katero se soočamo, so povzročila desetletja prevladujočega neoliberalnega načina konkuriranja z inovacijami, ki so se odražale v visoki kakovosti proizvodov/storitev in staranju človeške populacije, pa tudi rasti izobilja v najbolj razvitih delih sveta (Mulej in Dyck, ur., 2014). Zaradi krize nastajajo nove potrebe, na katere moramo odgovoriti drugače kot doslej. Sprejemati moramo drugačne odločitve na osebni ravni, ravni podjetja in ravni držav, tudi mednarodno (Dankova idr., 2015; Šarotar Žižek in Mulej, 2013; Ženko idr., 2013a) in na potrebo po družbeni odgovornosti gledati bolj holistično (Knez-Riedl, 2003; Knez-Riedl, Mulej in Dyck, 2006). Torej morajo podjetja, ki jih raziskujemo v doktorski disertaciji, inovirati svojo politiko podjetja v smeri etike in družbene odgovornosti (Malik, 2011; Nidumolu idr., 2009; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Thommen, 2003; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Ženko in Mulej, 2011), tudi za doseganje boljšega življenja udeležencev podjetja in večje uspešnosti podjetja (Blanchflower in Oswald, 2011; Šarotar Žižek in Mulej, 2013; Ženko in Mulej, 2011). Podjetja naj inovirajo svoj razvoj v smeri večje integracije družbene odgovornosti (Hardjono in de Klein, 2004). Najpomembnejše so inovacije v upravljanju podjetja, ki se izraža v inovacijah politike podjetja in njegovega menedžmenta (Amman idr., 2011; Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; ISO, 2010; Malik, 2011; Palmisano, 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Upravljanje podjetja je tesno povezano z odločitvijo ali slediti oportunistični ali etični, družbeno odgovorni in trajnostno naravnani politiki podjetja (glejte npr. Belak, Je., 2013; Hauptman in Belak, Je., 2014; Kock idr., 2012).

Verjamemo na osnovi omenjenih virov in lastnih teoretičnih in empiričnih raziskav, da mora biti politika podjetja usmerjena k (družbeno) odgovornemu ravnanju (glejte Belak, Ja., 2002, str. 110–113), kajti pomanjkanje etike družbene odgovornosti, systemskega, tj. primerno celovitega obnašanja, upoštevanja soodvisnosti in trajnostnega razvoja je očitno pomemben (ekonomski) dejavnik, ki je povzročil (družbeno-ekonomsko) globalno krizo in trenutne gospodarske razmere. Zato moramo družbeno odgovornost podjetij, drugih organizacij in vsakega posameznika vključiti v osebne VKEN vplivnih ter v vizijo, politiko, strategije ter poslovanje podjetja (Štrukelj, 2012). Princip odgovorne politike podjetja usmerja k uresničevanju primerno celovitih interesov vseh udeležencev podjetja, dolgoročni razvojni, ekonomski in družbeno odgovorni usmerjenosti podjetja, izboljšanju življenja ljudi, etiki soodvisnosti, varovanju zemlje, modrosti in kreativnosti. Takih dejavnikov se moramo naučiti in si jih privzgojiti, tako da postanejo naše VKEN, da bi lahko uspešno presegli trenutno stanje gospodarstva (glejte Mulej idr., 2010) in druge težave s poslovno odličnostjo (isti vir, str. 2–3). Zato moramo tudi politiko družbene odgovornosti podjetja redno inovirati. Z inoviranimi VKEN temeljijo splošne in dolgoročne opredelitve politike podjetja na prevladujočih interesih njegovih pomembnejših udeležencev, zunanjih in notranjih. Le-ti bi morali ponovno razmisliti o svojih dolgoročnih interesih ter njihovih posledicah in se soočiti s svojo pripravljenostjo, voljo in sposobnostjo, da bi jih inovirali v smeri odgovornega, ne-uničevalnega uveljavljanja interesov vseh. Vedno naj prevladujejo skupni in

dolgoročni interesi! Nenehno je treba inovirati tudi razvojno usmeritev podjetja (kot npr. izkoriščanje priložnosti, ki izhajajo iz razvoja okolja podjetja), njegovo ekonomsko usmeritev (s stremljenjem k politiki ekonomske odgovornosti do vseh prebivalcev sveta) ter družbeno usmeritev (v smeri k ekološko in tudi sicer družbeno odgovornim ciljem ter k upoštevanju socialnih potreb posameznikov) (primerjaj Bleicher, 2004).

Politika podjetja v MER modelu integralnega menedžmenta opredeljuje podjetje na dolgi rok: je izhodiščna in trajna upravljalna dejavnost podjetja. Temelji na viziji podjetja, vizijo pa tudi vključuje. Uresničuje se v procesih menedžmenta (neposredno na ravni strateškega menedžmenta). Planiranje ustanovitve in razvoja podjetja začnemo vedno s snovanjem in oblikovanjem politike podjetja ter odločanjem o njej (Belak Ja., 2002, str. 76). Belak (isti vir) jo opredeljuje takole: »Politika podjetja opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo (ali misijo) podjetja ter smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov podjetja.«

Poslanstvo podjetja Belak (Ja., 2002, str. 79) opredeljuje takole: »Poslanstvo podjetja se izraža v zaupani nalogi in vlogi podjetja v odnosu do njegovega okolja. Poslanstvo ni le dejavnost in poklic, je mnogo več. S poslanstvom opredeljuje podjetje svoje temeljno in najsplošnejše razmerje do okolja, opredeljuje svojo vlogo v tem okolju, opredeljuje pa tudi osnovne značilnosti svojega ravnanja v tem okolju... V poslanstvu se kažejo vrednote in smotri podjetja; je trajnejše ter nastaja in se tudi spreminja s spreminjanjem dolgoročnih interesov pomembnejših udeležencev podjetja. Poslanstvo podjetja izhaja vedno iz zaupanja njegovih udeležencev, da bo podjetje zadovoljilo njegove interesne potrebe. S spreminjanjem teh interesov se praviloma spreminja tudi poslanstvo podjetja.«

Smotre podjetja Belak (Ja., 2002, str. 79–80) opredeljuje takole: »Smotri izražajo namen podjetja. Opredeljujejo namembnost obstoja in razvoja, pa tudi delovanja in obnašanja podjetja. Tako kot vizije, zamisli in poslanstvo morajo biti tudi smotri konsistentni z interesi udeležencev podjetja. Praviloma ima, izhajajoč iz različnosti interesov, vsako podjetje hkrati več različnih smotrov. Sprotni stalni smotri, ki se morajo uresničevati sproti, vodijo k trajnih razvojnim smotrom podjetja in njegovih udeležencev.«

Poenostavljeno lahko obravnavamo ravni udeležencev podjetja (Kralj, 2003, str. 121) kot raven posameznikov, raven podjetja in raven okolja (država, druge organizacije, domača in mednarodna javnost). Uresničevanje interesov kot koristi udeležencev na teh ravneh pa lahko enačimo s smotri in združimo v sistemski povezanosti interesov v smotre (tabela 38).

Tabela 38: Sistemska povezanost interesov v smotre z vidikov udeležencev v gospodarstvu in državi

A) Posamezen udeleženec	B) Podjetje ali druga organizacija	C) Država in druge združbe okolja (tudi javnost)
<ul style="list-style-type: none"> - posameznik kot lastnik, družbenik ali delničar; - posamezen zaposleni, - posamezen menedžer, - samostojni podjetnik ali - kmet. 	<ul style="list-style-type: none"> - podjetje ali organizacija, ki posluje; - samostojni podjetnik; - kmetija. 	<ul style="list-style-type: none"> - država in družbenopolitične skupnosti, - infrastrukturna torišča, - politične interesne združbe (stranke), - javnost.
<p>1) Sprotni stalni smotri, ki se morajo uresničevati sproti in vodijo k trajnim razvojnim smotrom</p>		
<p>Zadovoljevanje potreb posameznika in njegove družine na osnovi dela in premoženja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pokrivanje temeljnih gmotnih potreb in zagotavljanje socialne varnosti, - pokrivanje družbenih in duhovnih potreb – političnih, verskih, ekoloških, kulturnih, po znanju ipd., - osebna varnost in varnost osebnega premoženja. 	<p>Zadovoljevanje potreb (interesov) udeležencev v podjetju (organizaciji) ali z njegovo pomočjo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lastnikom ohranjanje premoženja in dobiček, - zaposlenim možnost zaposlitve, plače in udeležbe ter uveljavitev (napredovanje), - menedžerjem zaposlitve, plače in udeležbe, uveljavitev ob izzivu za uspeh podjetja, - tržnim udeležencem trženje (nakup, prodaja), tržno tekmovanje in sodelovanje, pokrivanje tržnih potreb, uspeh; - finančnim udeležencem, dobičkonosno in/ali ugodno aktivno in pasivno financiranje: - družbeni infrastrukturi financiranje dejavnosti. 	<p>Zadovoljevanje vseh potreb družbe in njenih članov ter javnosti po toriščih – državnega, socialnega, okoljskega, kulturnega, rekreacijskega, izobraževalnega in znanosti – tudi na temelju delovanja vseh udeležencev:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tržno s kupovanjem blaga in učinkov, - delovno z zaposlitvijo, - finančno kot aktivno in pasivno poslovno financiranje ter javno financiranje družbeni infrastrukturni dejavnosti, tržno in z zbiranjem sredstev za javno financiranje.
<p>2) Trajni razvojni smotri, ki jih morajo ljudje uresničevati vedno bolj kakovostno v daljšem roku</p>		
<p>Osebna blaginja posameznika in njegove družine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - blaginja in kakovost življenja v trajnostnem razvoju, - osebni razvoj, samopotrjevanje in uveljavljanje v okolju, - povečevanje osebnega premoženja. 	<p>Uspešnost podjetja (organizacije):</p> <ul style="list-style-type: none"> - samostojnost, gospodarska moč, ugodno stanje, učinkovito in uspešno delovanje, razvojna kakovost in rast, trajnostni razvoj, - povečevanje premoženja zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo drugih udeležencev, - ugled v javnosti. 	<p>Razcvet države in družbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uresničevanje trajnostnega razvoja, splošna blaginja, napredek, premožni posamezniki in zato premožna družba, zaupanje v državo, organizirane družbe v svetu.

Vir: Kralj, 2003, str. 122.

Hierarhijo ciljev lahko opredelimo takole: od temeljnih in globalnih do podrobnih ciljev; od političnih in strateških do operativnih ciljev; od skupnih do posamičnih ciljev; od dolgoročnih do kratkoročnih ciljev; od izhodiščnih preko vmesnih do končnih ciljev

(za slednje glejte Kralj, 2003, str. 109 in dalje) itd. Cilji podjetja v MER modelu integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002, str. 82) opredeljujejo tiste prihodnje pojave, katerih doseganje je potrebno za uresničitev poslanstva in smotrov podjetja, s tem pa tudi za zadovoljitev interesov njegovih udeležencev. Končni splošni temeljni cilj podjetja je doseganje gospodarske, pa tudi drugačne moči podjetja, ki omogoča podjetju obstoj in razvoj ter za to potrebno delovanje. Za doseganje tega končnega cilja so podjetju potrebni še vmesni in izhodiščni cilji (isti vir):

- »vmesni cilji opredeljujejo potrebno delovanje in ravnanje podjetja, učinke in izide tega ter njihovo razporeditev; sestavljajo jih torej cilji delovanja in ravnanja, cilji učinkov in izidov ter cilji razporejanja učinkov in deleža v izidih;
- izhodiščni cilji pripravljenosti podjetja opredeljujejo urejenost in skladnost podjetniških potencialov, potrebnih za doseg opredeljenih končnih in vmesnih ciljev podjetja.«

V okviru politike podjetja opredeljujemo končne globalne in politične cilje. Belak (Ja., 2002, str. 76) jih imenuje temeljni cilji podjetja. Kralj (1995, str. 168) pa jih imenuje končni cilji moči podjetja in vanje vključuje:

- sposobnost obstoja, poslovanja, preživetja in razvoja podjetja ter
- ohranjanje in povečevanje premoženja lastnikov na temelju dobička in kakovosti (in zato večja tržna vrednost podjetja); dodajamo
- doseženo na etičen in družbeno odgovoren način.

O temeljnih ciljih podjetja glejte tudi Belak, Ja., 2010, str. 82–83.

Raziskave in dejstvo, da se – široko gledano – politika podjetja neposredno uresničuje na ravni strateškega menedžmenta, posredno na ravni izvedbenega menedžmenta, zares pa pravzaprav šele v temeljnem izvedbenem procesu (primerjaj Belak, Ja., 2002), nakazujejo, da obstaja poleg potrebe po inoviranju politike podjetja (ki izhaja iz inoviranega upravljanja podjetja) tudi potreba po inoviranju njegovega vodenja (torej menedžmenta podjetja) (Štrukelj, 2012). Upravljanje podjetja je namreč tesno povezano z odločitvijo o sledenju oportunistični ali odgovorni, trajnostni politiki podjetja, torej tudi družbeni odgovornosti (glejte npr. Dankova idr., 2015; Gottschalk, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj idr., 2011a; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Pri planiranju razvoja podjetij, v katerih ljudje preživijo od tretjine pa tja do polovice svojega aktivnega, delovno sposobnega dela življenja, pa bodo po našem mnenju in izkustvu imeli neotipljivi dejavniki vedno pomembnejšo vlogo. Zaradi spremembe interesov, ki izražajo spremembo VKEN ter vodijo do manj predvidenega ravnanja pomembnejših udeležencev podjetja, se spreminjajo tudi splošni kriteriji opredelitve za presojo, ali posamezne politike podjetja ustrezajo (v razponu od oportunistične do družbeno odgovorne; glejte npr. Štrukelj in Mulej, 2008). Ker ljudje – posamezniki, podjetja in družba kot celota – vedno bolj razvijamo pozitivne vrednote, se to odraža tudi na vedno bolj odgovornih politikah podjetja in držav. O vrednotah podjetja kot okvirju za določanje politike podjetja glejte Štrukelj in Mulej, 2011a.

Sodobno upravljanje in vodenje podjetja torej potrebuje premik – inovacije v smeri naprednih modelov integralnega menedžmenta (glejte Belak, Ja. in Duh, 2012; Duh in Štrukelj, 2011). Ta inovacija naj vključuje družbeno odgovornost (Clarkson, 1995; Mitrokostas in Apostolakis, 2013; Ženko idr., 2013a; 2013b; Schwartz, 2005; Vargas-Sanchez, 2010), za katero EU priporoča, da jo države članice in podjetja v EU spodbujajo (EU, 2011).

Da bi omogočili dobro upravljanje in izhajajočo politiko podjetja, potrebujejo lastniki podjetij, med drugim, zadostno in potrebno celovito pripravljeno in izbrano politiko podjetja (Štrukelj idr., 2012). Politiko podjetja morajo redno inovirati, da bi razvili uspešne navade, ki lahko vodijo njihovo podjetje do uspešnega poslovanja. Družbena odgovornost vključuje soodvisnost, zadostno in potrebno celovitost in človekovo odgovornost za posledice človekovega delovanja na družbo, to je na ljudi in naravo (EU, 2011; ISO, 2010; Ženko idr., 2013a; 2013b). Družbena odgovornost je pomembna za celotno družbo, za ljudi in podjetja. Pomaga, da se izogibamo težavam (Štrukelj in Šuligoj, 2014), ki izhajajo iz neodgovornih, nepoštenih, nezanesljivih in necelovitih ukrepov. EU ne izpostavlja več svobodne volje podjetja, da zaobjame družbeno odgovornost, ampak priporoča državam članicam in podjetjem EU da družbeno odgovornost spodbujajo. Inoviranje upravljanja in vodenja podjetja v smeri družbene odgovornosti je zato ključno za dolgoročno preživetje podjetja (EU, 2011; Schwartz, 2005; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Mulej, 2014a; 2014b).

Zahteva po družbeno odgovorni politiki podjetja pa mora biti razvidna tudi iz izraznih oblik politike podjetja, torej iz zapisov, ki politiko podjetja izražajo. Izražanje politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 130) mora biti dokumentirano. To so dokumenti o prihodnji (sprejeti) politiki podjetja ter dokumenti kot poročila o uresničenih (tudi o neuresničenih) politiki podjetja v preteklem obdobju. Ulrich navaja naslednje tri dokumente o politiki podjetja (1990, str. 229–231 v Belak, Ja., 2002, str. 130): 1. vodila o poslanstvu in smotrih, 2. zasnovo podjetja ter 3. zasnovo vodenja in vodstva podjetja. Navedeni trije dokumenti imajo po njegovem mnenju različno namembnost. Prvi je namenjen najvišjemu, srednjemu in nižjemu menedžmentu podjetja, njegovim izvedbenim sodelavcem in javnosti. Drugi, ki opredeljuje po Ulrichovi zamisli predvsem strategijske ciljne opredelitve, je namenjen najvišjemu, tretji pa vsemu menedžmentu na najvišji, srednji in najnižji ravni. Ulrich ne poudarja posebej upravljalcev, vendar je popolnoma razumljivo, da so vsi dokumenti o politiki podjetja namenjeni tudi njim. Tudi Bleicher obravnava v sklopu celovitega komuniciranja o politiki in kulturah ter o statutarnih opredelitvah podjetja (1991, str. 177–186 v Belak, Ja., 2002, str. 130), kot temeljni izraz politike podjetja vodila o poslanstvu in smotrih. K temu pa dodaja še statutarne dokumente (nem. *Verfassungsdokumente*) podjetja in usmeritve o temeljnih vrednotah in normah podjetja (nem. *Unternehmenskultur/Unternehmensleitlinie*). Kralj piše o sporočanju politike podjetja in poročanju o njej (Kralj, 1995, str. 255–260 v Belak, Ja., 2002, str. 131). V svojih opredelitvah daje poudarek tako prihodnji (izbrani) politiki podjetja kot tudi uresničeni politiki podjetja. Kot dokumente, v katerih so opredeljene posamezne razsežnosti politike podjetja, navaja tudi Kralj statute in njim podobne listine, razvojne programe in plane ter različna (običajno) letna poročila za različne skupine udeležencev podjetja, med njimi posebej oblikovane za upravljalce in javnost. Kralj (1995, str. 257–259 v istem viru) je zasnoval tudi okvirno vsebinsko zamisel letnega poročila o politiki podjetja.

V okviru MER modela integralnega menedžmenta Belak (Ja., 2002, str. 77–80) med izraznimi oblikami politike podjetja natančneje pojasnjuje vodila o poslanstvu in smotrih. Vodila o poslanstvu in smotrih so dokument, ki izraža politiko podjetja: predvsem njegovo poslanstvo, delno tudi smotre, včasih podjetja v vodila zapišejo tudi kakšen cilj. Pomembna so tako v procesu planiranja vzpostavitve kot v procesu planiranja razvoja podjetja. Realno prikazujejo najboljšo možno podobo podjetja v prihodnosti in tako usmerjajo podjetniško dejavnost v želeno smer. Opredeljujejo

temeljne vrednote podjetja do okolja in do svojih sodelavcev; generalno opredeljujejo kako v podjetju ravnati. Lahko se razlikujejo glede na dolžino, vsebino, formati in določene specifičnosti, a uspešna vodila vsebujejo vsebine, ki jih pokrivajo globalni odgovori na Ulrichovih (1990, str. 94) 12 vprašanj (in ne podrobna pojasnila) (glejte Belak, Ja., 2002, str. 79; primerjaj z David, 2005, str. 63), ki vključujejo tudi potrebo po družbeni odgovornosti. Vodila so smernice, namenjene menedžmentu podjetja, strokovnjakom in ostalim zaposlenim, pa tudi javnosti (in ostalim zunanjim udeležencem podjetja v njegovem okolju), zato ne vsebujejo poslovnih skrivnosti. Ker so pogosto najbolj viden in javni del politike podjetja, je pomembno, da vsebujejo vse vsebine, ki jih predlaga Ulrich (1990, str. 94 v Belak, Ja., 2002, str. 79; glejte tudi David, 2005, str. 63):

1. Katere potrebe želimo zadovoljevati z našimi tržnimi učinki (proizvodi, storitve)?
2. Katerim temeljnim zahtevam morajo odgovarjati naši tržni učinki (kakovost, cena, noviteta itd.)?
3. Kakšne geografsko-državne razsežnosti bo imelo naše podjetje (lokalni, nacionalni, internacionalni karakter)?
4. Kakšen tržni položaj želimo doseči?
5. Katera pravila/načela bodo veljala v odnosu z našimi tržnimi partnerji (kupci, dobavitelji, konkurenti in drugi)?
6. Kakšne so naše temeljne usmeritve z zvezi z ustvaritvijo in porabo dobička?
7. Kakšna je naša temeljna drža v zvezi z državo (ter v zvezi s tistimi vidiki okolja, za katere je pristojna)?
8. Kakšne so naše usmeritve v zvezi s pomembnejšimi družbenimi zahtevami (šolstvo, obramba, zdravstvo, sociala, pomoč za razvoj infrastrukturnih dejavnosti, kultura, šport idr.)?
9. Katero poslovno načelo smo usvojili?
10. Kakšna temeljna načela veljajo v odnosu do sodelavcev (plače, osebni razvoj, socialno zavarovanje, finančna in druga medsebojna pomoč ipd.)?
11. Katera pomembnejša načela soodločanja oz. participativnosti so v veljavi?
12. Kakšne so naše usmeritve v zvezi s tehnologijo?

5.4.4 Vpliv poslovnega planiranja na družbeno odgovornost upravljanja

Uspeh poslovanja je odvisen tudi od razvojnega planiranja; ta omogoča podjetju mnoge prednosti: da je pri oblikovanju svoje prihodnosti bolj proaktivno (primerjaj David, 2011, str. 48), da samo povzroči dogajanja in vpliva nanje (namesto da se nanje le reaktivno odziva) in da na ta način svojo usodo obvladuje. Zgodovina kaže, da je bila glavna korist razvojnega planiranja v tem, da so podjetja s koriščenjem bolj sistematičnega, logičnega in racionalnega pristopa k razvojnemu planiranju formulirala boljše politiko podjetja in sprejemala boljše strateške in izvedbene (razvojne) odločitve (o zgodovinskem razvoju menedžmenta glejte npr. Belak, Ja., 2002, str. 53–55; Wheelen in Hunger, 2010, str. 53–54). Proces razvojnega planiranja vedno več podjetij decentralizira, saj so lastniki in/ali od njih pooblaščenji upravljavci ter top menedžerji spoznali, da mora proces razvojnega planiranja (ne le – kasnejše – odločanje in odgovornost!) vpletati tudi menedžerje nižjih hierarhičnih ravni, bistvene strokovnjake in ostale sodelavce podjetja. Njihovo vključevanje in sodelovanje je ključnega pomena za uspešnost takšnega planiranja (o človeških virih, njihovem obnašanju/psihologiji, medsebojnih odnosih in menedžmentu glejte npr. Arnold in Randall idr., 2010; Buchanan in Huczynski, 2010; DuBrin, 2010; Greenberg, 2010; Mullins, 2010; Robbins in Judge 2010; Robbins idr., 2010).

Raziskave kažejo, da je proces razvojnega planiranja pomembnejši kot same odločitve ali dokumenti, ki iz njega nastajajo. Mulej ugotavlja, da ima po zakonu hierarhije zaporedja in soodvisnosti sestavljanje razvojnega plana pač bistven vpliv na kasnejše faze procesa: odločanje in uresničevanje (v Mulej in drugi, 1992). Bistvo tega procesa je, da se doseže, da lastniki (upravljalci) razumejo plan, enako vsi menedžerji, strokovnjaki in ostali zaposleni, in da se krepí tudi njihova pripadnost. Ko razumejo, kaj planiramo in zakaj, lažje dobijo občutek, da so del podjetja: postanejo mu privrženi in vodstvo podpirajo. S tem ko vse notranje udeležence podjetja spodbujamo, da sodelujejo pri pripravljanju podlag za odločitve ter dajejo pobude in spodbujajo svojo domišljijo (za kar jih potem tudi primerno nagradimo), jih hkrati tudi navdušujemo, kar poveča občutek njihove uspešnosti, pa tudi uči, pomaga, izobražuje in spodbuja aktivnosti, navdihuje ter sprošča njihovo kreativnost in inovativnost. Ker postanejo »lastniki« razvojnih planov, te plane tudi uspešno izvršujejo. Njihovo sodelovanje je ključ, da bodo pri potrebnih spremembah sodelovali, njihovo znanje in vednost pa sta ključ za uspešne razvojne plane (primerjaj David, 2011, str. 48–49).

Za uspešnost/konkurenčnost podjetja pa je najprej potrebno inoviranje politike podjetja, natančneje obravnavano v tej doktorski disertaciji, ki ne izhaja samo iz pritiskov (zunanjega) okolja (kot npr. v obliki gospodarske krize), temveč tudi iz (notranjega) razvoja podjetja. Pri tem morajo podjetja upoštevati načela družbene odgovornosti, ki ni zgolj družbena odgovornost podjetij, ampak vseh ljudi (Štrukelj in Mulej, 2010a). Politika vsakega posameznega podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 129) je praviloma odsev celovitih značilnosti nosilcev teh procesov. Pri obravnavi nosilcev snovanja, oblikovanja in izbire politike podjetja MER model integralnega menedžmenta izhaja iz delanja in izbire politike podjetja in opredeljuje naslednje nosilce (isti vir, str. 129–130):

- o politiki podjetja odločajo lastniki ali drugače pristojni ustanovitelji podjetja, bodisi sami neposredno ali pa zaupajo to dolžnost pooblaščenim upravljavcem – njihovim predstavnikom, običajno članom upravnih in nadzornih odborov, svetov ipd.;
- procese interesnega usklajevanja udeležencev podjetja ter s tem nastajanja politike podjetja vodijo menedžerji; v teh procesih sodelujejo vsi pomembnejši udeleženci podjetja – običajno so to lastniki podjetja, menedžment, tudi predstavniki zaposlenih v podjetju (npr. sindikati) in v določenih primerih tudi neposredno (ne le posredno z zakonskimi predpisi) predstavniki države, lahko tudi javnost;
- strokovne osnove za določanje in izbiro politike podjetja je dolžan zagotoviti menedžment podjetja. Zaradi strokovne zahtevnosti pa običajno izvedejo ta dela strokovnjaki, ki so lahko zaposleni v tem podjetju ali kje drugje. Če gre za strokovnjake, ki prihajajo od drugod, opravijo to delo na zahtevo naročnika, ki to storitev tudi plača. Te storitve so lahko enkratne, večkratne ali celo trajne.

Generalne in splošne opredelitve politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 110), izhajajoče iz procesov snovanja in oblikovanja ter izbire politike podjetja, so vedno posledica splošnih interesnih naravnosti glavnih (močnejših) udeležencev podjetja. Bleicher (1995, str. 100–120 v istem viru) proučuje usmerjenost podjetja in njegovih udeležencev ter vpliv teh opredelitev na politiko podjetja. Bleicher (1995, str. 116 v Belak, Ja., 2002, str. 113) opredeljuje dve ekstremni vrsti (tipa) politike, in sicer oportunistično in odgovorno politiko podjetja. **Odgovorna politika podjetja** je vsestranska, v izpolnjevanje interesov vseh udeležencev usmerjena stvarna politika podjetja, z visoko družbeno in socialno odgovornostjo, z dolgoročno razvojno držo, ki zahteva podjetniško iskanje novih priložnosti. **Oportunistična politika podjetja** pa je

enostranska³⁸, v izpolnjevanje lastniških interesov finančno usmerjena politika podjetja, brez globlje družbene in socialne odgovornosti, s kratkoročno izkoriščevalsko držo in z močno usmeritvijo v obvladovanje motenj. V citiranem delu Bleicher (1995) proučuje štiri dejavnike, ki bistveno vplivajo na profiliranje (odgovorne/oportunistične) politike podjetja, s tem pa tudi na strateški in izvedbeni menedžment podjetja. Njegova spoznanja so vključena v MER model integralnega menedžmenta, Belak (Ja., 2002, str. 110 in dalje) jim je dodal še trdnejše interesno ozadje udeležencev podjetja. V nadaljevanju jih povzeto podajamo za odgovorno politiko podjetja, za katero se zavzemamo. Štirje dejavniki, ki bistveno vplivajo na profiliranje politike podjetja, so: I) usmeritve udeležencev podjetja (pri tem proučujemo njihovo interesno ozadje), II) razvojne usmeritve podjetja, III) ekonomske usmeritve podjetja in IV) družbene usmeritve podjetja.

I) *Usmeritev udeležencev podjetja (njihovo interesno ozadje)* je lahko odgovorna (ki zastopa pluralistične družbeno-ekonomske interese) ali oportunistična (ki zastopa monistično³⁹–ekonomske interese): V odgovorni, družbeno-ekonomsko pluralistični⁴⁰ politiki podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 111) se menedžment usmerja večdimenzionalno na podlagi tržnih, moralnih in drugih družbenih vrednot; cilji izhajajo iz pogajanj med udeleženci podjetja; prisotna so prizadevanja za družbeno sprejemljivost ravnanja s podjetniškim kapitalom. Tudi časovnost interesne usmerjenosti udeležencev ima pomemben vpliv na politiko podjetja. Odgovorna politika podjetja je zasnovana na dolgoročnih interesih in vodi v izgradnjo razvojnih potencialov, potrebe po teh potencialih so izpeljane iz smotrov in ciljev podjetja in v podjetju je prisotno vizionarsko planiranje.

II) *Razvojna usmeritev podjetja*: Razlike v razvojni usmerjenosti odločilnih udeležencev podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 111) vplivajo na oblikovanje in izbiro konvencionalne⁴¹ (oportunistične) ali pa avantgardistične⁴² (odgovorne) politike podjetja. Odgovorna politika podjetja sili menedžment avantgardistično v zavestno iskanje konfrontacij (primerjanj z ostalimi) in groženj ter v iskanje neravnotežnih stanj (npr. novih trgov, novih proizvodov, storitev ipd.). Razvoj okolja je v takem podjetju obravnavan kot priložnost, ki jo je treba izkoristiti. Status quo (ohranitev starega stanja) v takem podjetju ni zaželen, je celo zavestno preganjan. Izogibanje določenim tveganjem pa ima prizvok nevarnosti, saj gledajo na nekatera (seveda ne vsakršna) tveganja kot na nekaj normalnega.

III) *Ekonomska usmeritev podjetja*: Izrazitost ekonomske usmerjenosti podjetja in njegovih udeležencev (Belak, Ja., 2002, str. 111–112) se kaže (po Bleicherjevih ugotovitvah) v pomenu: (a) finančnih in (b) stvarnih ciljev. Bleicher razlikuje s tega vidika (odgovorno) »politiko ekonomske odgovornosti« in (oportunistično) politiko »preživetja«. Odgovorno politiko podjetja imajo podjetja, katerih udeleženci se zavedajo pomembnosti finančnih in stvarnih ciljev, snujejo prosperitetno ekonomsko politiko podjetja, opredeljeno po Bleicherju kot »politiko ekonomske odgovornosti« do vseh udeležencev podjetja. Pri taki politiki so:

³⁸ Ni celovita – zato je slaba.

³⁹ Monistično – ena sama sestavina.

⁴⁰ Pluralistično – več enakovrednih, enako pomembnih sestavin.

⁴¹ Konvencionalna – ki se drži splošno veljavnih pravil.

⁴² Avantgardistična – si prizadeva za uveljavitev nove smeri.

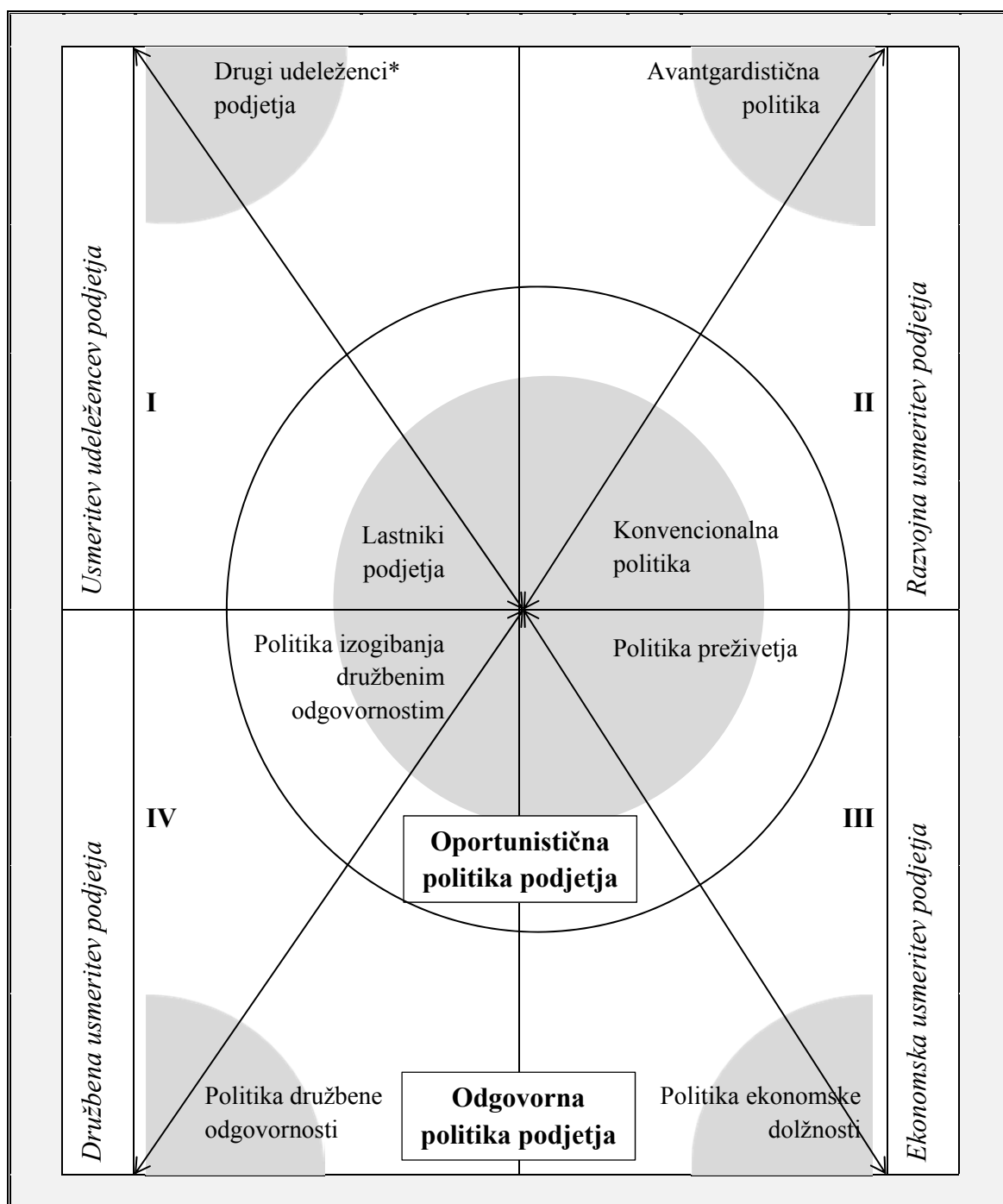
(a) finančni cilji maksimalni, finančni potenciali maksimalno izkoriščani, ustvarjeni finančni izidi pa zagotavljajo podjetju nove potenciale. Podjetja s politiko, nastalo na takem interesnem ozadju, se čutijo dolžna

(b) oskrbovati trg s kar najboljšimi proizvodi in storitvami, težijo k temu, da sami določajo »nadkonkurenčne« standarde kakovosti in učinkovitosti ter si prizadevajo za aktiven vpliv na družbene in tržne tokove.

IV) *Družbena usmeritev podjetja*: Stopnja družbene usmeritve udeležencev podjetja k ekološkim in k socialnim ciljem (Belak, Ja., 2002, str. 112) privede podjetje k družbeno odgovorni politiki ali pa k politiki izogibanja družbeni odgovornosti. Odgovorna politika podjetja je družbeno odgovorna politika. To je politika, nastala na osnovi socialno in ekološko usmerjenih interesov (lahko bi rekli: osveščenih) udeležencev podjetja in vodi menedžment v družbeno odgovorno ravnanje podjetja na obeh področjih. V takem podjetju je uresničevanje ekoloških ciljev sestavina učinkov podjetja; ti cilji so jasno, nedvoumno določeni, izhajajo iz družbene odgovornosti podjetja do okolja; menedžment preverja njihovo uresničevanje. Skrb za človeka je jedro družbeno usmerjene politike podjetja; spoštovana, zelena in razvijana je celovita osebnost (vsakega) sodelavca. Gonilo poslovanja je upoštevanje družbenih želja.

Iz citiranega dela povzemamo tudi ponazoritev različnosti med obema navedenima tipoma politike podjetja (slika 20).

Slika 20: Značilnosti oportunistične in odgovorne politike podjetja



Legenda: * Citirani vir tukaj obravnava druge uslužbence podjetja. Skladno z ugotovitvami te doktorske disertacije na tem mestu upoštevamo tudi ostale udeležence podjetja.

Vir: Bleicher, 1995, str. 116, v Belak, Ja., 2002, str. 113.

5.4.5 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Družbeno odgovorna ter zadostno in potrebno celovita podjetja (Štrukelj in Šuligoj, 2014) lahko izboljšajo svojo konkurenčnost in uspešnost s pomočjo inovacij izdelkov in/ali storitev, procesov in inovacij v medsebojnih odnosih. To so tehnološke in netehnološke inovacije. Tehnološke inovacije so odvisne od netehnoloških inovacij, te pa

so odvisno od upravljanja in vodenja podjetja. Zato so inovacije odvisne od invencijsko-inovacijsko-difuzijskega procesa (IIDP) (Mulej, 2007; Ženko in Mulej, 2011) v zvezi z upravljanjem podjetij, v smeri proti njihovem dialektično-sistemskem obnašanju. V tem procesu je treba upoštevati zakon zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998), skladno z zakonom hierarhije zaporedja in soodvisnosti, v nasprotju z zakonom entropije (glejte Mulej idr., 2013). Povzeto, upravljanje in vodenje podjetja morata doseči zadostno in potrebno celovitost in gojiti zadostno celovitost vsakega človeka (Šarotar Žižek in Mulej, 2013). Upravljalci in menedžerji morajo upoštevati vse bistvene in samo bistvene vidike (v sinergiji) in jih redno inovirati. Sprejete strateške odločitve so tako bolj sistemske in celovite, torej bolj učinkovite in lahko vodijo v smeri trajnostnega razvoja in trajnostne prihodnosti. Skladno z MER modelom integralnega menedžmenta vsako podjetje določi svoje osnovne, splošne in dolgoročne značilnosti v svoji politiki podjetja, ki vsebuje poslanstvo, smotre in temeljne cilje (Belak, Ja., 2010, str. 79; Belak, Ja. in Duh, 2012, str. 13). Izbrani vidiki politike podjetja, izbrani z uporabo dialektične teorije sistemov, so povzeti v tabeli 39. Izvajanje politike podjetja je skladno z MER modelom integralnega menedžmenta osrednja naloga menedžmenta. Neposredno sodi v proces strateškega menedžmenta in posredno v proces izvedbenega menedžmenta in temeljni izvedbeni proces podjetja (Belak, Ja., 2010, str. 132–134); torej je inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, ki ga proučujemo v tej doktorski disertaciji, predpogoje za uspeh (menedžmenta) podjetja. Za inovirano politiko podjetja (Štrukelj idr., 2012) je v sodobnih časih pomembno, da vključuje družbeno odgovornost in da izpolnjuje nove globalne smernice k družbeni odgovornosti, ki izhajajo iz standarda ISO 26000 (ISO, 2010).

Tabela 39: Izbrani vidiki politike podjetja

Izbrani vidiki politike podjetja in njihova pojasnitev
Definicija: Politika podjetja opredeljuje temeljne, splošne in dolgoročne lastnosti podjetja.
Pomembnost: Politika podjetja predstavlja pomemben instrumente za menedžment, ki vpliva na razvoj in poslovanje podjetja.
Vplivni dejavniki: <ul style="list-style-type: none"> • Neotipljivi: »mehki« dejavniki, kot so vrednote, kultura, etika, norme in navade; • Otipljivi: vizija podjetja, sedanja politika podjetja, prednosti in slabosti podjetja, vse hitreje spreminjajoče se priložnosti in nevarnosti, ki jih v glavnem determinira njihovo okolje.
Vsebina: Poslanstvo, smotri in temeljni cilji, z globalno opredelitvijo uresničitvenih resursov (virov), procesov in izidov.
Poslanstvo: Zadostno in primerno celovito pojasnjuje poklic in področje dejavnosti podjetja (izdelki/storitve) ter odraža zadostno in primerno celovito zaupano vlogo podjetja v odnosu do njegovega okolja, tudi splošni in osnovni odnos z okoljem in družbo, vključno s trajnostno obravnavo okolja in družbe.
Smoter ali namen: Razlog za obstoj podjetja. Hkratno trajno zadovoljevanje interesov vseh udeležencev podjetja (vključno z upoštevanjem inoviranja njihovih vrednot, kulture, etike, norm in navad); stalen razvoj za povečevanje uspešnosti podjetja; odgovorni socialni in gospodarski predpisi podjetja.
Temeljni cilji: obstoj, preživetje, razvoj in sposobnost delovanja podjetja; ohranjanje in povečevanje premoženja lastnikov podjetja na podlagi dobička in kakovosti (izboljšanje tržne vrednosti podjetja); na trajnostni način.

Vir: MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010); Kralj, 2003, str. 97–101; 104–109. Izbor avtorice doktorske disertacije, dopolnjeno in prilagojeno z uporabo dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in kasneje).

Razlike v politiki podjetja izhajajo iz razlik v interesih (predvsem lastnikov) podjetja, ki v politiki podjetja odražajo njihove vrednote, kulturo, etiko, norme in navade (Štrukelj idr., 2012). Podjetja potrebujejo, da dosežejo dolgoročno preživetje, odgovorno upravljanje in vodenje podjetja (in ne oportunistično), kajti (družbena) odgovornost predstavlja prihodnost (Ženko idr., 2013a; 2013b). Bleicher (1995, str. 100–120) raziskuje razlike med odgovorno in oportunistično politiko podjetja, ki odraža upravljanje podjetja in se realizira v menedžmentu podjetja, in sicer na področju usmeritve udeležencev podjetja (proučuje njihovo interesno ozadje), razvojne usmeritve podjetja, ekonomske usmeritve podjetja in družbene usmeritve podjetja. Njegovo raziskovalno delo je vključeno v MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002, str. 110–113). Na tej osnovi smo skladno z do sedaj predstavljenim raziskovalnim delom in lastnimi subjektivnimi izhodišči razvili načela za razvoj odgovorne politike podjetja (glejte predvsem Bleicher, 1995, str. 100–120 v Belak, Ja., 2002, str. 110–113, dopolnjeno in prilagojeno) (tabela 40). Ta predlog za razvoj (družbeno) odgovorne politike podjetja je prav tako inovacija. To je inovacija za podjetja, ki bodo uporabljala predlagane smernice za pozitivno spremembo svoje politike podjetja. Inovacija namreč pomeni nekaj novega, kar prinaša koristi za njene uporabnike. Takšna vsebina, kot jo predlagamo, lahko privede do spremembe upravljanja in vodenja podjetja in zato torej do njune inovacije. Tako pripravljena politika podjetja mora izhajati iz ustrezne vizije podjetja, vrednot, kulture, etike, norm, navad, prednosti in priložnosti podjetja. Vse predstavljene vidike bi bilo treba vključiti v poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja (tabela 39).

Tabela 40: Predlagane vsebinske smernice za razvoj družbeno odgovorne politike podjetja

Potrebne vsebinske smernice za razvoj odgovorne politike podjetja
Družbeno odgovorna podjetja naj poudarjajo redno inoviranje svoje politike podjetja, da bi dosegla svojo popolno odličnost. Pri planiranju najprimernejšega načina svojega razvoja naj upoštevajo odgovornost do ljudi (vključujoč lastnike podjetja in ostale udeležence podjetja), družbe in narave – planeta Zemlja.
Inoviranje vrednot, kulture, etike, norm in navad se izraža v inoviranju interesov ključnih udeležencev podjetja, ki določajo temeljno in dolgoročno politiko podjetja. Podjetja naj bodo pri svojem razvoju in delovanju vsestransko odgovorna, trajnostno naravnana in naj stremijo k visoki kakovosti. Prav tako naj spodbujajo razvoj njihove lokalne skupnosti.
(Ključni) udeleženci podjetja naj ponovno razmislijo o njihovih dolgoročnih interesih – koristih in ugodnostih, pri čemer naj upoštevajo različne vidike možnih subjektivnih izhodišč.
(Ključni) udeleženci podjetja naj ponovno razmislijo tudi o posledicah njihovih interesov. Tudi v tem primeru naj upoštevajo različne vidike možnih subjektivnih izhodišč.
(Ključni) udeleženci podjetja bi morali ponovno premisliti tudi o njihovi sposobnosti in pripravljenosti za inoviranje njihovih vrednot, kulture, etike, norm in navad v smeri njihovega zadostno in potrebno celovitega, družbeno odgovornega ravnanja v zvezi z vsemi drugimi ljudmi, družbo in naravo (pri čemer naj glede vsega navedenega prevladujejo dolgoročni interesi).
Tudi razvojna usmeritev podjetja mora biti trajno inovirana. Menedžment naj izkorišča priložnosti razvoja okolja, v katerem podjetja delujejo, a naj zavestno zmanjšuje negativen vpliv podjetja na okolje, vključno z uporabo naravnih virov, skrbjo glede proizvodnje odpadkov ipd.

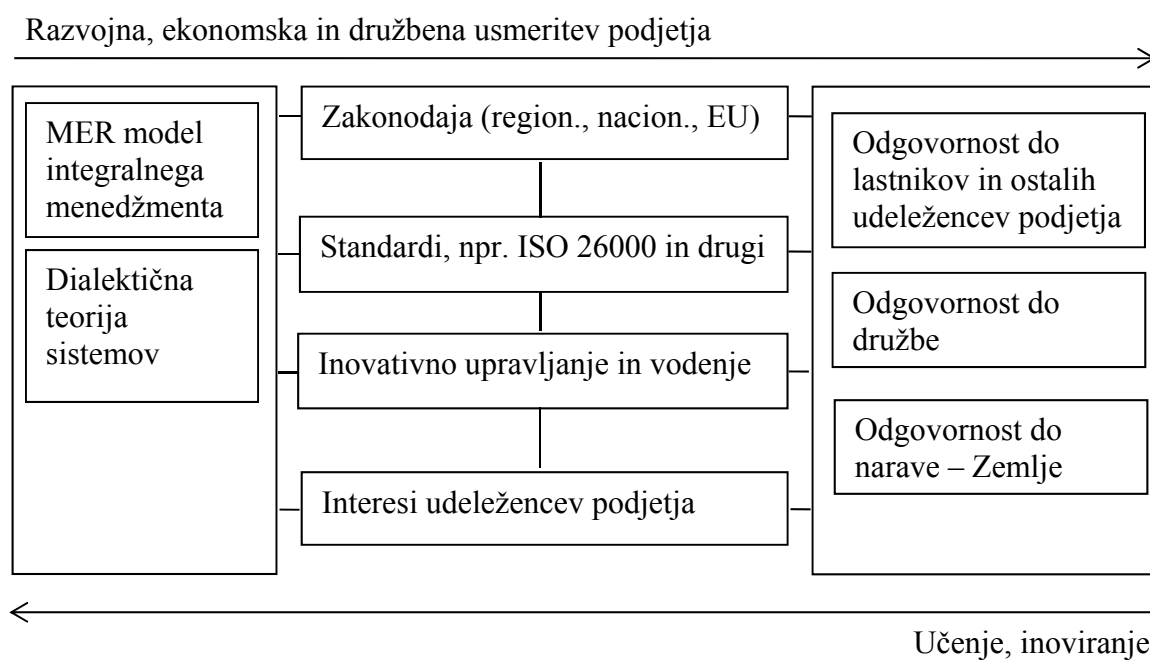
Nadaljevanje tabele:

Ekonomska usmeritev podjetja naj bo trajno inovirana v smeri k prizadevanju za ekonomsko odgovornost na podlagi ohranitve svetovne dediščine: tako vidne kot nevidne dediščine, kulturne in naravne dediščine, pa tudi za ohranitev vseh živih bitij. Vsako podjetje je treba upoštevati kot enega od dejavnikov družbeno odgovornega ter zadostno in potrebno celovitega ekonomskega razvoja.
Tudi družbena usmeritev podjetja mora biti trajno inovirana, v smeri proti družbeni, ekološki in drugi odgovorni usmeritvi ter ostalim družbeno zelenim vidikom, vključno z upoštevanjem družbene skupnosti. Kakovostna družbena usmeritev podjetja je odvisna od integracije podjetja v lokalno skupnost ter njeno naravno in kulturno okolje. Podjetja morajo upoštevati tako možnosti kot tudi potrebe vseh okolij in skupnosti, kjer so vpeta s svojim delovanjem.
Družbeno odgovorno ter zadostno in potrebno celovito ravnanje podjetja je treba razviti zavestno: ključni udeleženci podjetja naj uporabijo nove, nevsakdanje (angl. <i>out-of-the-box</i>) načine razmišljanja, sprejmejo bolj holistične interese, ki upoštevajo interese vseh udeležencev podjetja ter odgovorno razvojno, ekonomsko in družbeno usmeritev podjetja upravljanja, vodenja in poslovanja podjetja, za ohranitev človeškega okolja in da se prepreči propad naše civilizacije.

Vir: MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002, str. 110–113; povzeto po Bleicher, 1995, str. 100–120, prilagojeno in dopolnjeno). Avtorica doktorske disertacije je izhodiščna spoznanja dopolnila z uporabo dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in kasneje).

Upravljanje in vodenje pomembno vplivata na razvoj in delovanje podjetja, pri čemer lahko prispevata k razvoju družbene odgovornosti in k trajnostnemu razvoju. To je še posebej res, če podjetja upoštevajo interese vseh zainteresiranih strani, torej vseh udeležencev podjetja (Byrd, 2007; Clarkson, 1995; Malik, 2011; Schuler in Cording, 2006; Waligo idr., 2013). Lahko sklepamo, da sta takšno upravljanje in vodenje v sodobnih okoliščinah potrebna in pomembna in v skladu s svetovnimi smernicami o družbeni odgovornosti, ki smo jih že omenili (Dankova idr., 2015; Knez-Riedl in Hrast, 2005; 2006; Štrukelj in Šuligoj, 2014; glejte tudi Frey in George, 2010; Malik, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Stern, 2006; Vargas-Sanchez, 2010; Zore, 2014; Ženko idr., 2013a; 2013b). Da vključujeta družbeno odgovornost, je pomembno iz več razlogov, npr. ker lahko družbena odgovornost vodi do trajnostnega razvoja panoge podjetja (Lebe in Milfelner, 2006) in do trajnih konkurenčnih prednosti podjetja (McWilliams in Siegel, 2011; Mitrokostas in Apostolakis, 2013). Zato priporočamo takšno upravljanje (tudi politiko podjetja – poslanstvo, smotre in temeljne cilje) in vodenje (menedžment) podjetja, ki sta družbeno odgovorna. Zato tudi priporočamo, da podjetja po potrebi uvedejo spremembe, kot je predlagano v tabeli 40 in izboljšave/inovacije, kadar je to potrebno. Treba je zagotoviti povratno zanko s stalnim prenosom (novega) znanja, spoznanj in novih idej, za dodatne izboljšave (slika 21).

Slika 21: Soodvisni model družbene odgovornosti podjetja



Vir: Štrukelj in Šuligoj, 2014, prilagojeno.

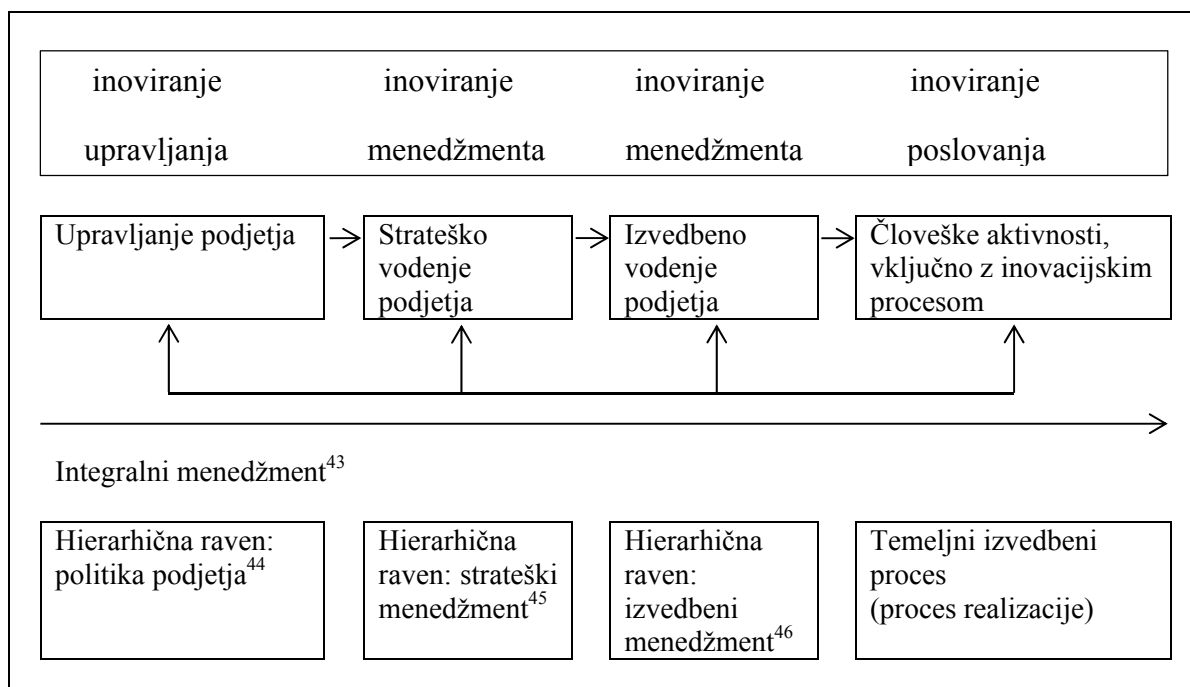
EMPIRIČNO PREVERJANJE

6 EMPIRIČNI KVANTITATIVNI VIDIKI VPLIVA IZBRANIH NEOTIPLJIVIH IN OTIPLJIVIH KLJUČNIH DEJAVNIKOV NA INOVIRANJE POLITIKE PODJETJA

6.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

V tem poglavju bomo najprej opredelili problem in namen empirične raziskave, ki izhaja iz dejstva, da raziskovalci pozivajo, da je potrebno uporabljati sodobne modele upravljanja in vodenja podjetja (Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2012; Duh in Štrukelj, 2011; Malik, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014). To je razlog, zakaj smo v pričujoči doktorski disertaciji uporabili MER model integralnega menedžmenta kot osnovo za opazovanje upravljanja in vodenja podjetja (nadalje tudi: MER model; *MER* je kratica za *Menedžment in Entwicklung* nem. = *Razvoj slov.*) (glejte Belak, Ja., 2002; 2010, Belak, Ja. in Duh, 2012). MER model je model, ki upošteva nova znanstvena spoznanja in vključuje tri glavna področja (Belak, Ja. in Duh, 2012, str. 13): 1. integralno upravljanje in vodenje (menedžment) podjetja, 2. podjetje in njegovo okolje in 3. dejavnike uspešnosti podjetja. Njegove dimenzije za integralno upravljanje in vodenje (menedžment), prej navedeno pod 1. so: 1a. upravljanje in vodenje (menedžment) kot institucija, 1b. upravljanje in vodenje (menedžment) kot instrumentalni sistem (pripomoček) ter 1c. upravljanje in vodenje (menedžment) kot proces. Med slednjo, procesno razsežnost upravljanja in vodenja, vključuje MER model tri hierarhične ravni upravljanja in vodenja podjetja (Belak, Ja. in Duh, 2012, str. 13–14): najvišjo, politično raven (ali raven politike podjetja), na kateri podjetje opredeli svojo vizijo in politiko podjetja; srednjo, strateško raven (ali raven strateškega menedžmenta), na kateri podjetje opredeli svoje strateške priložnosti ter razvojne strategije za izvajanje politike podjetja; in najnižjo, taktično in operativno raven (ali raven izvedbenega menedžmenta), na kateri podjetje planira in razporeja svoje vire (resurse) in operativne izvedbene naloge. V tej doktorski disertaciji raziskujemo inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, pri čemer se v empiričnem delu raziskovalno omejujemo na najvišjo, politično raven upravljanja v okviru procesne razsežnosti MER modela. Inoviranje upravljanja podjetja namreč povzroči tudi inoviranje vodenja in poslovanja podjetja, ki upravljanju sledita (slika 22).

Slika 22: Potrebno zadostno in potrebno celovito izbrani soodvisni vidiki upravljanja in vodenja podjetja za uresničitev inoviranja



V MER modelu smo omejitve izbrali subjektivno ter zadostno in potrebno celovito z uporabo dialektične teorije sistemov (DTS), ki je ena izmed mehkih teorij sistemov in metodologij (Mulej, 1974 in naprej; Mulej, 2007; Mulej idr., 2002; 2013). Teorija sistemov je lahko pogled na svet in/ali metodologija, namenjena zadostni in potrebni celovitosti/realizmu razmišljanja, odločanja in delovanja ljudi (Mulej, 2007). Osebe, odgovorne za upravljanje in vodenje podjetja, so običajno izobraženi strokovnjaki, a v enem poklicu. To lahko povzroči enostranskost in zato spreglede z nevarnimi posledicami, vključno s stečajem podjetja. Druga skrajnost bi bila popolna celovitost vpogleda brez spregledov, vendar to sega preko človekovih naravnih sposobnosti. Potrebna je srednja pot, ki zajema vse in samo bistvene vidike in z njimi povezane sinergije, ki izhajajo iz spoznanj. Ta koncept se imenuje dialektični sistem, ker so stališča soodvisna zaradi svoje drugačnosti in se zaradi tega dopolnjujejo.

Različica teorije sistemov, ki jo uporabljamo v tej doktorski disertaciji, temelji na dialektičnem sistemu in se imenuje dialektična teorija sistemov (glejte Mulej idr., 2013, ki temelji na Mulej, 1974 in dalje). Dialektična teorija sistemov izvira iz systemskega razmišljanja, ki poskuša preseči ključne spreglede, ki jih povzročajo prevelike specializacije (glejte npr. Mulej idr., 2013, str. 11–26; Ženko idr., 2013b). V dialektični teoriji sistemov obstajajo trije odnosi (relacije) in trije elementi (Mulej idr., 2013, str. 156–158). Trije odnosi (relacije) so zakon zadostne in potrebne celovitosti, zakon entropije ter zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti; trije elementi so deset smernic

⁴³ Ravni upravljalno-vodstvenega procesa podjetja so v MER modelu integralnega menedžment: raven politike podjetja, raven strateškega menedžmenta, raven izvedbenega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2012).

⁴⁴ Naloge: določitev vizije podjetja in politike podjetja (poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev).

⁴⁵ Naloge: iskanje strateških možnosti in določitev strategij podjetja.

⁴⁶ Naloge: zagotovitev in optimalna razporeditev resursov (strukturiranje podjetja); določitev operativne razporeditve izvedbenih nalog zaposlenih podjetja.

za opredeljevanje subjektivnih izhodišč (v našem primeru glede inoviranja upravljanja in vodenja podjetja), deset smernic za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja (za zagotavljanje, da dogovorjeno inoviranje upravljanje in vodenje podjetja preživi v zadnjih fazah delovnega procesa) in metodologija ustvarjalnega sodelovanja, katere cilj je, da naredi dialektično teorijo sistemov izvedljivo v vsakodnevni praksi kot neformalno sistemsko razmišljanje. Dialektično teorijo sistemov smo uporabili, ker je sistemska integracija sodobna pot do zadostno in potrebno celovitega upravljanja in vodenja podjetja ter njegove prakse (Ivanuša, ur., 2014; Lebe in Vrečko, 2014; Malik, 2011; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Ženko idr., 2013b; Ženko in Šardi, 2014).

Inoviranje upravljanja in vodenja podjetja sodi med osnovne vrste inovacij (glejte tabelo 1). Upravljanje podjetja se izraža skozi politiko podjetja, upravljanju pa sledi vodenje. Temeljni izvedbeni proces podjetja, v katerem se upravljanje in vodenje podjetja realizirata, je odvisen od poslovnih usmeritev upravljanja in vodenja podjetja (Belak, Ja. in Duh, 2012). V doktorski disertaciji preverjamo model, v katerem so ključni neotipljivi dejavniki, ki jih moramo inovirati, da bi dosegli ustrezno upravljanje podjetja (in politiko podjetja), vrednote, kultura, etika (in izhajajoče norme) podjetja, ključni otipljivi dejavniki, ki jih moramo inovirati, da bi dosegli ustrezno upravljanje podjetja (in politiko podjetja), pa vizija podjetja, obstoječa politika podjetja, prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti podjetja (primerjaj Štrukelj in Šuligoj, 2014, str. 400). Tako bomo v nadaljevanju tega empiričnega dela doktorske disertacije preverjali empirične kvantitativne vidike vpliva izbranih neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov na inoviranje upravljanja podjetja (skozi vidik inoviranja politike podjetja), ki vpliva na inoviranje vodenja (menedžmenta) podjetja ter inoviranje v informacijskem in temeljnem izvedbenem procesu podjetja. Tako želimo v empiričnem delu te doktorske disertacije na primeru slovenskih podjetij ovrednotiti, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Nameravamo torej ugotoviti, s pomočjo katerih dejavnikov (tudi latentnih spremenljivk, faktorjev ali konstruktov) lahko čim celoviteje ocenimo inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Dejavnike bomo razporedili v smiselno zaključene celote ter pojasnili odnose med njimi ter odnose med njimi in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja. Skladno z ugotovitvami, spoznanimi v naši raziskavi, bomo nakazali možne teoretične vidike potrebnega nadaljnjega raziskovanja in podali predloge za prakso.

Na podlagi navedenega smo v poglavju 6.2 razvili teoretičen model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ter ga v poglavjih, ki sledijo, empirično preverjali in dokazovali.

6.2 Razvoj teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

6.2.1 Povezava med neotipljivimi ključnimi dejavniki in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja

Na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja vplivajo različni dejavniki, ki smo jih na podlagi objektivnih dejstev za našo raziskavo subjektivno izbrali: prihodnje upravljanje, torej tudi politika podjetja in iz nje izhajajoče vodenje podjetja, je pod vplivom otipljivih dejavnikov, tj. obstoječe vizije, politike podjetja, prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti okolja podjetja, ter neotipljivih dejavnikov – vrednot

podjetja, kulture, etike (in izhajajočih) norm podjetja (ter z njimi povezanih interesov (ključnih udeležencev) podjetja) (glejte Belak, Ja., 2002; 2010; Malik, 2011; Mulej idr., 2010; Štrukelj idr., 2012a; Štrukelj in Mulej, 2014a; 2014b; Štrukelj in Šuligoj, 2014). V okviru neotipljivih dejavnikov smo se v tej doktorski disertaciji omejili na vrednote podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja. Med številnimi svetovnimi znanimi modeli integralnega menedžmenta, ki to potrjujejo, želimo izpostaviti avtorje Barney in Hesterly (2010), Belak (2002; 2010), Bleicher (2004), David (2011), Hinterhuber (2004) ter Wheelen in Hunger (2010); vsi omenjene vidike raziskujejo. Med neotipljive dejavnike, ki vplivajo na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, v tej doktorski disertaciji uvrščamo tiste dejavnike, ki jih lahko zaznamo, običajno pa jih v podjetju nimajo zapisanih, saj je njihovo dejansko izražanje težje ubesediti. Vključili smo jih v razviti teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Podjetja imajo različno politiko podjetja zaradi razlik v interesih ključnih udeležencev podjetja, ki odražajo njihove vrednote (Belak, Je., 2013; Buchanan in Clayton, 2014; Šarotar Žižek idr., 2012; Mulej in Dyck, ur., 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Izidi proučevanja vrednot podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 125) predstavljajo za podjetje raziskovalno-prognostično izhodišče za »delanje« politike podjetja, torej za snovanje, oblikovanje in izbiranje politike podjetja. Te informacije je potrebno združiti in dodelati, pri čemer imajo vrednote podjetja vlogo izhodišč za opredelitev kriterijev za presojo (postanejo splošni opredelitveni kriterij za presojo). Ključne vrednote (odločilnih) udeležencev podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115) namreč opredelijo doseg politike podjetja. Tako Ulrich (1990, str. 51–55, v istem viru) študijo o vrednotah ključnih udeležencev podjetja jemlje kot eno izmed glavnih izhodiščnih preučevanj za planiranje prihodnje politike podjetja. Zato štejemo vrednote (udeležencev) podjetja med neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) in vodenja podjetja (glejte Bleicher, 1995; 2004; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Cleveland idr., 2011; Duh idr., 2010; von Groddeck, 2011; Khalil, 2011; Robbins, Judge in Campbell, 2010; Johnson, Whittington in Scholes, 2011; Lencioni, 2002; Lockwood, 2009; Štrukelj in Mulej, 2009; 2011a; Ulrich, 1990; Zak, 2011a; 2011b; 2011c). Vrednote podjetja so tesno povezane s kulturo podjetja. Kultura podjetja iz njih izhaja (Potočan in Mulej, 2007), vrednote podjetja pa na kulturo podjetja vplivajo (Pümpin in Prange, 1995; Kralj, 1995).

MER model integralnega menedžmenta temelji na desetih ključnih uspešnostnih dejavnikih, med katere avtorji uvrščajo tudi kulturo podjetja (Belak, Ja., 2010, str. 152 in dalje). V MER modelu integralnega menedžmenta je kultura podjetja eden izmed dejavnikov uspešnosti podjetja, ki ima vpliv na oblikovanje politike podjetja (poslanstva, smotrov, temeljnih ciljev) (Belak, Ja., 2010, 149 in dalje). Kultura podjetja vpliva na temeljne in generalne ter dolgoročne značilnosti podjetja, torej na politiko podjetja (upravljanje), posredno na vodenje (menedžment), pa tudi na temeljni izvedbeni proces (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010). Torej je v MER modelu integralnega menedžmenta kultura podjetja tudi ključni dejavnik politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115). Da kultura podjetja pomembno vpliva na politiko podjetja, raziskovalno utemeljuje s svojim modelom interesnega vodenja politike podjetja tudi Kralj (glejte Kralj, 1963, str. 458–471; Kralj, 1965). Filozofija ali kultura podjetja in subkulture posameznih udeležencev podjetja (Kralj, 1995, str. 29, 32, 99–148) so v tem modelu obravnavane kot neposredni izhodiščni dejavniki politike podjetja. Da kultura podjetja vpliva na politiko podjetja, utemeljujejo tudi v Sanktgallenskem modelu integralnega menedžmenta. Normativni ali utemeljitveni menedžment v tem modelu (Belak, Ja.,

2002, str. 62) poteka na najvišji upravljalo-vodstveni ravni. V središču dogajanja na tej ravni (isti vir, str. 62–63) je politika podjetja. Ta se oblikuje skladno z vizijo, ustavo in kulturo podjetja. Zato štejemo kulturo podjetja med neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) in vodenja podjetja (glejte Arnold in Randall, 2010; Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Belak, Je. in Milfelner, 2011; Buchanan in Huczynski, 2010; Denison, Haaland in Goelzer, 2004; DuBrin, 2010; Duh idr., 2010; Greenberg, 2011; Osland in Turner, 2011; Potočan in Mulej, 2007; Rollinson, 2008; Mulej, Hrast idr., 2010; Robbins, Judge in Campbell, 2010b; Schein, 2004). Kultura podjetja je tesno povezana z etiko podjetja. Etika podjetja iz nje izhaja (Potočan in Mulej, 2007).

V MER modelu integralnega menedžmenta je eden od desetih ključnih uspešnostnih dejavnikov tudi etika podjetja (Belak, Ja., 2010, str. 152 in dalje). O etiki podjetja (in verodostojnosti podjetja) kot izbranem ključnem uspešnostnem dejavniku podjetja v okviru MER modela integralnega menedžmenta glejte Belak, Ja., 2010, str. 159–164. Etika podjetja vpliva na temeljne in generalne ter dolgoročne značilnosti podjetja, torej na politiko podjetja (upravljanje), posredno na vodenje (menedžment), pa tudi na temeljni izvedbeni proces (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010), kajti etika podjetja je ključni dejavnik politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115). Zato štejemo etiko podjetja med neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) in vodenja podjetja (glejte Aldred, 2010; Belak, Je. idr., 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Belak, Je. in Milfelner, 2011; Bleicher, 2004; Coulter, 2005; 2010; Drucker, 1967; Duh idr., 2010; Harris, 2008; Kajzer in Potočan, 2004; Martin, 2006; Mulej idr., 2009d; Osterloh in Thiemann, 1995; Potočan in Mulej, 2010; Štrukelj in Mulej 2009; 2013; Taylor, 2008; Thommen, 1991; 1996; 2003; Zimmermann, 2010). Etika podjetja je tesno povezana z normami podjetja. Norme podjetja iz nje izhajajo (Potočan in Mulej, 2007), a smo se v okviru te doktorske disertacije omejili tako, da norm podjetja posebej ne proučujemo.

6.2.2 Povezava med otipljivimi ključnimi dejavniki in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja

Na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja vplivajo različni dejavniki, ki smo jih na podlagi objektivnih dejstev za našo raziskavo subjektivno izbrali: prihodnje upravljanje, torej tudi politika podjetja in iz nje izhajajoče vodenje podjetja, je pod vplivom otipljivih dejavnikov, tj. obstoječe vizije, politike podjetja, poslovnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ter neotipljivih dejavnikov – vrednot podjetja, kulture, etike (in izhajajočih) norm podjetja (ter z njimi povezanih interesov (ključnih udeležencev) podjetja) (glejte Belak, Ja., 2002; 2010; Malik, 2011; Mulej idr., 2010; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj idr., 2012a; Štrukelj in Šuligoj, 2014). V okviru otipljivih dejavnikov smo se v tej doktorski disertaciji omejili na prednosti in slabosti podjetja, možnosti in nevarnosti podjetja, vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja. Med številnimi svetovnimi znanimi modeli integralnega menedžmenta, ki to potrjujejo, želimo izpostaviti avtorje Barney in Hesterly (2010), Belak (2002; 2010), Bleicher (2004), David (2011), Hinterhuber (2004) ter Wheelen in Hunger (2010); vsi omenjene vidike raziskujejo. Med otipljive dejavnike, ki vplivajo na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, v tej doktorski disertaciji uvrščamo tiste dejavnike, ki jih običajno v podjetju tudi formalno zapišejo. Vključili smo jih v razviti teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Izidi proučevanja podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 125) predstavljajo kot informacije o konkurenčnih prednostih in slabostih podjetja za podjetje raziskovalno-prognostično izhodišče za snovanje, oblikovanje in izbiranje politike podjetja. Te informacije je potrebno združiti in dodelati oziroma prognostično obdelati razvojne trende podjetja. Pri inoviranju upravljanja podjetja so informacije o podjetju in na njihovi osnovi določitev prednosti in slabosti podjetja ene izmed ključnih informacij, saj usmerjajo razvoj podjetja (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; Belak, Ja. in Duh, 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Lenihan, 2011; Štrukelj in Mulej, 2013b; Wheelen in Hunger, 2010). Izidi proučevanja podjetja z določenimi prednostmi in slabostmi podjetja imajo vlogo izhodišč za določanje vseh pravil v zvezi s prihodnostjo podjetja (torej so izhodišče za določanje vseh pravil v zvezi s prihodnostjo podjetja). Zato štejemo prednosti in slabosti podjetja (ki so izid proučevanja podjetja) med otipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) in vodenja podjetja (glejte Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Bleicher, 2004; Bluedorn in Jaussi, 2008; David, 2011; Gorenak in Mulej, 2010; Hiller, DeChurch in Murase, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Kang idr., 2010; Shamir, 2011; Šaša in Krisper, 2011; Štrukelj in Mulej, 2013b; 2013c; Ulrich, 1990; Wheelen in Hunger, 2010; Yang, 2011).

Zaradi nenehnega spreminjanja razvoja okolja v vseh njegovih pomembnih vidikih potrebujejo naša gospodarstva za svoj razvoj radikalne spremembe, tudi s pomočjo inoviranja upravljanja in vodenja podjetja (glejte Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; Malik, 2011; Palmisano, 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj in Mulej, 2011c; 2013a; Štrukelj idr., 2012; 2012c; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Poznavanje obstoječih ter predvidevanje prihodnjih pojavov v okolju podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 118) je ključnega pomena za opredeljevanje prave – uspešne politike vsakega podjetja. Proučevanja (isti vir, str. 119–120) so namenjena proučitvi sedanjosti in prognoziranju tistih prihodnjih razmer in okoliščin v tem okolju, ki bodo predvidoma imele pomemben vpliv na obstoj in razvoj podjetja. Izidi proučevanja okolja podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 125) predstavljajo kot informacije o možnostih podjetja ter iz okolja izhajajočih nevarnostih za podjetje raziskovalno-prognostično izhodišče za snovanje, oblikovanje in izbiranje politike podjetja. Te informacije je potrebno združiti in dodelati oziroma prognostično obdelati razvojne trende podjetja. Izidi proučevanja okolja (Ulrich, 1990, str. 88 v Belak, Ja., 2002, str. 125) s prognoziranimi možnostmi in nevarnostmi za podjetje postanejo usmerjevalec njegovih hotenj. Zato štejemo možnosti in nevarnosti podjetja (ki so izid proučevanja okolja) med otipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) in vodenja podjetja (glejte Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Bleicher, 2004; Catte idr., 2011; David, 2011; Geng, 2011; Hamman idr., 2010; Hinterhuber, 1992; 2004; ISO, 2010; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Štrukelj in Mulej, 2013a; Victor, 2011; Zagorchev idr., 2011; Wheelen in Hunger, 2010).

Na politični ravni začnemo planiranje razvoja podjetja z vizijo podjetja in njegovega okolja v prihodnosti (Belak, Ja. in Kajzer, 1998, str. 474). Viziji je dan tako velik pomen, da so se razvili modeli vizionarskega menedžmenta (Nanus, 1994, v isti vir) in vizionarskih podjetij (Collins in Porras, 1994; Collins, 2001). Planiranje razvoja podjetja je sicer možno tudi z nepopolnimi in premalo dolgoročnimi vizijami (Belak, Ja., 1998a, str. 108), vendar so v takih primerih večja tudi vzpostavitevna in razvojna

tveganja. Napor v zvezi z odpravo in zmanjšanjem teh tveganj zahtevajo, da se vzpostavijo dolgoročneje, jasne in celovite podjetniške vizije. Vizija se mora prilagajati konkretnim razmeram. Je izhodišče planiranju razvoja in vzpostavitve podjetja. MER model razvojnega menedžmenta (Belak, Ja. in Kajzer 1998, str. 474) temelji na pretvorbi oziroma vgraditvi vizije v politiko podjetja. V omenjenem modelu predstavlja vizija izhodišče za planiranje politike podjetja: vizije se namreč iščejo, razvijajo, medtem ko lahko politiko planiramo. Zato štejemo vizijo podjetja med otipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) in vodenja podjetja (glejte Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Chowdhry, 2010; Collins, 2001; Collins, 2001; Collins in Porras, 1994; Coulter, 2005; Huff idr., 2009; Larwood idr., 1995; Marino, 1999; Mulej idr., 2010; Oswald idr., 1994; Silvers, 1994; Štrukelj, 2010b; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Mulej 2010; Wickham, 2004; Zimmerer in Scarborough, 2005).

Najpomembnejše za razvoj podjetja so inovacije v upravljanju podjetja, ki se izraža v inovacijah politike podjetja in njegovega menedžmenta (Amman idr., 2011; Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; ISO, 2010; Malik, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Pri planiranju politike podjetja (Belak, Ja., 2002, 75) MER model integralnega menedžmenta izhaja iz vizije in vizijo tudi vključuje. Politika podjetja v MER modelu integralnega menedžmenta opredeljuje podjetje na dolgi rok: je izhodiščna in trajna upravljalna dejavnost podjetja. Belak (Ja., 2002, str. 76) opredeljuje politiko podjetja takole: »Politika podjetja opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročneje značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo (ali misijo) podjetja ter smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov podjetja« (o politiki podjetja glejte tudi Belak, Ja., 2010, str. 79–80). Torej politike podjetja ne menjamo pogosto, temveč le, kadar se spremenijo bistvene in ključne razmere, pa še takrat ne povsem, kajti na prihodnjo politiko podjetja vpliva tudi obstoječa politika podjetja (Ulrich, 1990, str. 90 v Belak, Ja., 2002, str. 126). Podjetja naj inovirajo svoj razvoj v smeri večje integracije družbene odgovornosti (Hardjono in de Klein, 2004). Uspešno uvajanje družbene odgovornosti v podjetje, ki ga teorija in praksa spodbujata (Ećimović, Haw idr., 2012; Dankova idr., 2015; EU, 1995; 2001; 2011; ISO, 2010; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Lebe in Mulej, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014) in na katerega smo že večkrat opozorili, je zelo odvisno od inoviranja upravljanja in vodenja podjetja v smeri k več družbene odgovornosti, kar se odraža v zelenem upravljanju in vodenju, temeljnem izvedbenem procesu, informacijah, izdelkih in storitvah. Takšna podjetja so še bolj uspešna in privlačna (glejte Harrison, 2008; Mitrokostas in Apostolakis, 2013; Vargas-Sanchez, 2010). Upoštevati moramo tudi, da so inovacije v upravljanju in vodenju podjetja odvisne od subjektivnega stališča ključnih udeležencev podjetja in njihove sposobnosti za prilagajanje v smeri potrebne in zadostne celovitosti pristopa za potrebno in zadostno celovitost rezultatov (glejte Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; Ivanuša, ur., 2014; Malik, 2011; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj in Mulej 2009; 2011c; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Ženko idr., 2013b; Ženko in Šardi, 2014). Zato štejemo obstoječo politiko podjetja med otipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) in vodenja podjetja (glejte Amman idr., 2011; Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh 2011; 2012; Bleicher, 2004; Dankova idr., 2015; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Lenihan, 2011; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Wheelen in Hunger, 2010).

6.2.3 Oblikovanje teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

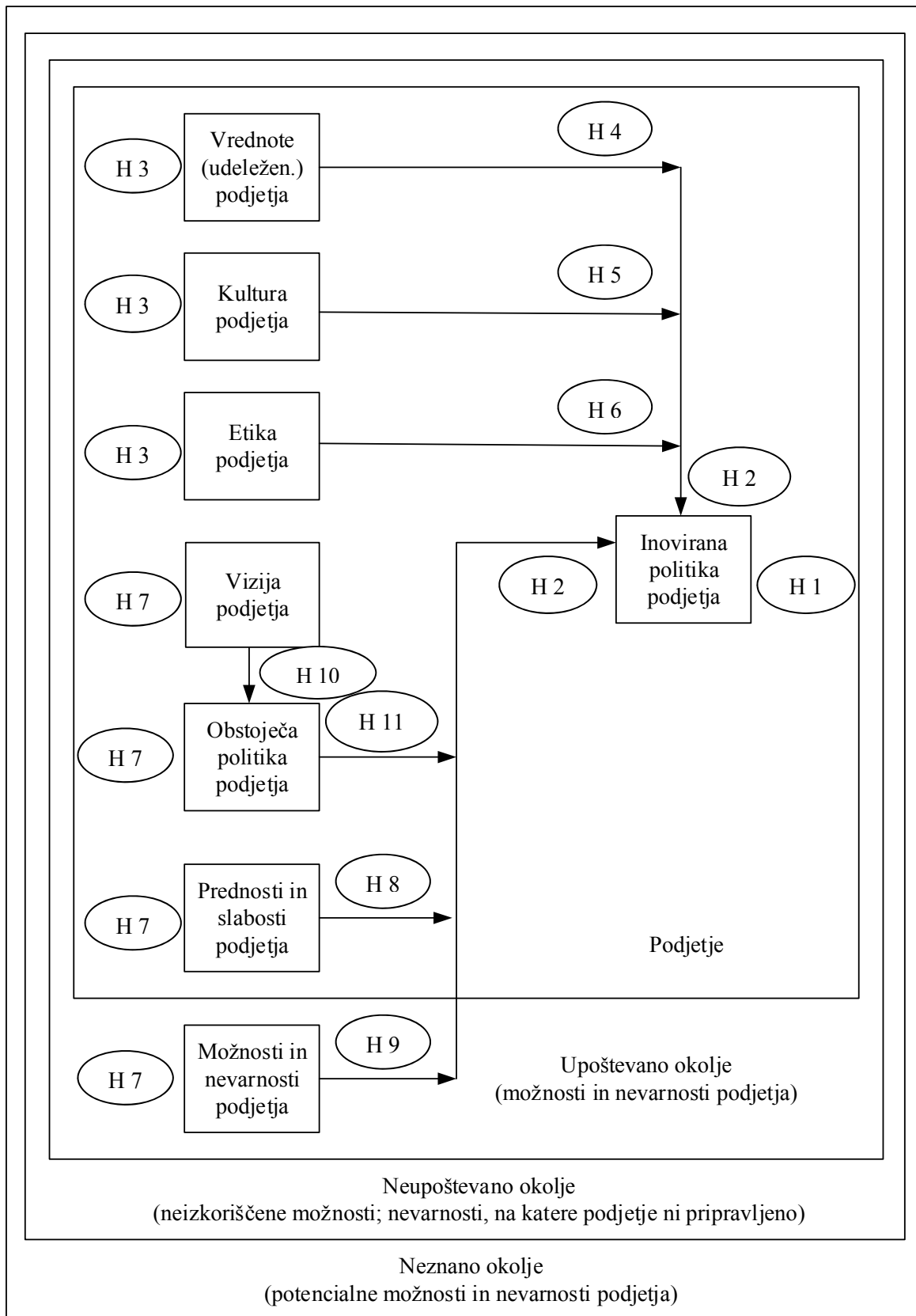
V tem poglavju bomo predstavili povezave v doktorski disertaciji raziskovanih hipotez, tako, da bomo prikazali razvit raziskovani teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (slika 23). Pri tem izhajamo iz poglavij 6.2.1 – Povezava med neotipljivimi ključnimi dejavniki in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja ter 6.2.2 – Povezava med otipljivimi ključnimi dejavniki in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja. Ob prijavi doktorske disertacije smo si zastavili naslednjo temeljno znanstveno hipotezo: **Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.**

Temeljno hipotezo bomo utemeljili z naslednjimi hipotezami (H):

- H 1: Tranzicijska podjetja upravljanje (in vodenje) podjetja inovirajo.
- H 2: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vplivajo neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki.
- H 3: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja pojasnimo z vrednotami (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja.
- H 4: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vrednot (udeležencev) podjetja.
- H 5: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje kulture podjetja.
- H 6: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje etike podjetja.
- H 7: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko otipljive ključne dejavnike za inoviranje politike podjetja pojasnimo s prednostmi in slabostmi podjetja, možnostmi in nevarnostmi podjetja, vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja.
- H 8: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje prednosti in slabosti podjetja.
- H 9: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje upoštevanih možnosti in nevarnosti podjetja.
- H 10: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vizije podjetja.
- H 11: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva obstoječa politika podjetja.

Slika 23 v okviru teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja prikazuje tudi raziskovalne hipoteze in povezave med njimi. S tem, ko hipoteze dokazujemo in potrjujemo, bomo tudi ovrednotili, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Prav tako pojasnujemo tudi odnose med njimi. Na podlagi novih spoznanj, ki jih smo pridobili v doktorski disertaciji, pa bomo nakazali tudi teoretične smeri smiselnih in potrebnih nadaljnjih raziskav.

Slika 23: Teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja



6.3 Potek empirične raziskave o inoviranju upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

Splošni opis poteka raziskave

Pri pripravi teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo vsebinsko sledili MER modelu integralnega menedžmenta, ki smo ga pri opredelitvi teoretičnih izhodišč pojasnili in vsebinsko dopolnili. Nadaljevali smo s kvalitativnim in kvantitativnim empiričnim preverjanjem predlaganega teoretičnega modela, pri čemer smo metodološko v veliki meri sledili delu Sternadove (2011). V okviru kvalitativne raziskave smo na teoretičnih osnovah pripravili raziskovalni model (anketni vprašalnik) in prvotni nabor spremenljivk v merilnem instrumentu, torej smo opredelili dejavnike (tudi latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte) in vprašanja ali trditve (tudi manifestne spremenljivke, indikatorje ali kazalnike). Nato smo oblikovali merski instrument, skladno s priporočili stroke in strokovnjakov iz podjetij. V okviru kvantitativne raziskave smo najprej vprašalnik validirali (preverjali njegovo veljavnost) – tako da smo ga izpolnili z lastniki/upravljalci nekaterih izbranih podjetij. Zbrane podatke smo nato analizirali s programi IBM SPSS Statistics 21.0 (SPSS – angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) in Microsoft Excel 2013, pri čemer smo uporabljali univariatne statistične metode (deskriptivna statistika, kjer obravnavamo vsako spremenljivko posebej, pri čemer se vpliv ostalih spremenljivk med tem zanemari), bivariatne statistične metode (kjer iščemo povezave ali razlike med dvema spremenljivkama simultano in hkrati) in multivariatne statistične metode (kjer delamo statistične obdelave na več spremenljivkah simultano in hkrati). V fazi testiranja merskega instrumenta smo uporabili program IBM SPSS Statistics 21.0 in opravili eksploratorno faktorsko analizo (raziskovalno faktorsko analizo, angl. *Exploratory Factor Analysis*, v nadaljevanju EFA). V programu SmartPLS 3.1.6 smo nato izvedli konfirmatorno faktorsko analizo (potrjevalno faktorsko analizo, angl. *Confirmatory Factor Analysis*, v nadaljevanju CFA) in v istem programu kasneje še preverili konceptualni model ter povezave v modelu s pomočjo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami (angl. *Structural Equation Modelling*, v nadaljevanju SEM). Nato smo zbirali primarne podatke in na njihovi podlagi preverjali v doktorski disertaciji zastavljene hipoteze. Hkrati s preverjanjem hipotez smo podali tudi razlago rezultatov, ki so osnova za priporočila za prihodnost.

Model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo zastavili v skladu z v tej doktorski disertaciji zastavljenimi hipotezami. Posamezne dejavnike (tudi latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte) smo z uporabo dialektične teorije sistemov subjektivno ter potrebno in zadostno celovito izbrali na podlagi MER modela integralnega menedžmenta. Merili smo jih posredno, s pomočjo več z njimi povezanimi vprašanji oz. trditvami (tudi manifestnimi spremenljivkami, indikatorji ali kazalniki). Vprašanja oz. trditve smo za potrebe te doktorske disertacije na podlagi MER modela integralnega menedžmenta in teoretičnih spoznanj te doktorske disertacije, ki izhajajo iz obširnega pregleda literature, pripravili sami, prav tako subjektivno, z uporabo dialektične teorije sistemov ter potrebno in zadostno celovito, saj MER model integralnega menedžmenta še nikoli ni bil preverjan na takšen kvantitativen empiričen način. Zaradi navedenega nismo mogli uporabiti že znanega instrumentarija (vprašanj in skal), ki bi temeljil na prej objavljenih vprašanjih in skalah, temveč smo ga razvili sami. Nato smo izvedli prvo pilotsko testiranje, kjer smo s pomočjo izvedenih intervjujev preučili vprašalnik. V tem pilotskem testiranju so sodelovali raziskovalci, ki se

ukvarjajo s tematiko upravljanja in vodenja podjetja. Na osnovi diskusije smo izboljšali razumljivost vprašanj oz. trditev, s pomočjo katerih smo merili posamezne dejavnike (primerjaj npr. Amoako-Gyampah in Salam, 2004). Povratne informacije so nam služile kot osnova za izboljšanje anketnega vprašalnika. Nato smo izvedli drugo pilotsko testiranje, kjer smo vprašalnik na podlagi izvedenih intervjujev ponovno preučili. V tem pilotskem testiranju so sodelovali lastniki/menedžerji, ki upravljajo in vodijo podjetje. Tako smo pri predstavnikih ciljne skupine anketirancev preverili ali so vprašanja razumljiva, neobčutljiva, njihov vrstni red logičen in dolžina anketnega vprašalnika primerna (Easterby-Smith idr., 2005). Na osnovi pilotskega testiranja v podjetjih ni bilo pripomb ali sugestij glede anketnega vprašalnika, zato smo podatke, pridobljene v tem drugem pilotskem testiranju, vključili v obdelavo raziskovalnega konceptualnega modela.

Za merjenje ključnih dejavnikov teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (našega raziskovalnega konceptualnega modela) smo uporabljali multivariatne metode in lestvice, ki vključujejo različne postavke (angl. *multi-item scales*). V ta namen smo podatke statistično obdelali s programsko opremo IBM SPSS Statistics 21.0 za Windows in s pomočjo programa, ki omogoča raziskovanje z metodo vzročnega (ali strukturnega) modela (angl. *Structural Equation Modeling*) ali SEM metodo (uporabili smo program SmartPLS 3.1.6). Model SEM omogoča analizo vzročnih (strukturnih) povezav in merjenje indirektno merljivih pojmov (imenujemo jih tudi dejavniki, latentne spremenljivke, faktorji ali konstrukti) s pomočjo direktno merljivih vprašanj (tudi: trditev, manifestnih spremenljivk, indikatorjev ali kazalnikov) (Ferligoj, 2001). Za indirektno merljive pojme uporabljamo tudi izraz latentne spremenljivke. Pristop SEM omogoča, da po povezovanju vprašanj (tudi trditev, manifestnih spremenljivk, indikatorjev ali kazalnikov) z latentnimi spremenljivkami (tudi dejavniki, faktorji ali konstrukti) v okviru teoretičnega modela primerjamo posamezne latentne spremenljivke med seboj in določimo statistično povezavo med njimi. Kot povzemajo Estaves idr. (2002 v Sternad, 2011, str. 12), je metodologija SEM v nasprotju s prvo generacijo regresijskih orodji, saj ne ocenjuje samo strukture modela (domnevne povezave med nizom odvisnih (latentnih) in neodvisnih (manifestnih) spremenljivk), pač pa v isti analizi ocenjuje tudi merski model (vrednosti opazovanih vprašanj⁴⁷ (trditev, manifestnih spremenljivk, indikatorjev ali kazalnikov) na pričakovane dejavnike (latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte). Izbira tehnike SEM med programi AMOS (SPSS), LISREL in SmartPLS je bila odvisna od pridobljenega vzorca. Izbrali smo metodo PLS (angl. *Partial Least Squares* ali metodo delnih najmanjših kvadratov), ki nima omejitev glede normalnosti porazdelitve podatkov in kjer je velikost vzorca lahko med 30 in 100, odvisno od modela (glejte npr. Schwarz, 2003; Sternad, 2011; Estaves idr., 2002). Pri svojem delu smo si pomagali tudi s programom Microsoft Excel 2013.

Za merjenje konceptualnih modelov s tehniko ali metodo SEM ter za ocenitev njihove zanesljivosti in veljavnosti avtorja Anderson in Gerbing (1988) navajata, da raziskovalci običajno uporabljajo merila prve in druge generacije. Tudi za potrebe te doktorske disertacije smo najprej z eksploratorno faktorsko analizo (EFA) ocenili merske lestvice za dejavnike (tudi latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte), s katerimi merimo inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, nato pa v okviru konfirmatorne faktorske

⁴⁷ O vprašanjih ali povedih v okviru merske lestvice nekega konceptualnega modela lahko govorimo po tem, ko sta že narejeni eksploratorna in konfirmatorna faktorska analiza.

analize (CFA) z metodo PLS (metodo modeliranja delnih najmanjših kvadratov) dejavnike in njihovo prileganje modelu vrednotili.

V okviru merskega modela smo torej najprej analizirali odvisnost med posameznimi dejavniki ter z njimi povezanimi vprašanji oz. trditvami. Analiziranje merskega modela nam je omogočilo, da smo raziskali: 1. kako dobro posamezna vprašanja oz. trditve (tudi: manifestne spremenljivke, indikatorji ali kazalniki) merijo posamezni dejavnik (tudi: latentno spremenljivko, faktor ali konstrukt), na katerega se nanašajo, pa tudi 2. kako dobro posamezna vprašanja oz. trditve (tudi: manifestne spremenljivke, indikatorji ali kazalniki) merijo druge dejavnike (tudi: latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte) v modelu, torej tiste, na katere se ne bi smela nanašati. V okviru merskega modela smo tako preverjali: 1. zanesljivost (angl. *reliability*) in 2. veljavnost (angl. *validity*). Sledila je analiza strukture modela, kjer smo analizirali povezave med dejavniki (tudi: latentnimi spremenljivkami, faktorji ali konstrukti) (raziskovalni konceptualni model). V kvantitativni analizi smo za povezane dejavnike (tudi: latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte) določili statistično moč povezave med njimi in predvideno moč teh povezav. Rezultate empirične raziskave o inoviranju upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja prikazujemo v poglavju 6.5. V poglavju 6.4 pa pojasnjujemo operacionalizacijo spremenljivk in strukturo merilnega instrumenta.

Priprava anketnega vprašalnika

Za potrebe empirične raziskave o inoviranju upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo uporabili metodo anketiranja, saj smo podatke pridobivali z uporabo anketnega vprašalnika. Easterby-Smith idr. (2005), Field (2009; 2013), Fowler (2002), Sagadin (1977; 2003) in Zelenika (2000) delijo možna vprašanja v anketnem vprašalniku v dve skupini. To so: 1. zaprta vprašanja, kjer so vsi možni odgovori v anketi že predvideni in določeni, ter 2. odprta vprašanja, kjer lahko anketiranci prosto odgovarjajo na zastavljeno vprašanje, saj odgovori na vprašanja niso v naprej določeni. Zaprta vprašanja lahko sestavimo tako, da omogočajo večje razlikovanje odgovorov, kjer je ena izmed najbolj znanih uporabljenih oblik tako imenovana Likertova lestvica, ki kaže intenzivnost strinjanja ali nestrinjanja anketiranca z v anketi podano izjavo. Anketiranca v tem primeru prosimo, da kot odgovor na vprašanje obkroži enega izmed (npr. sedmih) že podanih odgovorov. Za preverjanje hipotez z metodo SEM (modeliranjem strukturnih enačb) je zveznost merske lestvice pomembna (Byrne, 2001; Deepen, 2007). Prednost zaprtih vprašanj je (Easterby-Smith idr., 2005), da jih lahko anketiranci izpolnijo hitro in da je njihova analiza enostavna, slabost zaprtih vprašanj pa je, da so tako pridobljeni podatki premalo poglobljeni. V raziskovalnem konceptualnem modelu te doktorske disertacije smo uporabili tako vprašanja odprtega tipa kot vprašanja zaprtega tipa (pri slednjih smo v večini primerov ponudili odgovore v obliki sedemstopenjske Likertove lestvice). Za verifikacijo raziskave so primernejša vprašanja zaprtega tipa, saj omogočajo generalizacijo (Zelenika, 2000).

Odprta vprašanja smo v raziskavi uporabili npr. pri pojasnjevanju splošnih podatkov o podjetju, o povodu za zapis in spreminjanje vizije podjetja, tudi o načinu uporabe vizije podjetja, o pojasnitvi glede zapisa poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev podjetja (kot vsebini politike podjetja), o vzroku in načinu nastanka/spreminjanja vodil o poslanstvu in smotrih podjetja (kot izrazni obliki politike podjetja), tudi o tem, kako se ta vodila v podjetju uporabljajo in zakaj so pomembna. Nadalje smo odprta vprašanja postavili za proučevanje vpliva osebnostnega profila (prejšnjega) vodje na kulturo podjetja in o

pravilih obnašanja v podjetju. Z vidika etike podjetja smo vprašanja odprtega tipa postavili za raziskovanje načina uporabe kodeksa etike v podjetju, z vidika vrednot podjetja pa za raziskovanje vzroka za pomen proučevanja in usklajevanja vrednot ključnih udeležencev podjetja. Pri opredelitvi prednosti in slabosti smo takšen tip vprašanj uporabili le za pojasnitev podjetij, zakaj ne proučujejo področij svojih dejavnosti (če jih ne proučujejo), pri prognoziranju možnosti in nevarnosti pa smo takšen odprti tip vprašanj uporabili le pri pojasnitvi drugih vidikov proučevanja družbeno-političnega in drugega socialnega okolja, tistih, po katerih anketiranih nismo vprašali. Zadnji sklop vprašanj odprtega tipa smo postavili pri sklopu splošnih vprašanj glede planiranja politike podjetja. Vprašali smo, kako poteka formalno planiranje politike podjetja v njihovem podjetju, kdo vse je vključen v ta proces, kakšne so prednosti angažiranja podjetja v planiranje politike podjetja, katere so glavne ovire pri planiranju politike podjetja v njihovem podjetju in katere spremembe nameravajo pri planiranju politike podjetja uvesti. Za nekatera vprašanja smo uporabili vprašanja zaprtega tipa s ponujenimi odgovori. To so bila npr. vprašanja o regiji sedeža podjetja, glavni dejavnosti podjetja, velikosti podjetja, pravni obliki podjetja, organizacijski strukturi podjetja, stopnji kooperativnosti podjetja, stopnji internacionalizacije podjetja, profitni usmerjenosti podjetja in stopnji življenjskega cikla podjetja. Prav tako so bila takšna vprašanja zastavljena, kadar smo ugotavljali, ali je podjetje raziskovani vidik proučevalo pred 10 leti in ali ga proučuje danes, tudi če ga bo v prihodnje proučevalo. To so bila vprašanja s ponujenimi odgovori tipa da/ne. Za večino ostalih vprašanj smo uporabili odgovore, ki merijo intenzivnost v obliki sedemstopenjske Likertove lestvice. Natančneje jih pojasnjujemo v poglavju 6.4 – Operacionalizacija spremenljivk in struktura merilnega instrumenta.

Kljub temu, da strokovnjaki predlagajo, naj raziskovalci uporabljajo že testirane standardizirane lestvice (npr. Walliman, 2005), saj le-ti potem lažje izberejo in pripravijo primerne lestvice za merjenje sicer abstraktnih konceptov, tega zaradi omejitev te doktorske raziskave nismo mogli napraviti. Ena izmed pomembnih omejitev je namreč bila omejitev na MER model integralnega menedžmenta, za katerega merski instrumentarij še ni bil razvit. Zaradi tega smo vprašalnik pripravili sami, vanj pa smo vključili veliko vprašanj, da bi z velikim številom zagotovili večjo verjetnost ustreznosti merskega instrumentarija. Pri pripravi anketnih vprašanj smo vsebinsko sledili posameznim vidikom te doktorske raziskave in MER modelu integralnega menedžmenta ter merski instrument (vprašanja in skale) razvili. Vprašalnik smo pripravili v programu Microsoft Word ter ga popravili in dopolnili s pomočjo poglobljenih intervjujev na fokusni skupini (raziskovalci, ki se ukvarjajo z raziskovano tematiko in s kvantitativnimi metodami raziskovanja ter lastniki slovenskih podjetij). To nam je pomagalo izboljšati razumljivost zastavljenih vprašanj, tako da smo poenostavili izrazoslovje, njihov vrstni red, občutljivost, obliko in zgradbo vprašalnika ipd. ter število vprašanj v vprašalniku skrajšati in jih za končno verzijo vprašalnika tudi izboljšati (Amoako-Gyampah in Salam, 2004; Esterby-Smith idr., 2005). Anketni vprašalnik smo opremili z naslovom, uvodnim besedilom s predstavitvijo teme, raziskovalne inštitucije in raziskovalke, vključno s pojasnitvijo namena in ciljev raziskave ter zagotovilom o anonimnosti. Raziskovano temo smo pojasnjevali tudi vmes, med posameznimi sklopi vprašanj in pri posameznih postavljenih vprašanjih, če je bilo to potrebno. Sproti smo zapisali tudi navodila anketirancem glede načina izpolnjevanja posameznega v anketo vključenega vprašanja. Na koncu smo se anketirancem še zahvalili za sodelovanje.

Osnovna množica in vzorec

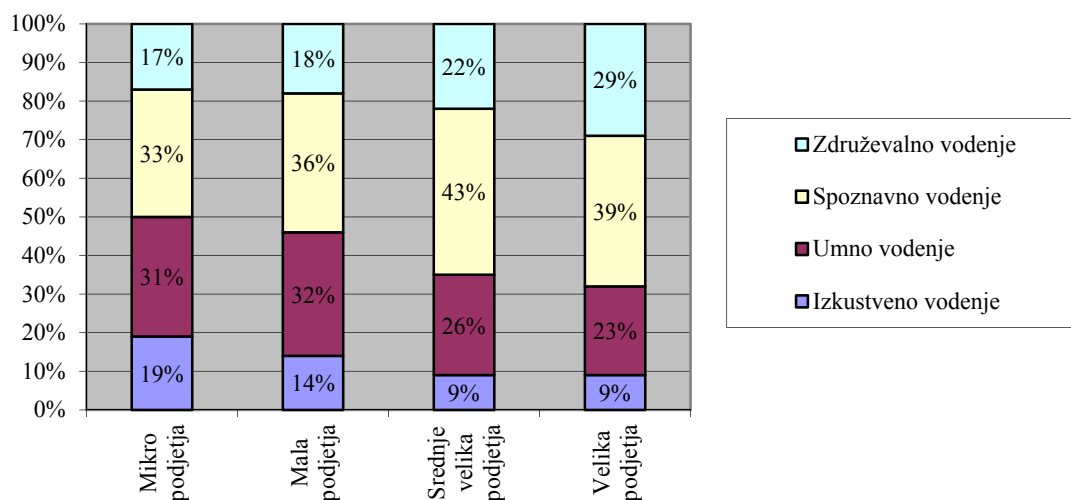
Osnovna množica, ki je predmet našega raziskovanja, so slovenska, tranzicijska podjetja, ki na trgu obstajajo vsaj 10 let. Na takšen način želimo raziskati posebnosti upravljanja in z njim povezanega vodenja (ter seveda tudi izhajajočega poslovanja) tranzicijskih podjetij, ki poslujejo v posebnem okolju z bolj rutinersko zgodovino in zgodovino izseljevanja najbolj inovativnih prebivalcev (Mulej in Hrast, 2014a; Vogrin, 2014). Ta podjetja se po eni strani na trgu soočajo z najbolj inovativnimi podjetji iz najbolj razvitih držav, po drugi strani pa morajo poslovati v tranzicijskih razmerah in so dokazala, da so uspešna, saj na trgu obstajajo vsaj 10 let. Skladno z raziskavo iz leta 2011 (Duh in Štrukelj, 2011), ki kot ena redkih proučuje vrsto upravljanja in menedžmenta, ki jo uporabljajo v slovenskih podjetjih, v Sloveniji podjetja ne uporabljajo množično najnovejših, integralnih modelov (načinov) upravljanja in menedžmenta. Avtorici sta kot raziskovalno osnovo izbrali Kraljev (1995, str. 132–140) pogled na zgodovinski razvoj upravljanja menedžmenta, ki temelji na njegovih življenjskih raziskovalnih spoznanjih in vključuje štiri razvojne faze upravljanja in menedžmenta (glejte tudi poglavje 3.4). Po Kralju so razvojni modeli upravljanja in menedžmenta tako imenovano izkustveno vodenje (najstarejši model), umno vodenje, spoznavno vodenje in združevalno vodenje (najnovejši model, za katerega danes uporabljamo naziv integralni menedžment). Avtorici sta v vzorec vključili 50 slovenskih podjetij, med katerimi je bilo 15 (30 %) mikro podjetij, 16 (32 %) malih podjetij, 10 (20 %) srednje velikih podjetij in 9 (18 %) velikih podjetij. Med njimi so prevladovala proizvodna podjetja (13 podjetij) ter dejavnosti gradbeništvo (12 podjetij) in trgovina (8 podjetij). Izsledki raziskave, ki je bila izvedena s strukturiranimi osebnimi kvalitativnimi intervjuji, kažejo, da v Sloveniji podjetja največ uporabljajo spoznavno vodenje (3. razvojna faza menedžmenta), sledi umno vodenje (2. razvojna faza menedžmenta), šele na tretjem mestu uporabljajo združevalno vodenje (zadnja, 4. razvojna faza, faza integralnega menedžmenta), še vedno pa več kot petina slovenskih podjetij uporablja izkustveno vodenje (1. razvojna faza menedžmenta). Tabela 41 in slika 24.

Tabela 41: Prisotnost različnih oblik upravljanja in vodenja slovenskih podjetij

Velikost podjetja	Oblika	Delež različnih oblik menedžmenta (v %)				
	Izkustveno vodenje	Umno vodenje	Spoznavno vodenje	Združevalno vodenje	Skupaj	
Mikro podjetje		19,00 %	31,00 %	33,00 %	17,00 %	100,00 %
Malo podjetje		14,00 %	32,00 %	36,00 %	18,00 %	100,00 %
Srednje veliko podjetje		9,00 %	26,00 %	43,00 %	22,00 %	100,00 %
Veliko podjetje		9,00 %	23,00 %	39,00 %	29,00 %	100,00 %
Skupaj		51,00 %	112,00 %	151,00 %	86,00 %	400,00 %
Skupaj v odstotkih		12,75 %	28,00 %	37,75 %	21,50 %	100,00 %

Vir: Duh in Štrukelj, 2011, str. 50, lastni prikaz.

Slika 24: Delež različnih oblik upravljanja in vodenja v slovenskih podjetjih (v %)



Vir: Duh in Štrukelj, 2011, str. 50.

Rezultati omenjene raziskave kažejo (Duh in Štrukelj, 2011, str. 51), da so bolj napredne oblike upravljanja in vodenja (spoznavno in združevalno vodenje) v večji meri prisotne v večjih podjetjih. V povprečnem mikro podjetju je prisotnost izkustvenega, umnega, spoznavnega in združevalnega vodenja 19/31/33/17. Prvi dve, manj razviti/sodobni obliki upravljanja in vodenja sta v slovenskih mikro podjetjih v skladu s citirano raziskavo prisotni v enaki meri (50 %) kot naprednejši obliki spoznavno in združevalno vodenje. V malih podjetjih sta naprednejši obliki upravljanja in vodenja prisotni v večji meri (54 %) kot manj napredni obliki (46 %). V srednje velikih podjetjih je prisotnost manj razvitih oblik upravljanja in vodenja še manjša (35 %), v velikih podjetjih celo samo 32 %, medtem ko je prisotnost bolj razvitih oblik upravljanja in vodenja v srednje velikih podjetjih 65 % in v velikih podjetjih kar 68 %. Avtorici dalje ugotavljata (isti vir), da seveda obstajajo tudi izjeme, saj sta npr. med raziskovanimi mikro podjetji bili dve podjetji in med raziskovanimi malimi podjetji eno podjetje, pri katerih je bila prisotnost manj razvitih oblik upravljanja in vodenja okoli 70 %. V velikostni skupini malih podjetij pa so bili tudi primeri podjetij, kjer sta v veliki meri prevladovali bolj razviti obliki upravljanja in vodenja (med 63 % in 76 %). Med srednje velikimi in velikimi podjetji, kjer prevladujejo napredne oblike upravljanja in vodenja podjetja, sta avtorici ugotovili samo eden primer v vsaki velikostni skupini, kjer sta bili manj razviti obliki upravljanja in vodenja prisotni v nekaj več kot 50 %.

V tej doktorski nalogi raziskujemo naslednjo temeljno znanstveno hipotezo: Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Skladno z ugotovitvami raziskave avtoric Duh in Štrukelj (2011), zastavljeno osnovno množico in vzorcem podjetij (predvsem mikro in mala podjetja), ki jih bomo s to doktorsko raziskavo v nadaljevanju proučevali, lahko verjetno pričakujemo, da bomo z raziskovalnim modelom inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskih podjetij, ki temelji na MER modelu integralnega menedžmenta (torej najnaprednejši, združevalni obliki upravljanja in vodenja podjetja), pojasnili med 20 % in 50 % inoviranja upravljanja (in vodenja) proučevanih podjetij (toliko kot je

ugotovljen delež uporabe naprednih modelov v raziskavi Duh in Štrukelj, 2011). Sklep smo naredili na podlagi predstavljene raziskave (Duh in Štrukelj, 2011), dejstva, da so po zadnjih uradnih podatkih Statističnega urada Republike Slovenije v Sloveniji skoraj vsa podjetja mala in srednje velika podjetja, saj jih je kar 99,8 % (SURS, 2014) in vzorca v to doktorsko raziskavo vključenih podatkov.

V raziskovalni vzorec smo vključili 734 anketnih vprašalnikov. Glede na velikost podjetja smo dobili 242 anketnih odgovorov iz mikro podjetij (32,80 %), največ anketnih odgovorov smo dobili iz malih podjetij (403 odgovore ali 54,90 %), odgovorilo nam je 73 srednje velikih podjetij (9,90 %) in 16 velikih podjetij (2,20 %). Torej je bilo v vzorcu 97,8 % mikro, malih in srednje velikih podjetij. Med vsemi 734 anketiranimi podjetji je bilo kar 716 podjetij (ali 97,50 %) profitnih podjetij (235 mikro podjetij, 396 malih podjetij, 69 srednje velikih podjetij in 16 velikih podjetij) in le 18 podjetij (ali 2,50 %) neprofitnih podjetij (7 mikro podjetij, 7 malih podjetij, 4 srednje velika podjetja in nobeno veliko podjetje). Večina, kar 696 anketiranih podjetij (ali 94,80 %), je podjetij v 100 % privatni lasti. Glede na pravno obliko je med 734 raziskovanimi podjetji največ, skupaj kar 496 (ali 67,60 %) takšnih podjetij, ki so registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo. Anketirali smo največ edinih (100 %) lastnikov podjetja (346 oseb ali 47,10 %) ter približno enako število solastnikov (188 oseb ali 25,60 %) in najvišjih menedžerjev podjetja (200 oseb ali 27,20 %). Skupaj smo anketirali 534 (so)lastnikov podjetja (ali kar 72,70 %) in 200 najvišjih menedžerjev podjetja (ali 27,20 %). Za proučevani vzorec je značilno, da so nam v mikro podjetjih in malih podjetjih največ anketnih vprašalnikov izpolnili edini, 100 % lastniki podjetja, sledijo solastniki podjetja in vrhnji menedžerji, v srednje velikih in velikih podjetjih pa so največ anketnih vprašalnikov izpolnili vrhnji menedžerji podjetja.

Izvedba anketiranja

Podatke, ki jih raziskovalec vključi v anketo, lahko dobi s pomočjo spletnega vprašalnika, pošte ali elektronske (e) pošte, telefonskega ali osebne intervjuja, lahko tudi skupinsko. Kadar uporabljamo različne načine pridobivanja podatkov, je večja verjetnost, da dobimo večji odstotek vrnjenih vprašalnikov. Takšen način zbiranja podatkov tudi omogoča, da dosežemo tiste skupine anketirancev, ki jih na samo eden način zbiranja podatkov ne bi dosegli. Med raziskovalci uporaba kombinacije različnih metod pridobivanja podatkov ni neobičajna, zagotoviti je potrebno le primerljivost podatkov, dobljenih na različne načine (Fowler, 2002; Zelenika, 2000). Na to, koliko anketnih vprašalnikov dobi raziskovalec vrnjenih, vplivajo različni dejavniki, kot npr. videz in dolžina vprašalnika, uvodno in vezno besedilo, načina njegove pridobitve, tudi interesa anketiranih glede vsebine ankete (Kumar, 2005). Z anketiranjem lastnikov in upravljalcev slovenskih tranzicijskih podjetij smo želeli pridobiti podatke o praksi inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, kar smo izvedli s pomočjo vprašalnika, ki smo ga skupaj z lastniki ali upravljalci izpolnili v obliki intervjuja, torej individualno, da smo jim nudili možnost pojasnitve navodil in dodatne razlage ter si tako zagotovili boljše odgovore. Zavedamo se, da takšen postopek ni bil povsem standardiziran in da so nam morali anketiranci dovolj zaupati, saj jim z osebnim stikom v fazi zbiranja podatkov nismo mogli povsem zagotoviti anonimnosti, a na takšen način smo zagotovili večji delež izpolnjenih vprašanj in tudi večjo pravilnost odgovorov. Da smo zagotovili čim večji delež izpolnjenih anketnih vprašalnikov, smo pripravili papirno in spletno verzijo vprašalnika. S spletno verzijo smo zagotovili možnost vnašanja podatkov samo enkrat, da ne bi prihajalo do napak pri večkratnem vnosu

podatkov. To omogoča tudi lažjo analizo podatkov (Walliman, 2005). V raziskavi smo uporabili neslučajnostni priročni vzorec, ki smo ga kombinirali s slučajnostnim stratificiranim vzorcem. Ker so pri pridobivanju raziskovalnih podatkov sodelovali študentje Univerze v Mariboru, Ekonomsko-poslovne fakultete, na njihov izbor anketiranih podjetij nismo imeli vpliva (v okviru v naprej določene osnovne množice so podjetja poiskali sami – neslučajnostni priročni vzorec). Anketne podatke, ki smo jih pridobili sami, pa smo pridobili v podjetjih, ki smo jih poiskali v poslovnem imeniku Bizi.si (www.bizi.si), kjer smo v polje »Iskanje podjetja«, kjer je možno iskati podjetja glede na naziv, matično številko, davčno številko ali po ključnih besedah, vtiskali dejavnosti: 1 Kmetijstvo, lov, gozdarstvo; 2 Ribištvo; 3 Rudarstvo; 4 Predelovalna dejavnost (proizvodnja); 5 Oskrba z elektriko, plinom in vodo; 6 Gradbeništvo; 7 Trgovina, popravilo motornih vozil in izdelkov široke porabe; 8 Gostinstvo; 9 Promet, skladiščenje in zveze; 10 Finančno posredništvo; 11 Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve; 12 Dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje; 13 Izobraževanje; 14 Zdravstvo in socialno varstvo ter 15 Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti. Glede na delež, ki ga je imela posamezna dejavnost v vseh dejavnostih, smo izbrali delež potencialno anketiranih podjetij in jih naključno izbrali (33 odstotkov iz prve tretjine podjetij na spisku, 33 odstotkov iz druge tretjine podjetij na spisku in 33 odstotkov iz tretje tretjine podjetij na spisku) (slučajnostni stratificirani vzorec). Pripravljenost za sodelovanje je izrazilo okoli 10–15 odstotkov tako kontaktiranih podjetij, predvsem mikro, malih in srednje velikih podjetij.

Papirnato verzijo anketnega vprašalnika smo pripravili v programu Microsoft Word, spletno verzijo pa s spletno rešitvijo LimeSurvey (Schmitz, 2014), ki je odprtokodna spletna aplikacija (njena uporaba je brezplačna), ki je prevedena v več kot petdeset različnih jezikov. Pri tistih vprašanjih, ki so za dokazovanje modela za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja pomembna, smo opredelili takšne nastavitve, ki so omogočile nadaljevanje izpolnjevanja ankete le v primeru, ko so anketirani izpolnili vsa vprašanja, ki smo jih označili kot obvezna.

Zbiranje podatkov

V pridobivanje primarnih podatkov anketnega vzorca so bili v okviru predmeta Politika podjetja in strateški menedžment v raziskovalno delo vključeni študentje zadnjega (tretjega) letnika visokošolskega strokovnega programa Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru. Študentje so anketni vprašalnik spletno izpolnili v ustnem pogovoru z lastnikom podjetja (saj le-ta neposredno določa upravljanje podjetja in tako posredno tudi njegovo vodenje ter inoviranje obojega), ki je verodostojnost podatkov potrdil z žigom podjetja in lastnoročnim podpisom. Takšen način zbiranja podatkov omogoča študentu spoznati lastnika podjetja in mu daje možnost, da ga lastnik spozna; študent lahko lastniku nudi strokovno razlago vprašanj, zajetih v anketni vprašalnik, ter s tem širi znanje o upravljanju in vodenju podjetja v slovensko gospodarstvo, hkrati pa je zagotovljena večja verjetnost, da bo lastnik podjetja anketni vprašalnik izpolnil. Sodelovanje obojih je bilo prostovoljno, varovanje podatkov pa zagotovljeno. Vrsta vzorca je bila določena (poudarek je bil na slovenskih podjetjih, ki vsaj 10 let obstajajo na trgu). Študentje tretjega letnika generacije 2012/2013 so podatke zbirali predvsem ob koncu semestra (začetek leta 2013), študentje tretjega letnika generacije 2013/2014 pa predvsem ob začetku semestra (konec leta 2013). V letu 2013 je avtorica doktorske disertacije podatke zbirala tudi sama, na enak način – ustno in v sodelovanju z lastniki podjetja (osebno ali z uporabo spletne aplikacije Skype). Podatki so bili zbrani v letu

2013, za potrebe te raziskave smo jih združili v eno datoteko. Podatki so bili zbrani osebno, elektronsko smo jih vnesli z uporabo spletne aplikacije LimeSurvey, od koder je bilo mogoče podatke v program Microsoft Excel izvoziti. Podatke iz programa Microsoft Excel je možno uporabljati tudi v ostalih računalniških programih, ki smo jih uporabljali v tej doktorski disertaciji. Anketni vprašalnik smo opremili z uvodom in sprotnimi navodili za njegovo izpolnjevanje, anketiranci pa so lahko izpolnili spletno ali papirno verzijo vprašalnika. Prejeli smo 734 odgovorov, ki smo jih vključili v nadaljnjo obdelavo. Morebitno podvajanje v raziskavo vključenih podjetij smo preprečili s preverjanjem davčne številke podjetja.

6.4 Operacionalizacija spremenljivk in struktura merilnega instrumenta

Za potrebe empirične raziskave v tej doktorski disertaciji smo najprej opredelili dejavnike (tudi: latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte) za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (glejte točki 6.2.1 in 6.2.2) ter oblikovali teoretični model (glejte točko 6.2.3). Nato smo oblikovali merske lestvice. Pri opredeljevanju spremenljivk merskega instrumenta smo uporabili pozitivne vrednosti lestvic, z numerično, sedemstopenjsko skalo (na število ocen v lestvici, ki je bilo poenoteno, smo bili še posebej pozorni). Lihe lestvice smo uporabili zato, da smo anketirancem omogočili možnost nevtralnega odgovora. Uporabili smo tudi obrnjene postavke (angl. *reverse scaling*), ki smo jih pred statistično obdelavo ustrezno uredili. Predpostavljali smo, da ima vsak odgovor na skali enako pomembnost in težo (sledili smo navodilom avtorja Kumar, 2005). Ker za MER model integralnega menedžmenta, ki služi za osnovo te doktorske disertacije, še niso bile narejene empirične raziskave, tudi ne z vidika inoviranja upravljanja (in vodenja) (tranzicijskega) podjetja, smo izhajali iz teoretičnih osnov MER modela ter ugotovitev iz poglobljenih pogovorov s strokovnjaki iz področja upravljanja in vodenja podjetja in kvantitativnih metod ter strokovnjaki iz prakse (lastniki podjetij). Pripravili smo nove merske lestvice, ki so bile potrebno in zadostno celovito razvite z uporabo dialektične teorije sistemov in prilagojene posebnostim MER modela integralnega menedžmenta. Ker za MER model integralnega menedžmenta še ni bil razvit merski instrument, smo pripravili veliko indikatorjev (s katerimi smo želeli zajeti bistvene značilnosti posameznih konstruktov), nekatere med njimi smo skladno z zakonom potrebne in zadostne celovitosti tudi z vsebinskega vidika dodali sami. Veliko na novo pripravljenih indikatorjev je bilo predvsem s področja proučevanja podjetja (za določitev prednosti in slabosti podjetja). Poimenovali smo jih Kakovostni kazalniki, saj smo z njimi merili kakovost podjetja, v veliki meri pa smo jih povzeli po Knez-Riedl (2000). Uvrstili smo jih med indikatorje za ugotavljanje pomena prednosti in slabosti podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Vseh v končno verzijo vključenih indikatorjev smo pripravili 675, pri čemer smo jih pričeli številčiti s številko 1 in končali številčenje s številko 675 (prvo vprašanje – V – je bilo V1 in zadnje vprašanje V675). Vsa vprašanja smo označili tudi s šifro, značilno za posamezen sklop in vprašanje, zaradi manjše možnosti napak. Pripravili smo vprašanja z zvezno intervalno lestvico, kjer je bila minimalna vrednost nič (0) in je pomenila da ni odgovora (kadar je bila številka 0 možen odgovor, je pomenila »ni odgovora« številka 9), in maksimalna vrednost sedem (7), ki je pomenila popolno strinjanje anketiranega s trditvijo posameznega indikatorja. V končni različici anketnega vprašalnika imamo 232 vprašanj takšnega tipa. Poleg tega smo v anketnem vprašalniku pripravili tudi nekatere indikatorje z nominalno in intervalno lestvico. V začetni različici anketnega vprašalnika smo razvili in pripravili

mnogo večje število (svojih) indikatorjev, da smo kasneje lahko določili prave trditve, ki pojasnjujejo posamezen konstrukt (tudi: faktor ali latentno spremenljivko) in tako omogočili natančnejšo pojasnitev vsakega posameznega konstrukta.

Prva, daljša različica anketnega vprašalnika in druga, krajša različica anketnega vprašalnika sta razvidni iz priloge 1: Anketni vprašalnik. Da smo se izognili podvajanju, smo v prvi različici označili, katera vprašanja smo v drugi različici izločili, tako da smo jih prečrtali. Opisnih vprašanj odprtega tipa in vprašanj z nominalno lestvico (npr. da – ne) in ordinalno lestvico (npr. manj – največ ali slabi rang – najboljši rang), ki smo jih predstavili v okviru deskriptivne ali opisne statistike, v tem delu doktorske disertacije ne predstavljamo, rezultati njihove obdelave so razvidni v poglavju 6.5.1. V prilogi 2: Raziskovalna vprašanja z zvezno ali intervalno lestvico pa predstavljamo vsebino tistih vprašanj z zvezno ali intervalno lestvico (v našem primeru od 1–7), ki smo jih obravnavali v okviru eksploratorne faktorjske analize (poglavje 6.5.2) in konfirmatorne faktorjske analize (poglavje 6.5.3).

6.5 Rezultati empirične raziskave o inoviranju upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

6.5.1 Deskriptivna statistika vzorca in opisna statistika splošnih vprašanj iz vzorca anketiranih podjetij

V tem poglavju bomo najprej opisali vzorec raziskovanih podjetij z uporabo osnovne – deskriptivne statistike in nato pojasnili pomembnejše ugotovitve, nastale na podlagi splošno zastavljenih vprašanj in vprašanj zaprtega tipa da/ne. Ugotavljamo, da smo v raziskavo o inoviranju upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja vključili 734 popolnoma izpolnjenih, upoštevanih anketnih vprašalnikov, ki smo jih zbrali v letu 2013. Nanje je odgovarjalo 508 moških (69,20 %) in 226 žensk (30,80 %), v vsakem proučevanem velikostnem razredu podjetja več moških kot žensk.

Glede na velikost podjetja smo dobili 242 anketnih odgovorov s strani mikro podjetij (32,80 %), največ anketnih odgovorov smo dobili s strani malih podjetij (403 odgovore ali 54,90 %), odgovorilo nam je 73 srednje velikih podjetij (9,90 %) in 16 velikih podjetij (2,20 %) (slika 25 in tabela 42).

Slika 25: Delež anketiranih podjetij z vidika velikosti podjetja

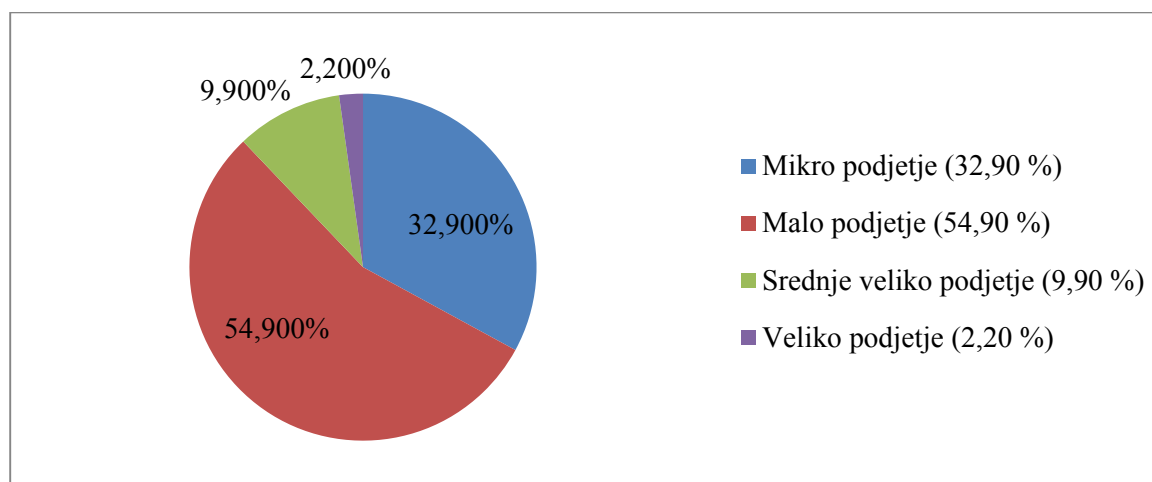


Tabela 42: Struktura vzorca glede na velikost anketiranih podjetij

Velikost podjetja	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Zbirni odstotek
Mikro	242	32,90	32,90	33,10
Malo	403	54,90	54,90	87,90
Srednje	73	9,90	9,90	97,80
Veliko	16	2,20	2,20	100,00
Skupaj	734	100,00	100,00	

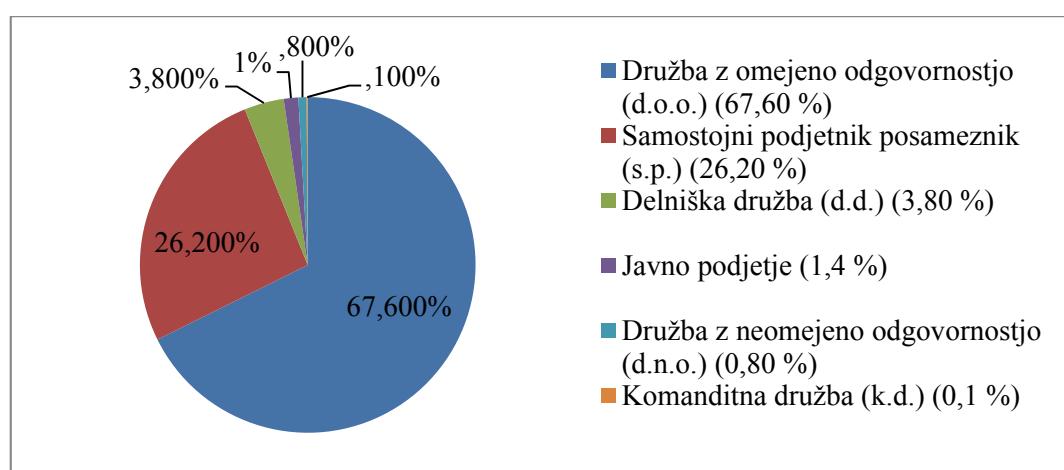
Med vsemi 734 anketiranimi podjetji je bilo kar 716 podjetij (ali 97,50 %) profitnih podjetij (235 mikro podjetij, 396 malih podjetij, 69 srednje velikih podjetij in 16 velikih podjetij) in le 18 podjetij (ali 2,50 %) neprofitnih podjetij (7 mikro podjetij, 7 malih podjetij, 4 srednje velika podjetja in nobeno veliko podjetje). Večina, kar 696 anketiranih podjetij (ali 94,80 %), je podjetij v 100 % privatni lasti (tabela 43).

Tabela 43: Profitna usmerjenost vzorca glede na velikost anketiranih podjetij

Velikost podjetja	Podjetje		Skupaj
	Profitno	Neprofitno	
Mikro	235	7	241
Malo	396	7	403
Srednje	69	4	73
Veliko	16	0	16
Skupaj	716	18	734

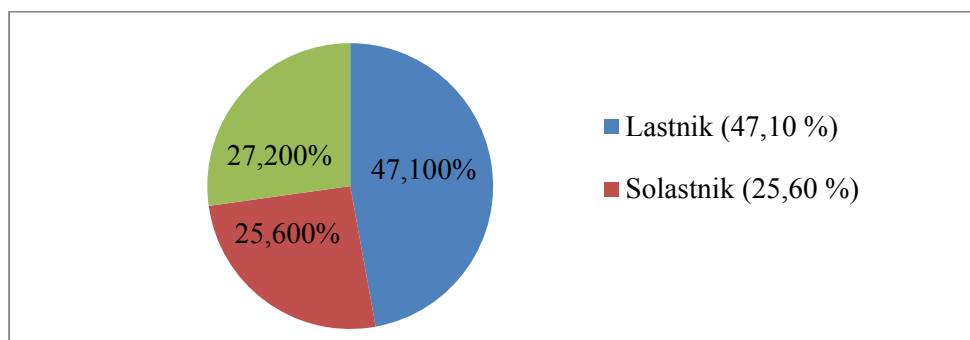
Glede na pravno obliko je med 734 raziskovanimi podjetji največ, skupaj kar 496 (ali 67,60 %) takšnih podjetij, ki so registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo. To so predvsem mala podjetja (292), mikro podjetja (141), pa tudi srednje velika podjetja (56) in velika podjetja (7). Sledijo odgovori samostojnih podjetnikov, teh je skupaj 192 (ali 26,20 %) in so predvsem mikro podjetja in mala podjetja. Analizirali smo bistveno manj anketnih odgovorov delniških družb (28 ali 3,8 %), med katerimi prevladujejo srednje velika podjetja, 10 javnih podjetij (največ malih), 6 družb z neomejeno odgovornostjo in le eden odgovor komanditne družbe (slika 26).

Slika 26: Delež anketiranih podjetij z vidika pravne oblike podjetja

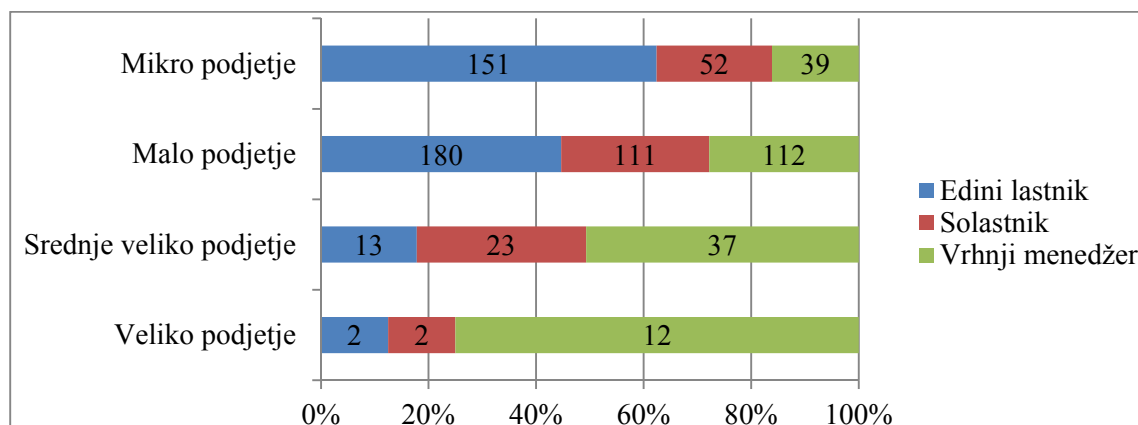


S sliko 27 prikazujemo delež anketiranih podjetij z vidika upravljalno-vodstvene funkcije, ki jo ima anketirani v podjetju. Ugotavljamo, da smo anketirali največ edinih (100 %) lastnikov podjetja (346 oseb ali 47,10 %) ter približno enako število solastnikov (188 oseb ali 25,60 %) in najvišjih menedžerjev podjetja (200 oseb ali 27,20 %). Skupaj smo anketirali 534 (so)lastnikov podjetja (ali kar 72,70 %) in 200 najvišjih menedžerjev podjetja (ali 27,20 %). Visok delež anketiranih (so)lastnikov podjetja je za raziskovano temo zelo pomemben, saj o inoviranju upravljanja podjetja (politiki podjetja in njenem inoviranju) odločajo (so)lastniki podjetja ali drugače pristojni ustanovitelji podjetja, lahko sami neposredno ali to zanje opravijo njihovi pooblašteni upravljavci (primerjaj Belak, Ja., 2002, str. 129). A »domet« politike podjetja opredeljujejo vrednote ključnih (odločujočih) udeležencev podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115), kamor prištevamo tudi vrhnje menedžerje, zato je tudi njihovo mnenje o inoviranju upravljanja podjetja (in torej tudi politike podjetja) pomembno. Menedžerji prav tako vodijo procese interesnega usklajevanja podjetja ter s tem nastajanje politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 129). Za proučevani vzorec je značilno, da so nam v mikro podjetjih in malih podjetjih največ anketnih vprašalnikov izpolnili edini, 100 % lastniki podjetja, sledijo solastniki podjetja in vrhnji menedžerji, v srednje velikih in velikih podjetjih pa so največ anketnih vprašalnikov izpolnili vrhnji menedžerji podjetja (slika 28).

Slika 27: Delež anketiranih podjetij z vidika upravljalno-vodstvene funkcije anketiranega

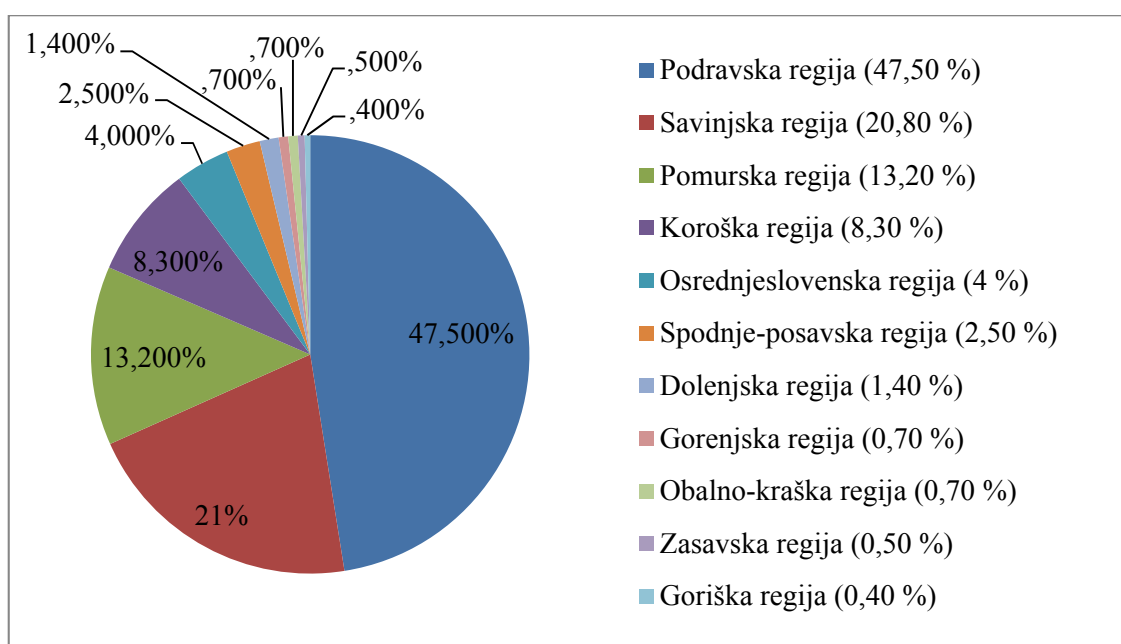


Slika 28: Število v vzorec vključenih podjetij glede na velikost podjetja in upravljalno-vodstveno funkcijo anketiranega



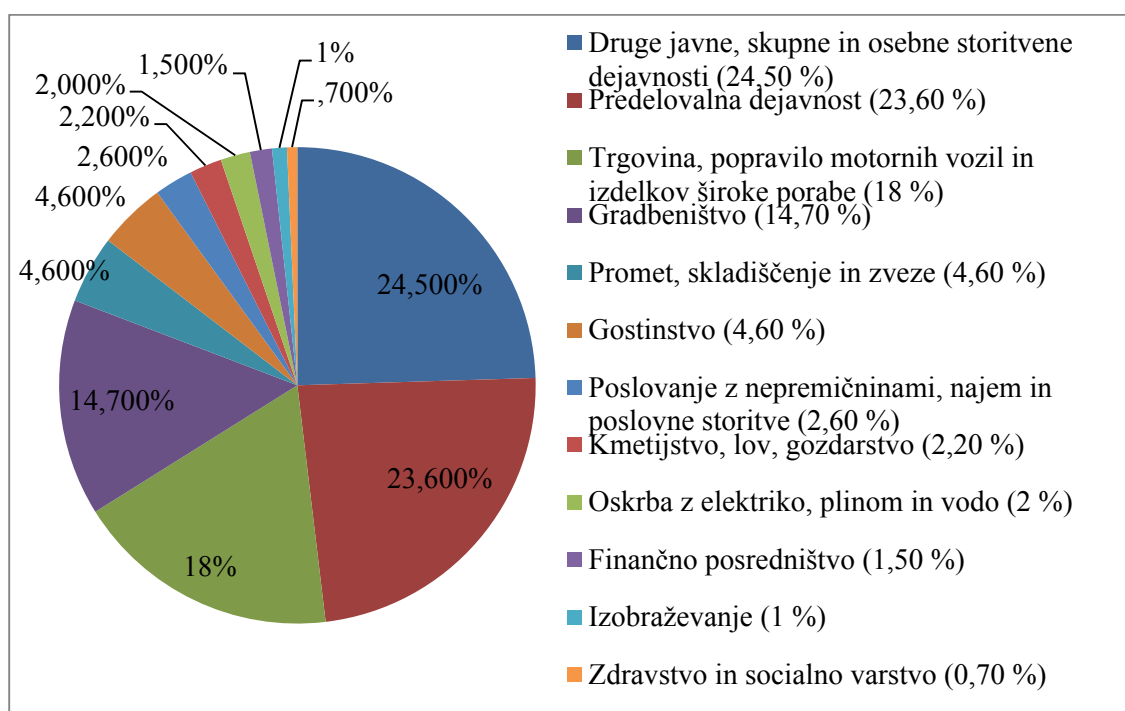
Največ odgovorov na anketni vprašalnik smo dobili v Podravske regiji (394 podjetij), sledijo Savinjska regija (153 podjetij), Pomurska regija (97 podjetij), Koroška regija (61 podjetij) in Osrednjeslovenska regija (29 podjetij). Najmanj odgovorov na anketni vprašalnik pa smo dobili v Spodnje-posavski regiji (18 podjetij), Dolenjski regiji (10 podjetij), Gorenjski in Obalno-kraški regiji (v vsaki po 5 podjetij), Zasavski regiji (4 podjetja) in Goriški regiji (3 podjetja). Delež anketiranih podjetij z vidika regije prikazujemo s sliko 29. Iz Podravske regije izhajajo največ obravnavanih podjetij vsakega velikostnega razreda (torej mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetij). Pri mikro podjetjih, malih podjetjih in velikih podjetjih je na drugem mestu glede števila v vzorec zajetih anketiranih podjetij Savinjska regija, pri srednje velikih podjetjih pa Pomurska regija.

Slika 29: Delež anketiranih podjetij z vidika regije podjetja



Anketirana podjetja so registrirana za različne dejavnosti. Z vidika glavne dejavnosti podjetja je največ podjetij registriranih za druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti (180 podjetij) in predelovalno dejavnost (173 podjetij); sledijo jim podjetja, registrirana za trgovino, popravilo motornih vozil in izdelkov široke porabe (132 podjetij) in gradbena podjetja (108 podjetje). Manj je podjetij, registriranih za promet, skladiščenje in zveze (34) in gostinstvo (34) ter najmanj podjetij, registriranih za poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve (19), kmetijstvo, lov in gozdarstvo (16), oskrbo z elektriko, plinom in vodo (15), finančno posredništvo (11), izobraževanje (7) ter zdravstvo in socialno varstvo (5). Delež upoštevanih anketiranih podjetij z vidika dejavnosti podjetja prikazujemo s sliko 30.

Slika 30: Delež anketiranih podjetij z vidika dejavnosti podjetja



Največ proučevanih podjetij je z vidika tehnično-ekonomske strukture delovno intenzivnih podjetij s fizičnim delom (329 podjetij ali 44,80 %) in delovno intenzivnih z umskim delom (188 podjetij ali 25,60 %). Sledijo kapitalno intenzivna podjetja: s surovinami in materiali (109 podjetij), z delovnimi sredstvi in drugo opremo (102 podjetji) in z energijo (4 podjetja) (slika 31). Z vidika organizacijske strukture ima največ proučevanih podjetij tri ravni hierarhije (251 podjetij ali 34,20 %), sledijo podjetja, ki imajo dve ravni hierarhije (167 podjetij ali 22,80 %), eno raven hierarhije ima 136 proučevanih podjetij (ali 18,50 %), 58 proučevanih podjetij pa je je podjetij, kjer lastnik/menedžer nima podrejenih (teh je 7,90 %). 75 proučevanih podjetij (ali 10,20 %) ima štiri ravni hierarhije, 28 podjetij (ali 3,80 %) pa celo pet ali več ravni hierarhije. V skupaj 19 podjetjih (ali 2,60 %) odgovora na to vprašanje nismo dobili. Tehnično-ekonomsko strukturo z vidika velikosti vzorca podjetij prikazujemo v tabeli 44.

Slika 31: Delež anketiranih podjetij z vidika tehnično-ekonomske strukture podjetja

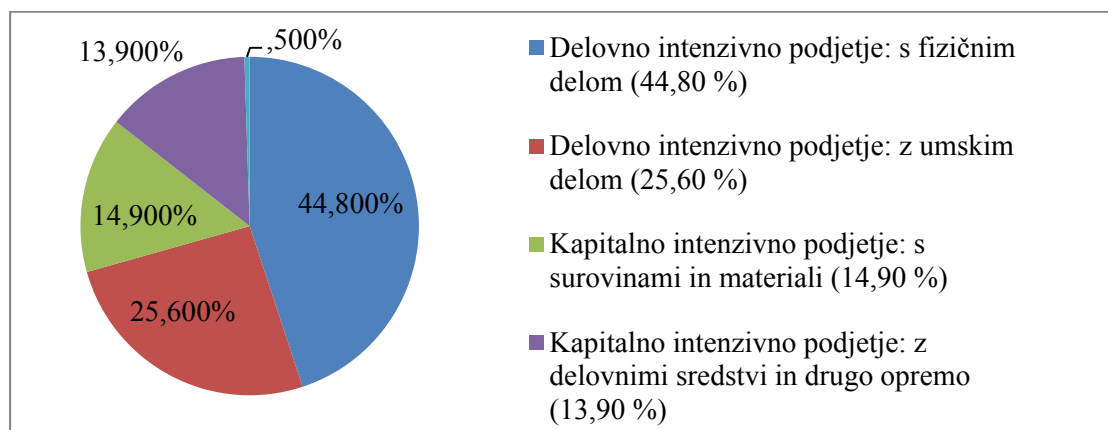


Tabela 44: Tehnično-ekonomska struktura glede na velikost anketiranih podjetij

Veli- kost podjetja	Tehnično-ekonomska struktura					Skupaj
	Delovno intenzivno: s fizičnim delom	Delovno intenzivno: z umskim delom	Kapitalno intenzivno: s surovinami in materiali	Kapitalno intenzivno: z delovnimi sredstvi in opremo	Kapitalno intenzivno: z energijo	
Mikro	105	72	27	35	3	242
Malo*	178	103	66	54	1	403
Srednje*	37	12	12	11	0	73
Veliko	9	1	4	2	0	16
Skupaj	329	188	109	102	4	734

Opomba: * Za dve podjetji (eno malo in eno srednje veliko) ni podatka.

Od vseh 734 anketiranih podjetij jih ima 51,20 % sklenjeno pogodbo o medsebojnem sodelovanju, v delniškem kapitalu drugega podjetja jih je udeleženi 10,10 %, le v 8 % anketiranih podjetij so druga podjetja udeležena v njihovem delniškem kapitalu; anketirana podjetja v glavnem (97,50 %) ne kupujejo aktive in pasive drugih podjetij. Samo 38,10 % vseh anketiranih podjetij je izvozno usmerjenih, ostala podjetja so poslovno usmerjena na domači trg.

Pri analiziranju splošnih podatkov o vsebinah posameznih dejavnikov, ki jih proučujemo v doktorski disertaciji, smo ugotovili, da je 268 anketiranih podjetij imelo vizijo podjetja zapisano že pred 10 leti, danes ima vizijo podjetja zapisano 401 podjetje, vključeno v našo raziskavo (54, 63 %). Nekatera podjetja so vizijo zapisala ob ustanovitvi podjetja ali kakšno leto kasneje, spet druga, ko jih je v to prisilila konkurenca ali razmere na trgu (torej ko so lastniki morali razmišljati o spremembah razvoja podjetja). Običajno je vizijo podjetja zapisal lastnik (mnogokrat hkrati direktor oziroma vrhni menedžer) podjetja, v nekaterih podjetjih so pri njenem zapisu sodelovali zaposleni. Tudi v podjetjih, kjer vizije niso zapisali, zagotavljajo, da lastniki podjetja vizijo podjetja poznajo (453 podjetij) in da so jo tudi pred 10 leti poznali (»imeli v glavah«) (tako je odgovorilo 323 podjetij). Da je dobro poznavanje vizije podjetja pomembno, potrjuje dejstvo, da jo namerava 171 (23,30 %) podjetij, ki vizije podjetja še nimajo zapisane, zapisati.

Poslanstvo podjetja kot del politike podjetja je pred 10 leti imelo zapisanih 168 anketiranih podjetij, danes pa 313 (42,64 %). Med tistimi, ki pred 10 leti svojega poslanstva niso imeli zapisanega, jih je kar 376 takih, katerih poslanstvo je bilo prisotno v mislih upravljalcev in vrhnjih menedžerjev pred 10 leti, in 404 (ali dobrih 55 %) takih, ki poslanstva tudi danes še nimajo zapisanega, mu pa sledijo, saj je v mislih (vsaj) ključnih udeležencev podjetja. Med anketiranimi podjetji, ki poslanstva še nimajo zapisanega, jih to namerava storiti 210 (28, 61 %) podjetij. Mnogo manj podjetij pa ima zapisane smotre (ali namen) podjetja, ki so prav tako del politike podjetja. Takšnih je bilo le 105 podjetij iz proučevanega vzorca pred 10 leti in le 208 (ali 28,34 %) podjetij iz vzorca danes. Je pa že pred 10 leti smotre poznalo/imelo v mislih 389 anketiranih in 446 anketiranih podjetij (60,76 %) na takšen nezapisani način sledi smotrom tudi danes. Veliko podjetij namerava smotre zapisati (201 anketirano podjetje). Pred 10 leti tudi temeljnih ciljev (kot dela politike podjetja) ni imelo zapisanih veliko proučevanih podjetij (samo 195), kar se je bistveno spremenilo do danes (temeljne cilje ima

zapisanih 345 podjetij ali 47 %). Je pa pred 10 leti že 387 anketiranih podjetij vedelo, katerim nezapisanim temeljnim ciljem sledijo, takšnih podjetij je 410 (55,86 %) tudi še danes; med njimi jih namerava 223 (30,38 %) temeljne cilje zapisati.

Vodila o poslanstvu in smotrih so ena izmed izraznih oblik politike podjetja. To je dokument, v katerem del politike podjetja izrazimo in tako približamo menedžerjem, zaposlenim, pa tudi javnosti in ostalim zunanjim udeležencem podjetja. Pred 10 leti je vodila o poslanstvu in smotrih imelo zapisanih le 101 anketirano podjetje, tudi danes je takšnih le 210 (28,61 %) podjetij iz proučevanega vzorca. Kot povod za zapis anketirani navajajo predvsem zaznano potrebo po razvoju podjetja, pa tudi zunanja pričakovanja, kot je npr. zahteva za doseg standardov ali pridobitev nepovratnih sredstev. Tudi podjetja, ki vodil nimajo zapisanih, jim pripisujejo velik pomen, saj jih je kar 375 odgovorilo, da so vodila bila miselno prisotna v njihovih podjetjih že pred 10 leti, kar velja celo za 465 (63,35 %) podjetij tudi danes. Z vidika rangiranja pomembnosti posameznih vsebin vodil o poslanstvu in smotrih podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je največ anketiranih dodelilo rang 1 – najbolj pomembna vsebina – vsebini glede kakovosti, cene in novitete (280 anketiranih), sledi vsebina glede potreb, ki jih v podjetju pokrivajo (155 anketiranih). Najmanjkrat so anketirani najvišji rang 1 dodelili vsebinama odnos do politike/države (le 21 anketiranih) in geografske razsežnosti (26 anketiranih).

Na obnašanje oz. filozofijo in kulturo 192 anketiranih podjetij (26,16 %) vpliva osebni profil (preteklega) vodje, s smernicami razvoja, pomembnimi upravljalno-vodstvenimi odločitvami, usmerjanjem pravil obnašanja podjetja, svetovanjem ipd., s svojim vzgledom (npr. o iniciativnosti, inovativnosti in vztrajnosti), pozitivnim odnosom ter vplivom na zaposlene. Pred 10 leti je samo 80 anketiranih podjetij za sprejemanje odločitev o inoviranju upravljanja (in vodenja) podjetja uporabljalo posebno datoteko z informacijami, shranjeno v njihovem informacijskem sistemu (npr. o konkurentih). Danes je takšnih podjetij precej več (241 od 734 anketiranih podjetij ali 32,83 %). Med podjetji, ki takšne datoteke ne uporabljajo, jih je 185 (25,20 %) odgovorilo, da razmišljajo datoteko z informacijsko bazo v prihodnje napraviti. Po mnenju anketiranih je takšna baza pomembna zaradi lažjega komuniciranja s konkurenti, njihovega sledenja, kot pomoč pri odločanju o razvojnih smernicah podjetja, za spremljanje spreminjanja tržnih razmer ipd., kar vse pripomore k boljši uspešnosti podjetja. Med proučevanimi podjetji je 144 takšnih, ki so že pred 10 leti imela zapisana pravila obnašanja udeležencev podjetja, danes je takšnih 272 (37,06 %). S pravili obnašanja pa so se anketirani lastniki /upravljalci miselno veliko ukvarjali, o tem jih je pred 10 leti razmišljalo 386 in danes kar 434 (59,13 %). Tista podjetja, ki pravila imajo zapisana, jih uporabljajo kot smernice za primerno (nagrajevano) in grajano (kaznovano) obnašanje; po njihovem mnenju delujejo pozitivno na nemoten proces dela, spodbujajo spoštljivejše medsebojne odnose, uporabljajo pa jih na eni strani pri sprotnem reševanju nastalih delovnih situacij ter na drugi strani za uveljavljanje zelene kulture podjetja; zato jih upoštevajo in po potrebi dopolnjujejo. Temeljijo na spoštovanju in vrednotah, ki jih v podjetju spodbujajo in so pomembne za zagotavljanje boljšega odnosa med notranjimi in z zunanjimi udeleženci podjetja. Tako je po njihovem mnenju tudi podjetje bolj prepoznavno.

Pred 10 leti je imelo od vseh 734 anketiranih podjetij le 82 podjetij svoja moralna načela (obnašanja) zapisana v kodeksu etike podjetja. Danes je teh podjetij sicer več (166), a še vedno le 22,62 % vseh anketiranih podjetij. Da so o etičnosti svojega

obnašanja razmišljali že pred 10 leti, zatrjuje 371 anketiranih, da je temu tako tudi danes pa kar 448 podjetij ali nekaj več kot 61 %. Kodeks etike v podjetjih uporabljajo predvsem kot usmerjevalec k ustreznemu vedenju (delovanju in obnašanju) zaposlenih, za usmerjanje odločitev ob etičnih in moralnih vprašanjih ter v odnosu med zaposlenimi ter do kupcev, dobaviteljev in drugih zunanjih udeležencev podjetja. Anketirani menijo, da je pomembno zavedanje o etičnosti poslovanja in da zaposleni razumejo, zakaj je etičnost poslovanja pomembna, za posameznike in celoto. Zaradi velikih tržnih sprememb na kratek rok se jim zdi upoštevanje etičnih načel še toliko bolj pomembno.

Z vidika proučevanja vrednot (ključnih udeležencev) podjetja ugotavljamo, da je vrednote odločujočih posameznikov pred 10 leti proučevalo 159 anketiranih podjetij in danes že 312 (ali 42,51 %) anketiranih podjetij. Prav tako vedno več podjetij vrednote ključnih udeležencev podjetja medsebojno usklajujejo. Pred 10 leti je bilo takšnih podjetij 329, danes jih je že 557 (ali 75,89 %) vseh anketiranih podjetij. Anketirani ugotavljajo, da so vrednote pomemben dejavnik, ki vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, saj lahko z usklajenimi vrednotami zmanjšajo konfliktnosti zaradi različnih pogledov, karakterjev, izkušenj in dosežejo homogeni nastop vseh notranjih udeležencev podjetja, kar posledično vpliva tudi na bolj kakovostno delo, doseganje zastavljenih ciljev, razvoj in večjo uspešnost podjetja. Pri določanju ranga pomembnosti posameznih dejavnikov za določanje sistema vrednot za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja je največ anketiranih (233) določilo rang 1 dejavniku rast prodaje, sledil je dejavnik skrb za dolgoročne cilje (150 anketiranih) in kakovost tržnih učinkov (122 anketiranih). Najmanjkrat so rang 1 dodelili dejavnikom odnos do države (22 anketiranih), geografska razsežnost (30 anketiranih) in upoštevanje ekoloških ciljev (31 anketiranih).

Za določanje prednosti in slabosti podjetja proučujejo svoja področja dejavnosti (programsko-tržna področja in funkcijska področja), svoje vodstvo in vodenje, pa tudi konkurenco. Nekatera anketirana podjetja področij svojih dejavnosti ne proučujejo, saj za to ali ne vidijo potrebe ali menijo, da so za takšno proučevanje premajhna. Raziskovalno-razvojno področje je pred 10 leti proučevalo 137 anketiranih podjetij, danes to področje proučuje 301 podjetje (41 %). Področje prodajnega marketinga je pred 10 leti proučevalo 237 anketiranih podjetij, danes to področje proučuje 471 podjetij (64,17 %). Področje proizvodnje in opravljanja storitev je pred 10 leti proučevalo 356 anketiranih podjetij, danes to področje proučuje 561 podjetij (76,43 %). Kadrovsko področje je pred 10 leti proučevalo 252 anketiranih podjetij, danes to področje proučuje 449 podjetij (61,17 %). Nabavno področje je pred 10 leti proučevalo 355 anketiranih podjetij, danes to področje proučuje 537 podjetij (73,16 %). Področje financiranja je pred 10 leti proučevalo 401 anketirano podjetje, danes to področje proučuje 577 podjetij (78,61 %). Področje organiziranja je pred 10 leti proučevalo 289 anketiranih podjetij, danes to področje proučujejo 504 podjetij (68,66 %). Vsa področja razen področja raziskav in razvoja anketirana podjetja proučujejo v več kot 60 %. Žal v raziskavo nismo vključili področja informatiziranja podjetja, kar predlagamo storiti v prihodnje.

Glede proučevanja konkurenčnih podjetij, ki delujejo na istem tržišču, je najpomembnejša podjetja iste dejavnosti od 734 anketiranih podjetij pred 10 leti proučevalo 349 podjetij in jih danes proučuje 544 (74,11 %) podjetij. Anketirana podjetja proučujejo tudi druge pomembne nacionalne konkurente: pred 10 leti je bilo takšnih 259 podjetij, danes je takšnih že 475 (ali 64,71 %) podjetij. Lastniki in upravljalci anketiranih podjetij proučujejo tudi strateško najpomembnejše ljudi v

konkurenčnih podjetjih. Pred 10 leti je to počelo 187 anketiranih podjetij, danes 360 (ali dobrih 49 %) anketiranih podjetij. Anketirani proučujejo tudi prihodnje (potencialne) konkurente (proučevalo jih je 193 podjetij pred 10 leti in proučuje jih 357 ali 48,67 % podjetij danes). Proučevana podjetja proučujejo tudi pomembnejše kupce svoje panoge. Takšnih je bilo že pred 10 leti 473 anketiranih podjetij in jih je danes kar 626 ali 85,29 % anketiranih podjetij. Pomembne dobavitelje panoge svojega podjetja je pred 10 leti proučevalo 456 anketiranih podjetij in danes proučuje 623 ali 84,88 % anketiranih podjetij. Pri rangiranju področja proučevanja konkurentov so anketirani največkrat dodelili najvišji rang 1 področju proučevanja pomembnejših kupcev (265 anketiranih) in področju proučevanja najpomembnejših podjetij dejavnosti (iz istega tržnega področja) (239 anketiranih). Najmanjkrat so anketirani rang 1 dodelili področju proučitve drugih pomembnih nacionalnih konkurentov (ki ne nastopajo na istem tržnem področju) (samo 41 anketiranih).

V okviru raziskave smo analizirali tudi proučevanje okolja ter prognoziranje možnosti in nevarnosti. Področja proučevanja okolja smo skladno z MER modelom integralnega menedžmenta razdelili na šest podpodročij. Pri njihovem rangiranju so anketirani največkrat rang 1, ki je z vidika proučevanja okolja po njihovem mnenju najpomembnejši, dodelili področju prodajni trgi (271 anketiranih ali 36,78 %). 126 anketiranih (ali 17,17 %) je najvišji rang dodelilo področju ekonomsko okolje. Sledita področji tehnično-tehnološko okolje (temu področju so rang 1 dodelili 104 anketirani ali 14,17 %) in oskrbni trgi (87 ali 11,85 % anketiranih). Najmanjkrat sta najvišji rang 1 dobili področji ekološko okolje (83 ali 11,31 % anketiranih) ter družbeno-politično in drugo socialno okolje (54 ali 7,36 % anketiranih). Najvišjega ranga ni dodelilo nobenemu področju 9 anketiranih (1,23 %).

Pri prognostični obdelavi podjetja in njegove politike je zaradi razpršenosti in neintegritanosti informacij, pridobljenih s proučevanjem vrednot (ključnih udeležencev) podjetja, konkurenčnih prednosti in slabosti podjetja ter iz okolja izhajajočih možnosti in nevarnosti podjetja te podatke potrebno združiti in dodelati. Tako pridemo do prognoze prihodnje politike podjetja. Na prihodnjo politiko podjetja vpliva tudi dosedanja (obstoječa) politika podjetja. Za pomembnost posameznega področja izhodiščnega in prognoziranega položaja podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so anketirani določali range, pri čemer so rang 1 določili najbolj pomembni presoji. Očitno največkrat so rang pomembnosti 1 anketirani določili presoji analiza podjetja in izhajajoče prednosti/slabosti (337 anketiranih ali kar 45,91 %). Sledi presoja analiza in prognoza razvoja okolja ter izhajajoče možnosti/nevarnosti (130 ali 17,71 % anketiranih). Precej manjkrat so najvišji rang pomembnosti 1 dobila ostala tri področja: presoja dosedanja politika podjetja (95 ali 12,94 % anketiranih), presoja predvideno ravnanje pomembnejših udeležencev podjetja (74 ali 10,08 % anketiranih) in presoja sistem vrednot (ključnih udeležencev) podjetja (69 ali 9,40 % anketiranih). Tudi tukaj lahko vidimo, da so anketirani manjkrat najvišji rang pomembnosti dodelili neotipljivim dejavnikom (najmanjkrat vrednotam podjetja).

Glede poteka formalnega planiranja politike podjetja ugotavljamo, da politiko podjetja v glavnem snujejo, oblikujejo in izbirajo lastniki podjetja (in njihovi v podjetje vključeni ali celo vsi družinski člani), le-to pa v veliko anketiranih podjetij poteka tudi ob sodelovanju lastnikov in upravljalcev, vodstva in zaposlenih podjetja. V nekem podjetju npr. skličejo skupen sestanek, predlogi so v naprej pripravljene, nato sledijo uskladitve, upoštevanje dodatnih predlogov in končna verzija politike podjetja. Povedali so še, da

tako poteka formalno planiranje v njihovem podjetju, drugače pa se sproti dogovarjajo in prilagajajo nastalim situacijam. V nekem podjetju opredeljujejo poslanstvo in značilnosti podjetja, vlogo podjetja v okolju, namen obstoja in razvoja ter proučijo delovanje podjetja. Na koncu opredelijo še temeljne cilje podjetja. Nekatera podjetja planirajo kot izhodišče politiki podjetja tudi vizijo. Veliko je tudi takšnih podjetij, ki o politiki podjetja le razmišljajo in se o njej pogovarjajo, a je nimajo formalno zapisane. Spet druga podjetja pa so povsem vpeta v operativno, temeljno-izvedbeno poslovanje in o politiki podjetja niti ne razmišljajo. Nekatera podjetja planirajo le letne plane, spet druga planirajo tudi srednjeročno ali dolgoročno. Po potrebi razvojne vidike podjetja spreminjajo glede na razvoj področja delovanja podjetja. Kadar ima podjetje politiko podjetja zapisano, ugotavljajo anketirani, je manjša možnost odstopanj dejanskega stanja od planiranega, večja podpora sprejetih razvojnih usmeritev s strani zaposlenih in njihova večja motivacija/pripadnost, večja kakovost poslovanja, manjša možnost neuspeha podjetja, saj pri pripravi izhodišč v podjetju postanejo pozorni na obstoječe stanje podjetja, ki se mu lahko prilagodijo, prav tako se podjetje bolj prilagaja potrebam tržišča in dosega prednost pred konkurenco. Prav tako ugotavljajo, da je včasih zaradi različnih interesov lastnikov politiko podjetja težko uskladiti, da se morajo podjetja zaradi čedalje kratkoročnejših potreb kupcev vedno hitreje prilagajati, da težko prognozirajo informacije o prihodnosti, tudi o spreminjajočem se tržišču in konkurenci, da imajo zaradi težke ekonomske situacije malo časa, da se tehnologija hitro spreminja ipd. Razveseljivo pa je dejstvo, da je kar nekaj lastnikov ali upravljalcev v anketiranih podjetjih izjavilo, da bodo v prihodnje inoviranju upravljanja (in vodenja) namenili več pozornosti. Nekateri bodo politiko podjetja začeli planirati, spet drugi jo bodo zapisali, nekateri bodo v planiranje razvoja podjetja bolj vključevali vse zaposlene, nekatera podjetja bodo pričela proučevati vrednote, nekatera bodo več časa namenila raziskovanju trgov, spet druga proučevanju podjetja in določanju prednosti in slabosti podjetja. Veliko podjetij svojega upravljanja ne bo inoviralo.

V procese menedžmenta sodi tudi opredeljevanje posebnih in delnih politik podjetja. Tudi z opredeljevanjem teh politik menedžment uresničuje izbrano politiko podjetja. Od posebnih celostnih politik podjetja ima od 734 proučevanih podjetij stroškovno politiko opredeljeno 502 podjetji (68,39 %), cenovno politiko 538 (73,30 %) anketiranih podjetij in politiko kakovosti 518 (72,45 %) podjetij. Od politik posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja ima od 734 proučevanih podjetij prodajno politiko opredeljeno 519 (70,82 %) anketiranih podjetij, kadrovske politiko 424 (57,77 %) podjetij, politike programsko-tržnih področij 292 (39,78 %) anketiranih podjetij in politike (strateških) poslovnih enot 213 (29,02 %) podjetij. Med njimi so anketirani največkrat najvišji rang 1 – najbolj pomembna posebna/delna politika podjetja 194 opredelitev (26,43 %) dodelili politiki kakovosti. Sledita prodajna politika (188 opredelitev ali 25,61 % anketiranih) in stroškovna politika (155 opredelitev ali 21,12 % anketiranih). Precej visoko so anketirani uvrstili tudi cenovno politiko (136 opredelitev ali 18,53 % anketiranih). Najmanjkrat so anketirani rang 1 opredelili za kadrovske politiko (55 anketiranih ali 7,49 %), politike programsko-tržnih področij (47 anketiranih ali 6,40 %) in politike (strateških) poslovnih enot (31 anketiranih ali 4,22 %).

Anketirani so tudi ocenili stopnjo življenjskega cikla njihovega podjetja. Največ podjetij je določilo stopnjo rast podjetja (341 ali 46,46 % anketiranih) in zrelost podjetja (289 ali 39,37 % anketiranih). Samo 24 anketiranih podjetij (3,27 %) se po njihovi oceni nahaja v fazi ustanovitve, 21 (2,86 %) podjetij pa je opredelilo da se nahajajo v fazi upadanja,

in enako, da se nahajajo v fazi ponovnega oživljanja. Ostala podjetja na to vprašanje niso odgovorila.

V nadaljevanju bomo vse do sedaj zapisano upoštevali in za potrjevanje teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja oziroma zastavljenih hipotez opravili najprej eksploratorni postopek validiranja merskega instrumenta empirične analize z eksploratorno faktorsko analizo ter nadaljevali s konfirmatornim pristopom validiranja merskega in strukturnega instrumenta empirične analize z izbrano metodo SEM, s katero bomo opravili konfirmatorno faktorsko analizo.

6.5.2 Eksploratorni postopek validiranja merskega instrumenta empirične analize teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja in eksploratorna faktorska analiza

Da smo zagotovili objektivno raziskovanje, smo v nadaljevanju zagotovili veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta empirične analize teoretičnega modela za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja (Ferligoj idr., 1995; Homburg in Giering, 1996; Salkind, 2005), nato pa napravili eksploratorno faktorsko analizo (Gorsuch, 1983; Nunnally in Bernstein, 1994).

Veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta

Odnos med indikatorji (tudi: manifestnimi spremenljivkami ali kazalniki), ki jih opazujemo, ter konstrukti (tudi: latentnimi spremenljivkami ali faktorji), ki jih želimo z njimi meriti, ugotavljamo s t.i. veljavnostjo merskega instrumenta (angl. *validity*) (Ferligoj idr., 1995). Indikatorji, ki merijo isti konstrukt, med seboj visoko korelirajo (Bohrnstedt, 1977; v Ferligoj idr. 1995). Določeni indikator je veljaven, kadar močno korelira (torej kadar je močno povezan) z drugimi vsebinsko veljavnimi indikatorji istega konstrukta in hkrati korelira z indikatorji drugih konstruktov, ki naj bi bili po teoriji močno povezani s prvimi; ne sme pa kazati visoke korelacije z indikatorji konstruktov, ki niso povezani s konstruktom, ki ga proučujemo (Ferligoj idr., 1995; Sternad, 2011, str. 161). V okviru veljavnosti merskega instrumenta moramo v nadaljevanju preveriti konvergentno, diskriminantno in nomološko veljavnost (Malhotra idr., 2012). Sternadova (2011, str. 161) ugotavlja, da »konvergentna veljavnost meri stopnjo povezanosti dveh mer istega konstrukta, diskriminantna veljavnost pa ocenjuje nepovezanost (različnost) konstruktov. Če je diskriminantna veljavnost visoka, pomeni, da konstrukta dejansko nista različna. Diskriminantno veljavnost preverjamo z metodo razlik s χ^2 -testom in Fornell-Larckerjevim pravilom. χ^2 -test za pare konstruktov smo izvedli tako, da smo parameter korelacije med konstruktoma (ρ_{ij}), za katere smo ocenjevali diskriminantno veljavnost, določili na vrednost 1, nato pa ugotovili razlike v χ^2 -vrednostih med omejenim in neomejenim modelom (Pisnik, 2008). Kadar dosega neomejeni model statistično značilno nižjo vrednost χ^2 kot omejeni model, kaže, da nemerljivi spremenljivki nista popolnoma korelirani in da lahko govorimo o diskriminantni veljavnosti (isti vir). Fornell-Larckerjevo pravilo pa je test, ki pravi, da mora biti povprečje izločenih varianc (angl. *Average Variance Extracted*, v nadaljevanju AVE) večje od kvadrata korelacije med preučevanima konstruktoma (isti vir). Nomološka veljavnost meri stopnjo, do katere lahko potrdimo napovedi na podlagi teorije, ki vključuje preučevani konstrukt. Po navadi jo preverimo tako, da na podlagi teoretičnih dejstev preverimo veljavnost konstrukta v modelu.«

Enake merske lestvice, vključene v vprašalnik (empirično raziskovanje), bi morale v primeru ponovitve merjenja z istimi ljudmi v različnih časovnih obdobjih (ob predpostavki, da so vsi ostali pogoji ostali enaki, torej da se objektivno dejanske vrednosti niso spremenile), dati enake rezultate. Ali je temu res tako, ugotavljamo z mero zanesljivosti (angl. *reliability*) (Field, 2009; 2013; Malhotra idr., 2012). O zadostni zanesljivosti merskega instrumenta torej lahko govorimo takrat, kadar izsledki raziskovanja niso statistično značilno drugačni zaradi slučajnih napak (Ferligoj idr., 1995). Empirično raziskovanje lahko ocenjujemo z različnimi metodami, ki pa jih lahko razvrstimo v dve osnovni skupini (Pisnik, 2008): preverjanje stabilnosti, pri kateri ponovimo postopek merjenja z istimi anketiranimi po določenem času, in preverjanje enakovrednosti oz. konsistentnosti merjenja. Za potrebe te doktorske disertacije postopka merjenja nismo ponovili, zaradi česar smo uporabili slednjo skupino metod ocenjevanja empiričnega raziskovanja. V okviru preverjanja konsistentnosti empiričnega raziskovanja smo uporabili metodo notranje konsistentnosti (angl. *internal consistency method*), ki je po mnenju Ferligojeve idr. (1995) za merjenje zanesljivosti ne le najlažje izvedljiva, temveč tudi najprimernejša metoda. Notranjo konsistentnost smo preverjali v okviru eksploratorne faktorске analize (EFA) in konfirmatorne faktorске analize (CFA).

Eksploratorna faktorška analiza je primerna metoda za zmanjševanje velikega števila indikatorjev in se običajno uporabi v preliminarnih raziskavah. Konfirmatorna faktorška analiza pa omogoča preverjanje, kako dobro se podatki prilegajo raziskovalnemu modelu, ki smo ga v naprej določili (Cohen idr., 2003). Glavna razlika med eksploratorno faktorško analizo in konfirmatorno faktorško analizo je v tem, da eksploratorna faktorška analiza ne zagotavlja eksplicitnega testa enorazsežnosti, zato moramo v nadaljevanju enorazsežnost preveriti še s konfirmatorno faktorško analizo; da pa zadostimo pogoju enorazsežnosti, moramo poleg notranje konsistentnosti (zagotavljanja, da so indikatorji visoko zanesljivega konstrukta visoko medsebojno povezani in ta isti konstrukt tudi vsi merijo) preveriti tudi zunanjo konsistentnost (Pisnik, 2008), s katero ugotavljamo zanesljivost z eksploratorno faktorško analizo dobljenih konstruktov (ugotavljamo ali vsak indikator močno korelira s pričakovanim konstruktom, torej s tistim, s katerim je teoretično povezan, in hkrati šibko korelira z ostalimi konstrukti) (Gorsuch, 1983; Nunnally in Bernstein, 1994).

Notranjo konsistentnost in zanesljivost merjenja smo v računalniškem programu IBM SPSS Statistics 21 preverili s testom zanesljivosti (angl. *reliability analysis*), ki pokaže vrednost koeficienta zanesljivosti Cronbach α ⁴⁸ (alfa). Kot smo že omenili, so indikatorji visoko zanesljivih konstruktov visoko medsebojno povezani in kažejo, da vsi merijo isti latentni konstrukt (Pisnik, 2008). Ocenjevanje zanesljivosti merjenja s koeficientom zanesljivosti Cronbach α je po ugotovitvah Homburga in Gieringa (1996, str. 8) med merili prve generacije najpogosteje uporabljeno merilo.

Za koeficient zanesljivosti Cronbach α smo pri merjenju zanesljivosti konstruktov iz izmerjenih zanesljivosti indikatorjev uporabili kriterij, ki ga je postavil Hinton (2004): koeficient α , ki ima večjo vrednost kot 0,9, zagotavlja odlično zanesljivost, če ima koeficient α vrednost med 0,70 in 0,90, zagotavlja visoko zanesljivost, če ima

⁴⁸ $\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$; k = število kazalnikov v lestvici, σ_i^2 = varianca ocen i -tega kvadrata; $\sum_{i=1}^k \sigma_i^2$ = varianca vsote vseh kazalnikov.

koeficient α vrednost med 0,50 in 0,70, zagotavlja zmerno zanesljivost, če je vrednost koeficienta α pod 0,50, pa je zagotovljena nizka zanesljivost konstruktov⁴⁹. Avtor še poudarja, da je vrednost koeficienta zanesljivosti α večja, kadar je večje število indikatorjev posameznega konstrukta in/ali kadar je med indikatorji višja korelacija. Koeficient zanesljivosti Cronbach α znotraj konstrukta računamo za vsak faktor posebej; kot smo videli v nadaljevanju te doktorske disertacije, so skladno s podatki iz proučevanih podjetij faktorji hkrati tudi konstrukti, saj nimamo konstruktov (faktorjev drugega reda). Hinton (isti vir) dalje ugotavlja, da lahko s koeficientom zanesljivosti α ocenjujemo samo prisotnost slučajnih napak, ne ugotavljamo pa, ali na izmerjeno vrednost morda sistematično vpliva(jo) tudi druga(e) spremenljivka(e), na katero(e) uporabljen merski postopek ni občutljiv. To pomeni: če merska napaka ni samo slučajna, se srečamo s problemom veljavnosti (govorimo o ti. sistematičnih napakah v raziskovanju). »Pri preverjanju veljavnosti ugotavljamo prisotnost/odsotnost sistematičnih napak v raziskovanju, medtem ko se pri preverjanju zanesljivosti ukvarjamo z ugotavljanjem slučajnih napak (Ferligoj idr., 1995). Zanesljivost merjenja je potreben, ne pa zadosten pogoj veljavnosti raziskovanja. Medtem ko se zanesljivost nanaša predvsem na določene lastnost izmerjenih spremenljivk, se veljavnost nanaša predvsem na odnos med (teoretičnim) konstruktom in (izmerjeno) spremenljivko (isti vir)« (Sternad, 2011, str. 161).

Eksploratorna factorska analiza

V okviru eksploratorne factorske analize (EFA; tudi: raziskovalne factorske analize) smo empirično preverjali korelacije med indikatorji (tudi: manifestnimi spremenljivkami ali kazalniki). Ugotavljali smo, kateri indikatorji merijo kateri faktor. Factorska analiza nam z uvedbo sintetičnih faktorjev zmanjša število indikatorjev in hkrati omogoči, da le-ti pojasnijo čim večji delež celotne variance faktorjev. Factorsko analizo smo izvedli s pomočjo analize glavnih komponent (angl. *Principal Component Analysis* – PCA, imenujejo jo tudi metoda glavnih komponent). Le-ta analizira skupno varianco in poskuša z minimalnim številom indikatorjev razložiti maksimalno vsoto variance faktorjev (Hinton, 2004; Homburg in Giering, 1996; Gefen in Straub, 2005). Da lahko izvedemo eksploratorno factorsko analizo, morata biti izpolnjena dva predpogoja: podatki morajo biti numerični (parametrični) in zagotovljen mora biti linearen odnos. Sternadova (2011, str. 161–162) ugotavlja: »Preveriti moramo (Hinton, 2004): homoskedastičnost (angl. *homoscedasticity*), multikolinearnost (angl. *multicollinearity*), ki jo merimo s Keiser-Meyer-Olkin mero (KMO test⁵⁰) in Bartlettovim testom sferičnosti⁵¹ (angl. *Bartlett test of sphericity*). KMO test temelji na primerjavi velikosti korelacijskih in parcialnih korelacijskih koeficientov. Uporaba factorske analize je smiselna pri veliki vrednosti te statistike, to je pri vrednosti, ki je večja od 0,5 (večja je, boljše je) (Bastič, 2006). Smiselnost uporabe factorske analize preizkušamo z Bartlettovim testom sferičnosti, s pomočjo katerega preizkušamo ničelno domnevo, da je osnovna korelacijska matrika enaka matriki enote, kar pomeni, da ne obstaja odvisnost med opazovanimi spremenljivkami (isti vir). Od vsebine problema je

⁴⁹ Ferligoj idr. (1995) so za ocenjevanje zanesljivosti določili drugačna merila: $\alpha \geq 0,80$, označimo kot zgledno, če je koeficient na intervalu $0,70 \leq \alpha \leq 0,80$ označimo za zelo dobro, na intervalu $0,60 \leq \alpha \leq 0,70$ kot zmerno, če je koeficient α manjši od 0,60, pa kot komaj sprejemljivo.

⁵⁰ Keiser-Meyer-Olkinov (KMO) koeficient nam kaže na ustreznost vzorca (kadar je $KMO > 0,5$, potem je vzorec primeren in z raziskavo lahko nadaljuješ).

⁵¹ Bartlettov test sferičnosti nam kaže na korelacijo med spremenljivkami, vendar ne pove, katere spremenljivke niso korelirane ($p < 0,05$).

odvisen predpisan odstotek celotne variance, vendar strokovnjaki priporočajo, naj bo leta vsaj 60 % (Bastič, 2006; Gefen in Straub, 2005).«

Že pred izvedbo anketiranja smo na podlagi priporočil strokovnjakov s področja upravljanja (in vodenja) podjetja izločili nerazumljive trditve, trditve, ki niso bile vsebinsko ustrezne ali so se podvajale. Anketni vprašalnik smo skladno z njihovimi sugestijami nekoliko preoblikovali in pripravili končno različico, ki smo jo kasneje uporabili pri glavnem anketiranju. V merskem instrumentu modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo imeli skupaj 675 indikatorjev, med katerimi je bilo skupaj 400 indikatorjev s sedemstopenjsko Likertovo lestvico. Od 675 indikatorjev smo jih po opravljeni faktorjski analizi izločili 168. Tako nam je ostalo 507 indikatorjev, med katerimi je 232 indikatorjev, pri katerih smo uporabili sedemstopenjsko Likertovo lestvico. Eksploratorno faktorjsko analizo (rezultati so podani za preostalih 232 od 400 indikatorjev s sedem stopenjsko Likertovo lestvico) smo izvedli za konstrukte/faktorje: Vizija (Vizija), Obstoječa politika podjetja (OPP_1, OPP_2, OPP_3), Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila_1, Vodila_2), Kultura podjetja (Kultura_1, Kultura_2, Kultura_3), Etika podjetja (Etika_1), Vrednote podjetja (Vrednote_1, Vrednote_2, Vrednote_3, Vrednote_4), Prednosti in slabosti podjetja (kjer so vključeni tudi Kakovostni kazalniki) (PIS_1, PIS_2, PIS_3, PIS_4, PIS_6, PIS_7, PIS_8, KK_1, KK_2, KK_3, KK_4, KK_5), Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN_1, MIN_2, MIN_3, MIN_5, MIN_6, MIN_7, MIN_8), Inovirana politika podjetja (IPP), Interesno usklajevanje (IU_1, IU_2), Planiranje politik podjetja – splošno (PPP_1). *KMO* testi so pri vseh faktorjih pokazali, da je vzorec primeren in da lahko faktorjsko analizo uporabimo kot primerno osnovo (metodo) za nadaljevanje naše raziskave (Aaker in Day, 1990). Smiselnost uporabe faktorjske analize smo preizkušali tudi z Bartlettovim testom sferičnosti, s pomočjo katerega smo ugotovili, da med opazovanimi spremenljivkami ne obstaja odvisnost in tudi na ta način dokazali, da lahko faktorjsko analizo uporabimo kot primerno osnovo (metodo) za nadaljevanje naše raziskave.

Pri izvajanju eksploratorne faktorjske analize smo uporabili metodo glavnih komponent in metodo/rotacijo Varimax (Bastič, 2006; Gorsuch, 1983; Hair idr., 2009; Malhotra idr., 2012; Nunnally in Bernstein, 1994). Metoda Varimax je najpogosteje uporabljena analitična metoda, s pomočjo katere želijo raziskovalci določiti enostavnejšo faktorjsko strukturo. Bastičeva (2006) pojasnjuje, da Varimax metoda rotiranim faktorjem zagotavlja medsebojno neodvisnost, z maksimiranjem variance kvadratov uteži za vsakega od njih (tako poenostavimo njihovo strukturo). Upoštevali smo faktorjske uteži, višje od +/-0,40. Hair in soavtorji (2009) predlagajo, da uteži, ki so višje od +/- 0,50, uporabljamo kot značilne, uteži, ki so višje od +/- 0,40, uporabljamo kot pomembne, in uteži, ki so višje od +/- 0,30, uporabljamo kot minimalno sprejemljivo raven. V okviru upravljanja eksploratorne faktorjske analize smo najprej izločili indikatorje, katerih komunaliteta (angl. *communality*) je bila manjša od +/-0,40. Komunaliteto, ki je izražena v odstotkih, za vsak indikator izračunamo kot vsoto kvadratnih faktorjskih uteži na ta indikator. Malhotra idr. (2012) pojasnjujejo, da komunaliteta izraža odstotek variance posameznega indikatorja, ki je skupna tudi drugim indikatorjem oziroma ki pripomore h korelacijam z drugimi indikatorji. Ko smo v okviru te doktorske raziskave izločili indikatorje s komunaliteto, manjšo od +/-0,40, smo pri nadaljnjem izločevanju izločili indikatorje, ki so korelirali z drugimi indikatorji in pri katerih so bile faktorjske uteži (angl. *factor loadings*) manjše od +/- 0,40. Malhotra idr. (2012) pojasnjujejo, da so faktorjske uteži izražene v koeficientih, in izražajo korelacijo med (originalnimi)

indikatorji in faktorji ter jih najdemo v matriki faktorjev. Pri tem smo upoštevali pravilo, da smo indikatorje izločali enega za drugim.

V nadaljevanju tega poglavja predstavljamo eksploratorno faktorsko analizo za vsak konstrukt/faktor modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja posebej. V tabelah pojasnjujemo komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax in koeficiente zanesljivosti Cronbachov α za konstrukte/faktorje našega modela. V tabelah je razvidna *pojasnjena varianca v odstotkih (%)*, ki kaže koliko celotne variance vseh indikatorjev je pojasnjene s posameznim faktorjem. Delež celote variance naj bo vsaj 60 % (Bastič, 2006; Gefen in Straub, 2005). Skupni odstotek pojasnjene variance je za vse faktorje pri vsaki skupini proučevanih konstruktov višji od 60 % in zato sprejemljiv. Razvidni so tudi rezultati *KMO testa*, ki kažejo na primernost/ustreznost vzorca. Malhotra idr. (2012) pojasnjujejo, da je *KMO* merilo indeks, ki ga uporabljamo za ugotavljanje primernosti uporabe faktorske analize. Vrednosti nad 0,5 pomenijo, da je faktorska analiza primerna (večja je, boljše je) (Bastič, 2006). Vrednosti nad 0,9 so odlične, vrednosti med 0,8 in 0,9 so zelo dobre, vrednosti med 0,7 in 0,8 so dobre in vrednosti med 0,5 in 0,7 so povprečne (Field, 2009; 2013).

Ugotavljamo, da je vrednost *KMO* indeksa pri vsaki skupini proučevanih konstruktov višja od 0,5 in zato sprejemljiva; to kaže, da je faktorska analiza primerna. V tabelah prikazujemo še rezultate Bartlettovega testa sferičnosti (le-ta kaže na korelacijo med spremenljivkami, vendar ne pove, katere spremenljivke niso korelirane), ki mora biti statistično značilen (vrednost sig. mora biti manjša od 0,05: $p < 0,05$) (Field, 2009; 2013); tudi ta pogoj je v naši raziskavi izpolnjen. Prav tako je iz tabel, ki jih pojasnjujemo v nadaljevanju, razviden tudi *koeficient zanesljivosti Cronbachov α* , ki ga imenujemo tudi koeficient zanesljivosti merjenja konstruktov z indikatorji, in za katerega velja, da koeficient α , ki ima večjo vrednost kot 0,9, zagotavlja odlično zanesljivost; če ima koeficient α vrednost med 0,70 in 0,90, zagotavlja visoko zanesljivost; če ima koeficient α vrednost med 0,50 in 0,70, zagotavlja zmerno zanesljivost; če je vrednost koeficienta α pod 0,50, pa je zagotovljena nizka zanesljivost konstruktov (Hinton, 2004). Koeficient zanesljivosti Cronbach α je za vsak faktor višji od 0,5, kar kaže, da so naši konstrukti/faktorji zanesljivi. Natančnejše ugotovitve podajamo v nadaljevanju.

V nadaljevanju prikazujemo eksploratorno faktorsko analizo za skupino konstruktov/faktorjev Vrednote podjetja. V končno rešitev smo vključili 22 indikatorjev, ki pojasnjujejo 72,204 odstotka variabilnosti opazovanih štirih faktorjev (tabela 45). V prvem faktorju, ki smo ga poimenovali Vrednote_1: Profiliranje sistema vrednot (saj z njim ugotavljamo, koliko so posamezni dejavniki, s katerimi določamo vrednote podjetja, pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja), je vključenih 16 indikatorjev: V239, V240, V241, V242, V243, V244, V245, V246, V247, V248, V249, V250, V251, V252, V253 in V254. Najmanjšo faktorsko utež ima indikator V246 (0,720), ki pojasnjuje dejavnik odnos do države, sledi indikator V244 (0,746), ki pojasnjuje dejavnik lastninski odnosi; nato sledi indikator V243 (0,750), ki pojasnjuje dejavnik geografska razsežnost; pod 0,80 pa imata faktorske uteži še indikatorja V239 (0,763), ki pojasnjuje dejavnik dobiček za reinvestiranje, in V240 (0,788), ki pojasnjuje dejavnik odnos do tveganj. Ostali indikatorji tega prvega faktorja imajo faktorske uteži nad 0,80.

V drugem faktorju, ki smo ga poimenovali Vrednote_2: Proučevanje vrednot-1, s katerim analiziramo ali so proučevana podjetja pozorna na vrednote ključnih udeležencev podjetja, sta vključena le dva indikatorja: V257 in V258, ki imata odlične faktorske uteži (nad 0,93).

V tretjem faktorju, ki smo ga poimenovali Vrednote_3: Proučevanje vrednot-2- štrleči ekstremi, saj z njim raziskujemo, ali tranzicijska podjetja analizirajo dobre in slabe strani nekaterih štrlečih ekstremnih opredelitev njihovih ključnih udeležencev podjetja, sta prav tako vključena le dva indikatorja, V259 in V260, z odličnimi faktorskimi utežmi (nad 0,93). Zadnji, četrti faktor smo poimenovali Vrednote_4: Pomen proučevanja vrednot za IU(V), saj z njim analiziramo pomen proučevanje vrednot za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, sestavljata indikatorja V263 in V265, s prav tako odličnimi faktorskimi utežmi nad 0,90.

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev Vrednote podjetja najnižjo povprečno vrednost indikator V257 (1,661), s katerim ugotavljamo, ali v anketiranih podjetjih medsebojno primerjajo vrednote vsakega ključnega posameznika, ter njihova stremjenja, pričakovanja in pomembnejše interese ter V258 (1,700), s katerim pojasnjujemo, ali anketirana podjetja analizirajo, kaj vodi k različnosti opredeljenih vrednot vsakega ključnega posameznika v podjetju. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V241 (4,774), ki pojasnjuje dejavnik rast prodaje, in indikator V242 (4,640), ki proučuje dejavnik kakovost tržnih učinkov.

Tabela 45: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Vrednote podjetja

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povprečje	Standardni odklon	Komunalitete	Faktorji			
						1	2	3	4
V239	1Vb_pom (1-7)	*1	4,063	2,538	0,585	0,763			
V240	1Vc_pom (1-7)	*2	4,027	2,335	0,621	0,788			
V241	1Vd_pom (1-7)	*3	4,774	2,550	0,673	0,815			
V242	1Ve_pom (1-7)	*4	4,640	2,548	0,661	0,808			
V243	1Vf_pom (1-7)	*5	3,575	2,339	0,564	0,750			
V244	1Vg_pom (1-7)	*6	3,768	2,465	0,558	0,746			
V245	1Vh_pom (1-7)	*7	4,090	2,488	0,674	0,819			
V246	1Vi_pom (1-7)	*8	3,346	2,345	0,535	0,720			
V247	1Vj_pom (1-7)	*9	4,053	2,466	0,699	0,831			
V248	1Vk_pom (1-7)	*10	3,959	2,429	0,739	0,852			
V249	1Vl_pom (1-7)	*11	4,334	2,434	0,760	0,869			
V250	1Vm_pom (1-7)	*12	4,189	2,495	0,688	0,826			
V251	1Vn_pom (1-7)	*13	4,496	2,548	0,712	0,840			
V252	1Vo_pom (1-7)	*14	4,305	2,571	0,674	0,818			
V253	1Vp_pom (1-7)	*15	4,199	2,560	0,686	0,820			
V254	1Vr_pom (1-7)	*16	4,311	2,608	0,672	0,807			
V257	3V(1-7)	*17	1,661	2,055	0,907		0,939		
V258	4V(1-7)	*18	1,700	2,152	0,909		0,933		
V259	5V(1-7)	*19	3,218	2,253	0,910			0,934	
V260	6V(1-7)	*20	3,383	2,176	0,913			0,937	
V263	8V(1-7)	*21	4,322	1,887	0,869				0,909
V265	11V(1-7)	*22	4,552	2,208	0,875				0,931
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						47,349	8,368	8,281	8,206
KMO test				0,926					
Bartlettov test sferičnosti				13122,998	p < 0,001				
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				72,204					

Legenda:

- *1 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik dobiček za reinvestiranje?
- *2 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik odnos do tveganj?
- *3 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik rast prodaje?

- *4 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik kakovost tržnih učinkov?
- *5 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik geografska razsežnost?
- *6 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik lastninski odnosi?
- *7 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik inovacijska usmeritev?
- *8 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik odnos do države?
- *9 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik upoštevanje ekoloških ciljev?
- *10 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik upoštevanje družbenih ciljev?
- *11 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik upoštevanje ciljev sodelavcev?
- *12 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik stil vodenja?
- *13 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik obnašanje v podjetju?
- *14 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik obnašanje navzven?
- *15 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik skrb za kratkoročne cilje?
- *16 Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik skrb za dolgoročne cilje?
- *17 Ali sisteme vrednot vsakega ključnega posameznika medsebojno primerjate ter proučujete njihova stremjenja, pričakovanja, pomembnejše interese?
- *18 Ali analizirate kaj vodi k različnosti opredeljenih vrednot vsakega ključnega posameznika?
- *19 Ali proučujete dobre strani nekaterih »štrlečih« ekstremnih opredelitev vrednot ključnih ljudi?
- *20 Ali proučujete slabe strani nekaterih »štrlečih« ekstremnih opredelitev vrednot ključnih ljudi?
- *21 Kako pomembno se vam zdi proučevanje in usklajevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja?
- *22 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje in usklajevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?

V tabeli 46 navajamo vrednosti Cronbachovega koeficienta α za faktorje v skupini konstruktov/faktorjev Vrednote podjetja. Cronbachov α za faktorje Vrednote_1: Profiliranje sistema vrednot, Vrednote_2: Proučevanje vrednot–1 in Vrednote_3: Proučevanje vrednot–2–štrleči ekstremi je nad 0,90, kar kaže na odlično zanesljivost merjenja faktorjev. Za faktor Vrednote_4: Pomen proučevanja vrednot za IU(V) pa vrednost Cronbachovega koeficienta α znaša nad 0,80, kar kaže na visoko zanesljivost merjenja faktorjev. Ponovno opozarjamo, da so drugi, tretji in četrti faktor sestavljeni vsak le iz dveh indikatorjev, torej so njihovi izračuni še posebej dobri.

Tabela 46: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Vrednote podjetja

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
Vrednote 1: Profiliranje sistema vrednot	0,964	16
Vrednote 2: Proučevanje vrednot–1	0,905	2
Vrednote 3: Proučevanje vrednot–2–štrleči ekstremi	0,895	2
Vrednote 4: Pomen proučevanja vrednot za IU(V)	0,846	2
N = 734		

V končno rešitev skupine konstruktov/faktorjev Kultura podjetja je vključenih 8 indikatorjev, združenih v tri faktorje (tabela 47). Z njimi pojasnujemo 75,131 odstotka variabilnosti opazovanih faktorjev. V prvem faktorju so združeni trije indikatorji, V140,

V142 in V143. Vsi trije imajo faktorsko utež nad 0,80. Faktor smo poimenovali *Kultura_1*: Kultura upoštevanja vseh UP (saj z njim raziskujemo koliko v anketiranih podjetjih upoštevajo vse interesne skupine udeležencev podjetja). V drugem faktorju sta združena le dva indikatorja, V148 in V149, oba s faktorsko utežjo nad 0,95. Faktor smo poimenovali *Kultura_2*: Kultura uporabe informacijske tehnologije (saj z njim proučujemo, ali in kdo v anketiranem podjetju posodablja datoteko z informacijami, pomembnimi za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja). V tretjem faktorju so združeni indikatorji V160, V162 in V163. Največjo faktorsko utež ima indikator V162, s katerim proučujemo vpliv kulture na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja (0,847), najmanjšo faktorsko utež pa ima indikator, ki se nanaša na pomen zapisanih pravil obnašanja v podjetju (0,657). Faktor smo poimenovali *Kultura_3*: Pomen kulture za IU(V), saj z njim raziskujemo pomen kulture podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev *Kultura* podjetja najnižjo povprečno vrednost indikator V149 (1,827), s katerim ugotavljamo, ali podatke za sprejemanje odločitev o upravljanju (in vodenju) podjetja posodablja menedžerji vseh poslovnih funkcij, ter indikator V148 (1,981), s katerim pojasnjujemo, ali podjetje za sprejemanje odločitev o upravljanju (in vodenju) podjetja podatke redno posodablja. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V162 (kar 5,316), ki pojasnjuje vpliv kulture podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ter indikator V163 (4,241), ki proučuje vpliv kulture podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pred 10 leti.

Tabela 47: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Kultura podjetja

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povprečje	Standardni odklon	Komunalitete	Faktorji		
						1	2	3
V140	6FK_I(1-7)	*1	3,917	1,609	0,730	0,850		
V142	6FK_III(1-7)	*2	4,027	1,510	0,737	0,846		
V143	6FK_IV(1-7)	*3	4,063	1,577	0,662	0,807		
V148	10FK(1-7)	*4	1,981	2,750	0,957		0,974	
V149	11FK(1-7)	*5	1,827	2,655	0,951		0,966	
V160	20FK(1-7)	*6	3,924	2,000	0,514			0,657
V162	22FK(1-7)	*7	5,316	1,592	0,730			0,847
V163	23FK(1-7)	*8	4,241	1,726	0,731			0,831
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						26,751	24,754	23,626
KMO test				0,646				
Bartlettov test sferičnosti				2733,144	p < 0,001			
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				75,131				

Legenda:

- *1 Predstava o podjetju v družbi je usmerjena v interese vseh pomembnih udeležencev podjetja.
- *2 Predstava o vlogi sodelavcev in menedžmenta je usmerjena v generiranje koristi za vse udeležence podjetja; temu je podrejen tudi obstoj podjetja.
- *3 Ravnanje z močjo in konflikti je usmerjeno v samostojno delovanje vodilnih ljudi v okviru veljavnih usmeritev; pomembna je kooperativnost, usmerjenost h konsenzom.
- *4 V podjetju za sprejemanje odločitev o upravljanju (in vodenju) podjetja podatke v posebni datoteki z informacijami (informacijski bazi, npr. o konkurentih), shranjene v našem informacijskem sistemu, redno posodabljam.
- *5 Podatke za sprejemanje odločitev o upravljanju (in vodenju) podjetja v posebni datoteki z informacijami (informacijski bazi, npr. o konkurentih), shranjeno v našem informacijskem sistemu, posodablja menedžerji vseh poslovnih funkcij.

- *6 Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisana pravila obnašanja?
- *7 Kako pomembno po vašem mnenju kultura podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?
- *8 Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bila po vašem mnenju kultura podjetja pred 10 leti?

Koeficient zanesljivosti Cronbach α (tabela 48) za faktor Kultura_1: Kultura upoštevanja vseh UP kaže na visoko zanesljivost merjenja faktorja, za faktor Kultura_2: Kultura uporabe informacijske tehnologije kaže na odlično zanesljivost merjenja faktorja, za faktor Kultura_3: Pomen kulture za IU(V) pa je zanesljivost merjenja faktorja zmerna.

Tabela 48: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Kultura podjetja

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
Kultura_1: Kultura upoštevanja vseh UP	0,794	3
Kultura_2: Kultura uporabe informacijske tehnologije	0,964	2
Kultura_3: Pomen kulture za IU(V)	0,690	3
N = 734		

V nadaljevanju prikazujemo eksploratorno faktorsko analizo za konstrukt/faktor Etika podjetja. V končno rešitev smo vključili 12 indikatorjev, ki pojasnjujejo 64,37 odstotka variabilnosti opazovani faktor (tabela 49). Izmed konstrukto/faktorjev, ki smo jih poimenovali Etika podjetja, smo naknadno, s konfirmatorno faktorsko analizo, izločili faktor, ki smo ga poimenovali Etika_2: Pomen etike za IU(V), saj smo z njim želeli pojasniti, koliko etika podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Tega faktorja v nadaljevanju ne pojasnjujemo. V edinem preostalem faktorju, ki smo ga poimenovali Etika_1: Način doseganja verodostojnosti, saj z njim raziskujemo na kakšen način anketirana podjetja dosegajo svojo verodostojnost, torej da jim verjamejo in zaupajo, so združeni indikatorji V173, V174, V175, V176, V177, V178, V179, V180, V181, V182, V183 in V184. Faktor ima vse faktorske uteži velike, nad 0,80.

Ugotavljamo, da imata v konstrukt/faktorju Etika podjetja (Etika) najnižjo povprečno vrednost indikator V180 (2,403), s katerim ugotavljamo, ali podjetja odgovarjajo za posledice, za katere so odgovorna (odprava nastale, preprečitev prihodnje škode), ter indikator V181 (2,546), s katerim ugotavljamo, ali se v podjetju čutijo odgovorni za vse okoliščine, za katere so sposobni ponuditi rešitev problema. Najvišjo, čeprav še vedno zelo nizko povprečno vrednost, pa imata indikator V178 (2,992), ki pojasnjuje ali podjetje javnosti nudi popolno informacijo (tudi njen negativni del), ter indikator V184 (2,921), ki proučuje, ali v podjetju ustvarjalno in inovativno iščejo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme s socialnimi inovacijami (na področju (med)človeških odnosov, predvsem v upravljalno-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja). To je edini konstrukt/faktor, pri katerem imajo vsi indikatorji povprečno vrednost manjšo od 3, in to je tudi konstrukt/faktor, ki ima najmanjše povprečne povprečnih vrednosti med vsemi skupinami konstrukto/faktorjev v tej disertacijski raziskavi.

Tabela 49: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukt Etika podjetja (Etika)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povpre- čje	Standardni odklon	Komuna- litete	Faktor 1
V173	8EP a(1-7)	*1	2,866	1,987	0,713	0,843
V174	8EP b(1-7)	*2	2,819	2,121	0,718	0,847
V175	8EP c(1-7)	*3	2,734	1,951	0,824	0,908
V176	8EP d(1-7)	*4	2,744	2,007	0,735	0,857
V177	8EP e(1-7)	*5	2,789	1,957	0,746	0,863
V178	8EP f(1-7)	*6	2,992	1,868	0,642	0,801
V179	8EP g(1-7)	*7	2,801	1,896	0,766	0,873
V180	8EP h(1-7)	*8	2,403	2,168	0,846	0,920
V181	8EP i(1-7)	*9	2,546	2,032	0,848	0,920
V182	8EP j(1-7)	*10	2,681	1,964	0,711	0,843
V183	8EP k(1-7)	*11	2,817	1,947	0,717	0,847
V184	8EP l(1-7)	*12	2,921	1,865	0,749	0,865
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						64,370
KMO test				0,950		
Bartlettov test sferičnosti				10359,063	p<0,001	
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				64,370		

Legenda:

- *1 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: tudi zunanji udeleženci podjetja so dojeti kot komunikacijski partnerji podjetja.
- *2 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: zunanji udeleženci podjetja niso le prejemniki, temveč tudi oddajniki informacij.
- *3 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: podjetje opazuje in spoznava vrednote in potrebe svojega okolja.
- *4 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: vsak zaposleni se korektno obnaša.
- *5 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: zaznamo kaj javnost zanima in z njo komuniciramo.
- *6 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: javnosti damo popolno informacijo (tudi njen negativni del).
- *7 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: drugačno mnenje javnosti sprejmemo in se mu po potrebi skušamo prilagoditi.
- *8 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: odgovarjamo za posledice, za katere smo odgovorni (odprava nastale, preprečitev prihodnje škode).
- *9 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: čutimo se odgovorni za vse okoliščine, za katere smo sposobni ponuditi rešitev problema.
- *10 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: ustvarjalno in inovativno iščemo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme z inovacijami proizvodov (s količinskega, kakovostnega, časovnega ali prostorskega vidika).
- *11 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: ustvarjalno in inovativno iščemo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme z inovacijami postopkov (procesov ustvarjanja učinkov).
- *12 Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: ustvarjalno in inovativno iščemo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme s socialnimi inovacijami (na področju (med)človeških odnosov, predvsem v upravljalno-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja).

V tabeli 50 zanj navajamo vrednosti Cronbachovega koeficienta α . Cronbachov α znaša 0,970, kar pomeni zelo odlično zanesljivost merjenja.

Tabela 50: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktor/konstrukt Etika podjetja (Etika)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
Etika_1: Način doseganja verodostojnosti	0,970	12
N = 734		

V nadaljevanju prikazujemo rezultate eksploratorne faktorске analize za skupino konstruktov/faktorjev Prednosti in slabosti podjetja (PIS) ter Kakovostni kazalniki (KK). Oboje prikazuje raziskovanje podjetja za določitev prednosti in slabosti podjetja. Indikatorje, ki smo jih vključili med Prednosti in slabosti podjetja (PIS), smo razvili na podlagi teorije MER modela integralnega menedžmenta; indikatorje, ki smo jih vključili med Kakovostne kazalnike (KK), pa smo izbrali na podlagi kazalnikov za pojmovanje in presojanje bonitete podjetja, ki jih je razvila avtorica Knez-Riedl (2000). Vsega skupaj imamo v teh dveh sklopih, za katera smo delali eksploratorno faktorško analizo kot en sklop, saj sta oba sklopa vsebinsko povezana, 82 indikatorjev (38 indikatorjev za sklop Prednosti in slabosti podjetja – PIS in 44 indikatorjev za sklop Kakovostni kazalniki – KK). Z njimi pojasnjujemo 69,158 odstotkov variabilnosti opazovanih faktorjev (33,401 odstotkov variance s faktorji Prednosti in slabosti podjetja – PIS in 35,757 odstotkov variance s faktorji Kakovostni kazalniki – KK).

Rezultate eksploratorne faktorске analize za skupino konstruktov/faktorjev Prednosti in slabosti podjetja (PIS) prikazujemo v tabeli 51. V končno rešitev smo vključili 38 indikatorjev. Formirani so v 7 faktorjev. V prvem faktorju je 8 indikatorjev, in sicer V273, V274, V275, V276, V277, V278, V279 in V280. Vsi indikatorji razen V279 in V280 imajo faktorске uteži visoke (nad 0,80), indikatorja V279 in V280, ki analizirata proučevanje kadrovskih potencialov in strategij, pa imata 0,80. Ta prvi faktor smo poimenovali PIS_1: Analiza področij dejavnosti, saj smo z njim želeli raziskati, kaj v okviru področja dejavnosti anketirana podjetja proučujejo.

Drugi faktor sestavlja pet indikatorjev: V352, V353, V354, V355 in V366. Pod 0,8 imata faktorске uteži dva indikatorja – V52 (s katerim proučujemo analiziranje osebnostnega profila vodilnih ljudi v konkurenčnih podjetjih in V356 (s katerim proučujemo analiziranje proučevanje konkurentovih najpomembnejših slabosti). Vsi ostali indikatorji imajo faktorске uteži nad 0,8. Faktor smo poimenovali PIS_2: Analiza konkurentov, saj z njim proučujemo, koliko anketirana tranzicijska podjetja pridobivajo znanja o svoji panogi.

Tretji faktor je sestavljen iz sedmih indikatorjev, ki so: V318, V319, V320, V321, V322, V323 in V324. Faktor smo poimenovali PIS_3: Vpliv analize področij angažiranja na IU(V)–pred 10 leti, saj smo z njim želeli raziskati, ali in v kolikšni meri je vplivalo to, da so podjetja nekoč proučevala področja svojih dejavnosti, na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja takrat, pred 10 leti; in danes. Najmanjšo faktorško utež ima indikator V318, ki se nanaša na raziskovalno-razvojno področje. Vsi indikatorji pa imajo faktorško utež 0,7 ali več.

Četrti faktor sestavlja sedem indikatorjev, in sicer: V365, V366, V367, V368, V369, V370 in V371. Vsi imajo faktorске uteži okoli 0,80. Poimenovali smo ga PIS_4: Pomen proučevanja konkurentov za IU(V), saj z njim želimo raziskati, koliko proučevanje konkurentov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

Peti faktor smo naknadno izločili, zato ga tukaj ne bomo opisovali. Šesti faktor sestavlja pet indikatorjev: V285, V291, V294, V300 in V303. Najnižjo faktorsko utež, a še sprejemljivo, ima indikator V285 (0,579), s katerim proučujemo pomembnost vpliva raziskovalno-razvojnega področja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vsi ostali indikatorji imajo vrednost faktorskih uteži okoli 0,7. Poimenovali smo ga PIS_6: Vpliv področij angažiranja na IU(V), saj smo ga razvili za proučevanje posameznih področij, na katerih se podjetje angažira, in njihovega vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

Sedmi faktor sestavljajo trije indikatorji, V267, V268 in V269. Njihove faktorske uteži so okoli 0,8 ali več. Poimenovali smo ga PIS_7: Način proučevanja področij dejavnosti, saj smo z njim želeli raziskovati, ali podjetja proučujejo dejavnost kot celoto, posamezna programsko-tržna področja oziroma strateške poslovne enote.

Zadnji, osmi faktor je prav tako sestavljen iz treh indikatorjev, ki so V337, V340 in V343. Faktorske uteži so zadovoljive, med 0,7 in 0,8. Ta faktor smo poimenovali PIS_8: Vpliv proučevanja konkurence na IU(V), saj z njim raziskujemo, koliko proučevanje (potencialnih) konkurentov in strateško pomembnih ljudi v konkurenčnih podjetjih vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

Izmed skupine konstruktov/faktorjev, ki smo jih poimenovali Prednosti in slabosti podjetja (PIS), smo naknadno, s konfirmatorno faktorsko analizo, izločili faktor, ki smo ga poimenovali PIS_5: Vpliv analize področij angažiranja na IU(V)–danes, saj smo z njim želeli pojasniti, koliko analiza posameznih področij, na katerih se podjetja angažirajo, vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Tega faktorja v nadaljevanju ne pojasnjujemo.

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev Prednosti in slabosti podjetja (PIS) najnižjo povprečno vrednost indikator V267 (3,296), s katerim ugotavljamo ali podjetja proučujejo področja dejavnosti podjetja kot celote, ter indikator V268 (3,371), s katerim ugotavljamo, ali podjetja proučujejo dejavnost posameznih programsko-tržnih področij (oz. poslovnih področij) podjetja. Najvišjo povprečno vrednost, med mnogimi zelo visokimi povprečnimi vrednostmi, pa imata indikator V300 (5,715), ki pojasnjuje, kako pomembno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja proučevanje finančnega področja podjetja, ter indikator V291 (5,507), ki proučuje kako pomembno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja proučevanje področja proizvodnje in opravljanje storitev podjetja.

Tabela 51: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Prednosti in slabosti podjetja (PIS)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povpre- čje	Standardni odklon	Komuna- litete	Faktorji							
						1	2	3	4	6	7	8	
V273	3PIS b(1-7)	*1	4,903	1,679	0,759	0,816							
V274	3PIS c(1-7)	*2	5,117	1,644	0,795	0,849							
V275	3PIS d(1-7)	*3	5,116	1,683	0,808	0,861							
V276	3PIS e(1-7)	*4	4,760	1,658	0,788	0,842							
V277	3PIS f(1-7)	*5	4,774	1,735	0,770	0,832							
V278	3PIS g(1-7)	*6	4,678	1,718	0,737	0,817							
V279	3PIS h(1-7)	*7	4,575	1,676	0,715	0,796							
V280	3PIS i(1-7)	*8	4,330	1,718	0,717	0,796							
V352	38PISc(1-7)	*9	3,657	1,598	0,658		0,786						
V353	38PISd(1-7)	*10	3,771	1,664	0,697		0,809						
V354	38PISe(1-7)	*11	4,168	1,636	0,741		0,832						
V355	38PISf(1-7)	*12	4,763	1,691	0,752		0,814						
V356	38PISg(1-7)	*13	4,672	1,702	0,690		0,788						
V318	21PISa(1-7)	*14	3,687	1,914	0,576			0,697					
V319	21PISb(1-7)	*15	4,243	1,870	0,665			0,757					
V320	21PISc(1-7)	*16	4,794	1,821	0,751			0,794					
V321	21PISd(1-7)	*17	4,138	1,788	0,706			0,785					
V322	21PISe(1-7)	*18	4,441	1,776	0,754			0,821					
V323	21PISf(1-7)	*19	4,695	1,800	0,792			0,835					
V324	21PISg(1-7)	*20	4,564	1,840	0,780			0,823					
V365	40PISa_pom(1-7)	*21	4,743	2,399	0,670				0,784				
V366	40PISb_pom(1-7)	*22	4,041	2,223	0,684				0,795				
V367	40PISc_pom(1-7)	*23	4,054	2,226	0,710				0,780				
V368	40PISd_pom(1-7)	*24	4,113	2,299	0,681				0,800				
V369	40PISe_pom(1-7)	*25	5,037	2,367	0,757				0,840				
V370	40PISf_pom(1-7)	*26	4,755	2,385	0,723				0,829				
V371	40PISg_pom(1-7)	*27	4,142	2,222	0,700				0,803				

Nadaljevanje tabele:

Oznaka indikatorja	Vprašanje	Povpre- čje	Standardni odklon	Komuna- litete	Faktorji							
					1	2	3	4	6	7	8	
V285	7PIS(1-7)	*28	4,474	1,851	0,478					0,579		
V291	11PIS(1-7)	*29	5,507	1,625	0,611					0,726		
V294	13PIS(1-7)	*30	5,110	1,682	0,582					0,765		
V300	17PIS(1-7)	*31	5,715	1,456	0,518					0,678		
V303	19PIS(1-7)	*32	5,376	1,595	0,532					0,685		
V267	1PIS_a(1-7)	*33	3,296	1,910	0,646						0,797	
V268	1PIS_b(1-7)	*34	3,371	2,006	0,836						0,898	
V269	1PIS_c(1-7)	*35	3,564	2,151	0,719						0,813	
V337	29PIS(1-7)	*36	4,698	1,784	0,605							0,704
V340	31PIS(1-7)	*37	4,327	1,865	0,780							0,824
V343	33PIS(1-7)	*38	4,436	1,923	0,697							0,783
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						7,641	4,579	6,125	6,082	3,545	2,725	2,703
KMO test			0,936			PIS in KK skupaj						
Bartlettov test sferičnosti			49224,033	p < 0,001		PIS in KK skupaj						
Skupni odstotek pojasnjene variance v %			69,158			PIS in KK skupaj						

Legenda:

- *1 Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitev z vidika: kakovostnih izidov učinkov.
- *2 Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitev z vidika: poslovnih izidov.
- *3 Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitev z vidika: denarnih izidov.
- *4 Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitev z vidika: premoženjskih izidov.
- *5 Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitev z vidika: finančnih potencialov.
- *6 Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitev z vidika: tehnično-tehnoloških potencialov.
- *7 Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitev z vidika: kadrovskih potencialov.
- *8 Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitev z vidika: uporabljenih strategij.
- *9 Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: osebnostni profil vodilnih ljudi konkurentov?
- *10 Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: filozofijo in kulturo konkurenčnega podjetja?
- *11 Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: konkurentovo zadovoljstvo s konkurenčnim položajem?
- *12 Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: konkurentove najpomembnejše prednosti?
- *13 Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: konkurentove najpomembnejše slabosti?

- *14 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: raziskovalno – razvojno področje?
- *15 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: področje prodajnega marketinga?
- *16 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: področje proizvodnje in opravljanja storitev?
- *17 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: kadrovske področje?
- *18 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: nabavno področje?
- *19 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: področje financiranja?
- *20 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: področje organiziranja?
- *21 Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev najpomembnejših podjetij dejavnosti (iz istega tržnega področja)?
- *22 Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev drugih pomembnih nacionalnih konkurentov?
- *23 Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev strateško najpomembnejših ljudi v konkurenčnih podjetjih?
- *24 Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev podjetij, ki nameravajo pričeti z isto dejavnostjo?
- *25 Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev pomembnejših kupcev?
- *26 Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev pomembnejših dobaviteljev?
- *27 Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev profila individualnega konkurenta?
- *28 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje raziskovalno-razvojnega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?
- *29 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje področja proizvodnje in opravljanje storitev podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?
- *30 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje kadrovskega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?
- *31 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje finančnega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?
- *32 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje področja organiziranja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?
- *33 Kako proučujete področja dejavnosti podjetja? Proučujemo dejavnost podjetja kot celote.
- *34 Kako proučujete področja dejavnosti podjetja? Proučujemo dejavnost posameznih programsko-tržnih področij podjetja (poslovnih področij).
- *35 Kako proučujete področja dejavnosti podjetja? Proučujemo dejavnost posameznih strateških poslovnih enot (organizacijsko zaokroženih delov podjetja).
- *36 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje pomembnejših nacionalnih konkurentov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?
- *37 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje strateško najpomembnejših ljudi v konkurenčnih podjetjih vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?
- *38 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje podjetij, ki nameravajo pričeti z vašo dejavnostjo, vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?

V tabeli 52 prikazujemo koeficiente Cronbachove α za faktorje v skupini konstruktov/faktorjev Prednosti in slabosti podjetja (PIS). Cronbachov α za faktorje PIS_1: Analiza področij dejavnosti, PIS_2: Analiza konkurentov, PIS_3: Vpliv analize področij angažiranja na IU(V)–pred 10 leti in PIS_4: Pomen proučevanja konkurentov za IU(V) je nad 0,90, kar kaže na odlično zanesljivost merjenja faktorjev. Za faktorje PIS_6: Vpliv področij angažiranja na IU(V), PIS_7: Način proučevanja področij dejavnosti in PIS_8: Vpliv proučevanja konkurence na IU(V) pa vrednost

Cronbachovega koeficienta α znaša 0,8 ali več, kar kaže na visoko zanesljivost merjenja faktorjev.

Tabela 52: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Prednosti in slabosti podjetja (PIS)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
PIS 1: Analiza področij dejavnosti	0,955	8
PIS 2: Analiza konkurentov	0,917	5
PIS_3: Vpliv analize področij angažiranja na IU(V) – pred 10 leti	0,930	7
PIS 4: Pomen proučevanja konkurentov za IU(V)	0,925	7
PIS 6: Vpliv področij angažiranja na inoviranje UV	0,795	5
PIS 7: Način proučevanja področij dejavnosti	0,810	3
PIS 8: Vpliv proučevanja konkurence na IU(V)	0,797	3
N = 734		

Rezultate eksploratorne faktorjske analize za skupino konstruktov/faktorjev Kakovostni kazalniki (KK) prikazujemo v tabeli 53. V končno rešitev smo vključili 44 indikatorjev. Formirani so v 5 faktorjev. V prvem faktorju je 14 indikatorjev, in sicer V643, V648, V650, V654, V655, V656, V658, V659, V660, V661, V662, V663, V664 in V665. Najmanjšo faktorjsko utež ima indikator V650 (0,660), ki se nanaša na stalne dobavitelje, ki jih podjetje ne izgublja. Ostali indikatorji imajo faktorjske uteži med 0,7 in 0,8. Ta prvi faktor smo poimenovali KK_1: Trditve o podjetju in konkurenci, saj smo z njim želeli raziskati videnje (poslovanja) podjetja v očeh anketiranega, tudi v primerjavi s konkurenco.

Drugi faktor sestavlja 12 indikatorjev: V617, V618, V619, V620, V621, V622, V623, V624, V627, V628, V629 in V630. Slednja dva indikatorja imata najnižje faktorjske uteži: V630, ki se nanaša na višino plač podjetja (0,587), in V629, ki se nanaša na doseganje dobička na zaposlenega (0,650). Ostali indikatorji imajo faktorjske uteži med 0,70 in 0,82. Faktor smo poimenovali KK_2: Trditve o zaposlenih in menedžmentu, saj z njim proučujemo uspešnost zaposlenih in menedžmenta.

Tretji faktor je sestavljen iz devetih indikatorjev, ki so: V590, V591, V592, V593, V595, V596, V597, V599 in V600. Faktor smo poimenovali KK_3: Trditve o poslovanju podjetja, saj smo z njim želeli raziskati poslovne povezave, dosegljivost informacij, sisteme in metode poslovanja ipd. Najmanjšo faktorjsko utež imajo indikatorji: V600 (0,567), ki se nanaša na podatkovne baze o poslovnih partnerjih, V599 (0,594), ki se nanaša na splošno kakovost notranjih informacij, V593 (0,614), ki se nanaša na vključenost podjetja v poslovnih združenjih, in V590 (0,664), ki se nanaša na sodobne sisteme in metode poslovanja. Faktorjske uteži ostalih indikatorjev so večje od 0,7 in manjše od 0,8.

Četrti faktor sestavlja pet indikatorjev, in sicer: V632, V633, V634, V635 in V636. Vsi indikatorji imajo faktorjske uteži med 0,75 in 0,85. Ta faktor smo poimenovali KK_4: Inovacije, saj se nanaša na inovacijsko ozračje/dejavnost, patente, licence ipd.

Peti faktor sestavljajo štirje indikatorji: V603, V604, V605 in V606. Njihove faktorjske uteži so med 0,74 in 0,80. Poimenovali smo ga KK_5: Proizvodno-prodajni program,

saj smo ga razvili za proučevanje avantgardnosti, unikatnosti, nestandardiziranosti in inovativnosti proizvodnega programa podjetja.

Izmed skupine konstruktov/faktorjev, ki smo jih poimenovali Kakovostni kazalniki (KK), smo naknadno, s konfirmatorno faktorsko analizo, izločili šesti faktor, ki smo ga poimenovali KK_6: Reklamacije, saj smo z njim želeli pojasniti delež reklamacij, izgub naročil oziroma preklica pogodb tranzicijskega podjetja. Tega faktorja v nadaljevanju ne pojasnjujemo.

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev Kakovostni kazalniki (KK) najnižjo povprečno vrednost indikator V633 (2,842), s katerim ugotavljamo, ali ima anketirano podjetje aktualne lastne licence, ter indikator V632 (3,020), s katerim ugotavljamo, ali ima anketirano podjetje aktualne lastne patente. Najvišjo povprečno vrednost med mnogimi zelo visokimi povprečnimi vrednostmi pa imata indikator V650 (5,546), ki pojasnjuje, ali ima proučevano podjetje stalne dobavitelje, ki jih ne izgublja, ter indikator V623 (5,531), ki proučuje, ali je v podjetju večina zaposlenih zaposlena 2 leti ali več.

Tabela 53: Komunalitete in faktorске uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Kakovostni kazalniki (KK)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povprečje	Standardni odklon	Komunalitete	Faktorji				
						1	2	3	4	5
V643	34KK(1-7)	*1	5,511	1,514	0,650	0,760				
V648	39KK(1-7)	*2	5,392	1,597	0,668	0,779				
V650	41KK(1-7)	*3	5,546	1,733	0,452	0,660				
V654	45KK(1-7)	*4	5,309	1,615	0,679	0,778				
V655	46KK(1-7)	*5	5,138	1,580	0,651	0,761				
V656	47KK(1-7)	*6	4,910	1,609	0,647	0,754				
V658	49KK(1-7)	*7	5,287	1,668	0,613	0,748				
V659	50KK(1-7)	*8	5,495	1,677	0,659	0,779				
V660	51KK(1-7)	*9	5,411	1,648	0,682	0,796				
V661	52KK(1-7)	*10	5,467	1,632	0,725	0,796				
V662	53KK(1-7)	*11	5,163	1,655	0,644	0,745				
V663	54KK(1-7)	*12	5,343	1,635	0,670	0,780				
V664	55KK(1-7)	*13	5,255	1,665	0,712	0,792				
V665	56KK(1-7)	*14	5,116	1,663	0,562	0,724				
V617	21KK a(1-7)	*15	4,785	1,542	0,685		0,715			
V618	21KK b(1-7)	*16	4,576	1,549	0,683		0,700			
V619	21KK c(1-7)	*17	5,054	1,505	0,859		0,816			
V620	21KK d(1-7)	*18	5,095	1,515	0,856		0,820			
V621	21KK e(1-7)	*19	4,916	1,574	0,803		0,774			
V622	21KK f(1-7)	*20	5,206	1,610	0,767		0,763			
V623	21KK g(1-7)	*21	5,531	1,691	0,689		0,765			
V624	21KK h(1-7)	*22	5,485	1,819	0,624		0,716			
V627	21KK k(1-7)	*23	5,035	1,588	0,735		0,761			
V628	21KK l(1-7)	*24	4,431	1,612	0,657		0,735			
V629	21KK m(1-7)	*25	3,901	1,542	0,539		0,650			
V630	21KK n(1-7)	*26	3,405	1,578	0,443		0,587			

Nadaljevanje tabele:

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Pov- prečje	Standardni odklon	Komu- nalitete	Faktorji				
						1	2	3	4	5
V590	4KK(1-7)	*27	4,896	1,739	0,547			0,664		
V591	5KK(1-7)	*28	5,301	1,726	0,597			0,761		
V592	6KK(1-7)	*29	5,229	1,770	0,615			0,730		
V593	7KK(1-7)	*30	4,099	1,974	0,425			0,614		
V595	9KK(1-7)	*31	5,292	1,779	0,693			0,792		
V596	10KK a(1-7)	*32	4,718	1,742	0,683			0,773		
V597	10KK b(1-7)	*33	5,109	1,617	0,601			0,703		
V599	12KK(1-7)	*34	4,928	1,827	0,606			0,594		
V600	13KK(1-7)	*35	4,733	1,867	0,578			0,567		
V632	23KK(1-7)	*36	3,020	2,128	0,640				0,756	
V633	24KK(1-7)	*37	2,842	2,105	0,609				0,741	
V634	25KK(1-7)	*38	3,830	2,002	0,793				0,799	
V635	26KK(1-7)	*39	3,542	2,026	0,828				0,845	
V636	27KK(1-7)	*40	3,274	1,966	0,797				0,829	
V603	14KK tradicionalnost(1-7)	*41	4,146	1,852	0,727					0,796
V604	14KK ekskluzivnost(1-7)	*42	4,206	1,864	0,780					0,785
V605	14KK standardiziranost(1-7)	*43	3,851	2,036	0,665					0,782
V606	14KK inovativnost(1-7)	*44	4,703	1,989	0,740					0,739
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						11,447	9,867	6,276	4,697	3,470
KMO test				0,936				PIS in KK skupaj		
Bartlettov test sferičnosti				49224,033		p < 0,001		PIS in KK skupaj		
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				69,158				PIS in KK skupaj		

Legenda:

- *1 Ali velja trditev: Redno vlagamo v izboljšanje pristopov do zahtevnejših kupcev?
- *2 Ali velja trditev: (Prodajna) boniteta našega podjetja je dobra?
- *3 Ali velja trditev: Imamo stalne dobavitelje; jih ne izgubljam?
- *4 Ali velja trditev: Redno vlagamo v izboljšanje pristopov do zahtevnejših poslovnih partnerjev?
- *5 Ali velja trditev: Dobro poznamo glavne prednosti tekmecev?

- *6 Ali velja trditev: Pred tekmeči imamo dobro tekmovalno prednost?
- *7 Ali velja trditev: Imamo veliko panožnih izkušenj?
- *8 Ali velja trditev: Naše poslovne odločitve so vedno moralno neoporečne?
- *9 Ali velja trditev: Ravnanje vseh notranjih udeležencev podjetja je vedno moralno neoporečno?
- *10 Ali velja trditev: Naše strategije so skladne s politiko podjetja?
- *11 Ali velja trditev: Naše podjetje je zelo prepoznavno?
- *12 Ali velja trditev: Naše podjetje je zelo cenjeno?
- *13 Ali velja trditev: Ključni ljudje v podjetju so zelo ugledni?
- *14 Ali velja trditev: Podjetje se odziva na pritiske iz okolja?
- *15 Koliko velja trditev zaposleni imajo posebne sposobnosti in veščine?
- *16 Koliko velja trditev zaposleni imajo dobre izobraževalne možnosti?
- *17 Koliko velja trditev poslovodstvo je učinkovito?
- *18 Koliko velja trditev poslovodstvo je uspešno?
- *19 Koliko velja trditev poslovodstvo je zelo usposobljeno?
- *20 Koliko velja trditev poslovodstvo ima veliko izkušenj?
- *21 Koliko velja trditev večina zaposlenih je v podjetju zaposlena 2 leti ali več?
- *22 Koliko velja trditev večina poslovodstva je v podjetju zaposlena 2 leti ali več?
- *23 Koliko velja trditev zaposleni razumejo svoje delo in so zanj motivirani?
- *24 Koliko velja trditev dodana vrednost na zaposlenega je velika?
- *25 Koliko velja trditev dobiček na zaposlenega je velik?
- *26 Koliko velja trditev imamo nadpovprečno visoke plače?
- *27 Ali uporabljate sodobne sisteme in metode poslovanja?
- *28 Kakšne so vaše poslovne povezave z bankami?
- *29 Kakšne so vaše poslovne povezave s strateškimi partnerji?
- *30 Ali ste vključeni v poslovna združenja?
- *31 Kako ocenjujete vašo računalniško podprtost poslovnih funkcij?
- *32 Kako ocenjujete vaš sistem notranjega in zunanjega poročanja?
- *33 Kako ocenjujete vašo splošno kakovost notranjih informacij?
- *34 Ali redno vlagate v sodobne sisteme obdelave podatkov?
- *35 Ali redno izboljšujete podatkovne baze o poslovnih partnerjih?
- *36 Ali velja trditev: Naše podjetje ima aktualne lastne patente?
- *37 Ali velja trditev: Naše podjetje ima aktualne lastne licence?
- *38 Ali velja trditev: Imamo prijetno inovacijsko ozračje?
- *39 Ali velja trditev: Imamo nenehno inovacijsko dejavnost?
- *40 Ali velja trditev: Naši inovacijski dosežki so veliki?
- *41 Ocenite avantgardnost/tradicionalnost vašega proizvodno-prodajnega programa?
- *42 Ocenite unikatnost/neekskluzivnost vašega proizvodno-prodajnega programa?
- *43 Ocenite (ne)standardiziranost vašega proizvodno-prodajnega programa?
- *44 Ocenite (ne)inovativnost vašega proizvodno-prodajnega programa?

V tabeli 54 prikazujemo koeficiente Cronbachove α za faktorje v skupini konstruktov/faktorjev Kakovostni kazalniki (KK). Cronbachov α za prve štiri faktorje KK_1: Trditve o podjetju in konkurenci, KK_2: Trditve o zaposlenih in menedžmentu, KK_3: Trditve o poslovanju podjetja in KK_4: Inovacije je nad 0,90, kar kaže na odlično zanesljivost merjenja faktorjev. Za faktor KK_5: Proizvodno-prodajni program pa vrednost Cronbachovega koeficienta α znaša 0,870, kar kaže na visoko zanesljivost merjenja faktorja, ki že skoraj meji na odlično.

Tabela 54: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Kakovostni kazalniki (KK)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
KK 1: Trditve o podjetju in konkurenci	0,955	14
KK 2: Trditve o zaposlenih in menedžmentu	0,957	12
KK 3: Trditve o poslovanju podjetja	0,904	9
KK 4: Inovacije	0,907	5
KK 5: Proizvodno-prodajni program	0,870	4
N = 734		

V nadaljevanju prikazujemo rezultate eksploratorne faktorjske analize za skupino konstruktov/faktorjev Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN). Vsega skupaj imamo v končni rešitvi v teh faktorjih 45 indikatorjev, ki so formirani v 7 faktorjev. Z njimi pojasnjujemo 73,978 odstotkov variabilnosti opazovanih faktorjev. Rezultate eksploratorne faktorjske analize za skupino konstruktov/faktorjev Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN) prikazujemo v tabeli 55.

V prvem faktorju je 12 indikatorjev, in sicer V437, V438, V439, V440, V441, V442, V443, V444, V445, V446, V447 in V448. Vsi indikatorji imajo faktorjske uteži visoke (okoli 0,80 ali nad 0,80). Ta prvi faktor smo poimenovali MIN_1: Vpliv proučevanja TIT okolja na IU(V), saj smo z njim želeli raziskati vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

Drugi faktor sestavlja 10 indikatorjev: V465, V466, V467, V468, V469, V472, V473, V474, V475 in V476. Njihove faktorjske uteži so med 0,78 in 0,86. Faktor smo poimenovali MIN_2: Proučevanje razvoja trga, saj z njim proučujemo koliko anketirana tranzicijska podjetja proučujejo svoje oskrbne in prodajne trge.

Tretji faktor je sestavljen iz desetih indikatorjev, ki so: V397, V398, V399, V400, V401, V403, V406, V407, V408 in V409. Faktor smo poimenovali MIN_3: Proučevanje ekološkega okolja, saj smo z njim želeli raziskati, ali in v kolikšni meri podjetja proučujejo vpliv svojih obstoječih in predvidenih učinkov na ekološko okolje. Najmanjšo faktorjsko utež (0,701) imata indikatorja V398, ki se nanaša na proučevanje vpliva storitev podjetja na ekološko okolje, in V403, ki se nanaša na vpliv tehnično-tehnoloških virov (resursov) na ekološko okolje. Ostali indikatorji imajo faktorjske uteži med 0,712 in 0,818.

Četrty faktor smo naknadno izločili, zato ga tukaj ne bomo opisovali. Peti faktor sestavljajo štiri indikatorji, in sicer: V391, V392, V393 in V394. Indikator V391, ki se nanaša na pomen proučevanja družbeno-političnega in drugega socialnega okolja, ima najmanjšo faktorjsko utež (0,709). Vsi ostali indikatorji imajo faktorjske uteži okoli 0,85. Ta faktor smo poimenovali MIN_5: Pomen proučevanja okolja za IU(V)–pred 10 leti, saj z njim želimo raziskati, koliko je proučevanje okolja vplivalo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pred 10 leti; in danes.

Šesti faktor sestavljajo štiri indikatorji: V385, V387, V388, V389. Najnižjo faktorjsko utež, a še sprejemljivo, ima indikator V385 (0,647), s katerim proučujemo natančnost proučevanja informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih ekološkega okolja. Ostali indikatorji imajo faktorjske uteži okoli 0,9. Ta šesti faktor smo

poimenovali MIN_6: Poglobljenost proučevanja okolja v praksi, saj smo ga razvili za ugotavljanje, koliko poglobljeno anketirana podjetja proučevanje posamezna okolja podjetja.

Sedmi faktor sestavljajo trije indikatorji, V417, V419 in V421. Najmanjšo faktorsko utež (0,634) ima indikator V421, ki se nanaša na športne dejavnosti kot del družbeno-političnega in drugega socialnega okolja. Ostali faktorski uteži sta 0,73 in 0,83. Ta faktor smo poimenovali MIN_7: Proučevanje družbenega okolja, saj smo z njim želeli raziskovati, ali podjetja proučujejo posamezne vidike družbeno-političnega in drugega socialnega okolja.

Zadnji, osmi faktor je sestavljen iz dveh indikatorjev, ki sta V431 in V432. Njune faktorske uteži so zadovoljive, okoli 0,8. Ta faktor smo poimenovali MIN_8: Proučevanje TIT okolja, saj z njim proučujemo, koliko npr. podjetja raziskujejo uvedbo novih tehnik in tehnologij.

Kot smo že omenili, smo izmed skupine konstruktov/faktorjev, ki smo jih poimenovali Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN), naknadno, s konfirmatorno faktorsko analizo, izločili faktor, ki smo ga poimenovali MIN_4: Pomembnost področij proučevanja okolja za IU(V), saj smo z njim želeli pojasniti, koliko posamezna področja proučevanja okolja vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Tega faktorja v nadaljevanju ne pojasnjujemo.

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN) najnižjo povprečno vrednost indikator V419 (2,30), s katerim ugotavljamo, ali v proučevanem podjetju z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) ugotavljajo prisotna verovanja in verstva, ter indikator V417 (2,58), s katerim ugotavljamo, ali anketirano podjetje z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) ugotavlja stopnjo totalitarizma, anarhije in militarizma. Najvišjo povprečno vrednost, med mnogimi dokaj visokimi povprečnimi vrednostmi, nad vrednostjo 4, pa imata indikator V467 (5,072), ki pojasnjuje, ali anketirano podjetje proučuje razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika kakovosti ponudbe, ter indikator V468 (4,980), ki proučuje, ali anketirano podjetje proučuje razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika obsega ponudbe.

Tabela 55: Komunalitete in factorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povpre- čje	Standardni odklon	Komuna- litete	Faktorji							
						1	2	3	5	6	7	8	
V437	14MINa(inov;1-7)	*1	4,054	2,452	0,703	0,796							
V438	14MINb(inov;1-7)	*2	4,057	2,352	0,715	0,797							
V439	14MINc(inov;1-7)	*3	4,187	2,386	0,717	0,789							
V440	14MINd(inov;1-7)	*4	4,386	2,402	0,717	0,790							
V441	14MINa(izum;1-7)	*5	3,606	2,370	0,766	0,844							
V442	14MINb(izum;1-7)	*6	3,707	2,347	0,770	0,850							
V443	14MINc(izum;1-7)	*7	3,828	2,374	0,797	0,869							
V444	14MINd(izum;1-7)	*8	4,139	2,438	0,748	0,850							
V445	14MINa(raz;1-7)	*9	3,989	2,406	0,701	0,808							
V446	14MINb(raz;1-7)	*10	3,910	2,328	0,736	0,827							
V447	14MINc(raz;1-7)	*11	3,952	2,406	0,741	0,839							
V448	14MINd(raz;1-7)	*12	4,293	2,418	0,700	0,828							
V465	20MINa(1-7)	*13	4,413	1,581	0,725		0,787						
V466	20MINb(1-7)	*14	4,361	1,557	0,748		0,780						
V467	20MINc(1-7)	*15	5,072	1,561	0,805		0,828						
V468	20MINd(1-7)	*16	4,980	1,595	0,769		0,810						
V469	20MINe(1-7)	*17	4,702	1,586	0,745		0,785						
V472	23MINa(1-7)	*18	4,330	1,619	0,749		0,809						
V473	23MINb(1-7)	*19	4,277	1,651	0,796		0,820						
V474	23MINc(1-7)	*20	4,800	1,685	0,816		0,853						
V475	23MINd(1-7)	*21	4,767	1,687	0,819		0,854						
V476	23MINe(1-7)	*22	4,545	1,672	0,794		0,837						

Nadaljevanje tabele:

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povpre- čje	Standardni odklon	Komuna- litete	Faktorji						
						1	2	3	5	6	7	8
V397	5MIN Ia(1-7)	*23	4,038	1,876	0,628			0,712				
V398	5MIN Ib(1-7)	*24	4,360	1,789	0,599			0,701				
V399	5MIN Ic(1-7)	*25	4,504	1,850	0,712			0,806				
V400	5MIN Id(1-7)	*26	4,346	1,754	0,754			0,818				
V401	5MIN Ie(1-7)	*27	4,444	1,724	0,677			0,739				
V403	5MIN IIb(1-7)	*28	4,516	1,667	0,655			0,701				
V406	5MIN IIIa(1-7)	*29	4,428	1,892	0,763			0,802				
V407	5MIN IIIb(1-7)	*30	4,564	1,845	0,745			0,791				
V408	5MIN IIIc(1-7)	*31	4,520	1,817	0,746			0,785				
V409	5MIN IV(1-7)	*32	4,142	1,727	0,667			0,728				
V391	2MINb(1-7)	*33	3,535	1,572	0,623				0,709			
V392	2MINc(1-7)	*34	3,999	1,648	0,785				0,840			
V393	2MINd(1-7)	*35	4,123	1,638	0,832				0,856			
V394	2MINe(1-7)	*36	4,410	1,699	0,807				0,856			
V385	1MINa(1-7)	*37	4,007	1,828	0,473					0,647		
V387	1MINc(1-7)	*38	3,616	1,850	0,797					0,880		
V388	1MINd(1-7)	*39	3,492	1,890	0,821					0,900		
V389	1MINe(1-7)	*40	3,338	2,029	0,812					0,890		
V417	9MINa(1-7)	*41	2,575	1,515	0,618						0,730	
V419	9MINc(1-7)	*42	2,300	1,487	0,742						0,823	
V421	9MINe(1-7)	*43	3,181	1,694	0,562						0,643	
V431	13MINg(1-7)	*44	3,839	1,721	0,891							0,798
V432	13MINh(1-7)	*45	3,616	1,724	0,895							0,808
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						17,712	18,180	16,251	7,107	6,636	4,533	3,559
KMO test				0,933								
Bartlettov test sferičnosti				30730,066	p < 0,001							
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				73,978								

Legenda:

- *1 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: inoviranje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: surovine, materiali, polproizvodi?
- *2 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: inoviranje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: infrastrukturne naprave, oprema, energija?
- *3 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: inoviranje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: proizvodna sredstva in postopki?
- *4 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: inoviranje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: učinki (proizvodi in storitve)?
- *5 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: izumljanje: proučujemo ali smo imeli v zadnjem času take izume, ki omogočajo uvedbo novih tehnik – objekt proučevanja: surovine, materiali, polproizvodi?
- *6 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: izumljanje: proučujemo ali smo imeli v zadnjem času take izume, ki omogočajo uvedbo novih tehnik – objekt proučevanja: infrastrukturne naprave, oprema, energija?
- *7 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: izumljanje: proučujemo ali smo imeli v zadnjem času take izume, ki omogočajo uvedbo novih tehnik – objekt proučevanja: proizvodna sredstva in postopki?
- *8 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: izumljanje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: učinki (proizvodi in storitve)?
- *9 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: raziskovanje: proučujemo ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume – objekt proučevanja: surovine, materiali, polproizvodi?
- *10 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: raziskovanje: proučujemo ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume – objekt proučevanja: infrastrukturne naprave, oprema, energija?
- *11 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: raziskovanje: proučujemo ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume – objekt proučevanja: proizvodna sredstva in postopki?
- *12 Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: raziskovanje: proučujemo ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume – objekt proučevanja: učinki (proizvodi in storitve)?
- *13 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: tržnega prostora?
- *14 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: tržne strukture?
- *15 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: kakovosti ponudbe?
- *16 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: obsega ponudbe?
- *17 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: vrednostnih sprememb ponudbe?
- *18 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: tržnega prostora?
- *19 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: tržne strukture?
- *20 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: kakovosti ponudbe?
- *21 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: obsega ponudbe?
- *22 Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: vrednostnih sprememb ponudbe?

- *23 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: proizvode?
- *24 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: storitve?
- *25 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: odpadke?
- *26 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: ukrepe?
- *27 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: informacije?
- *28 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene resurse in strukture podjetja: tehnično-tehnološke?
- *29 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete sedanje in predvidene vhodne resurse podjetja: surovine?
- *30 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete sedanje in predvidene vhodne resurse podjetja: materiale?
- *31 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete sedanje in predvidene vhodne resurse podjetja: energijo?
- *32 Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete druge sestavine okolij, ki imajo povezave s podjetjem oziroma vpliv nanj?
- *33 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: družbeno-političnega in drugega socialnega okolja?
- *34 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: tehnično-tehnološkega okolja?
- *35 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: ekonomskega okolja?
- *36 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: oskrbnih in prodajnih trgov?
- *37 Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: ekološkega okolja?
- *38 Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: tehnično-tehnološkega okolja?
- *39 Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: ekonomskega okolja?
- *40 Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: oskrbnih in prodajnih trgov?
- *41 Ali z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) v vašem podjetju ugotavljate: stopnjo totalitarizma, anarhije, militarizma?
- *42 Ali z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) v vašem podjetju ugotavljate: prisotna verovanja in verstva?
- *43 Ali z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) v vašem podjetju ugotavljate: organiziranost in delovanje športnih dejavnosti?
- *44 Tehnično-tehnološki razvoj je pomembna sestavina napredka vsake družbe. Ali v vašem podjetju proučujete: izumljanje – ali so znani izumi, ki omogočajo uvedbo novih tehnik?
- *45 Tehnično-tehnološki razvoj je pomembna sestavina napredka vsake družbe. Ali v vašem podjetju proučujete: raziskovanje – ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume?

V tabeli 56 prikazujemo koeficiente Cronbachove α za faktorje v skupini konstruktov/faktorjev Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN). Cronbachov α za faktorje MIN_1: Vpliv proučevanja TIT okolja na IU(V), MIN_2: Proučevanje razvoja trga in MIN_3: Proučevanje ekološkega okolja je nad 0,90, kar kaže na odlično zanesljivost merjenja faktorjev. Za ostale faktorje (MIN_5: Pomen proučevanja okolja za IU(V)–pred 10 leti, MIN_6: Poglobljenost proučevanja okolja v praksi, MIN_7: Proučevanje družbenega okolja in MIN_8: Proučevanje TIT okolja) pa vrednost Cronbachovega

koeficienta α znaša med 0,70 in 0,90, kar kaže na visoko zanesljivost merjenja faktorjev.

Tabela 56: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
MIN 1: Vpliv proučevanja TIT okolja na IU(V)	0,966	12
MIN 2: Proučevanje razvoja trga	0,967	10
MIN 3: Proučevanje ekološkega okolja	0,949	10
MIN 5: Pomen proučevanja okolja za IU(V)–pred 10 leti	0,893	4
MIN 6: Poglobljenost proučevanja okolja v praksi	0,857	4
MIN 7: Proučevanje družbenega okolja	0,712	3
MIN 8: Proučevanje TIT okolja	0,897	2
N = 734		

V končno rešitev konstrukta/faktorja Vizija so vključeni trije indikatorji, združeni v eden faktor, ki smo ga poimenovali Vizija. To so indikatorji V49, V51 in V52, ki pojasnjujejo 67,43 odstotka variabilnosti tega faktorja. Največjo faktorsko utež ima indikator V51, ki pojasnjuje mnenje anketiranih glede vpliva vizije na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (0,879), najmanjšo, še vedno zgledno, pa indikator V49, ki pojasnjuje, kako pomembno se zdi anketiranim, da ima podjetje zapisano vizijo o njegovi prihodnosti (0,783).

Ugotavljamo, da imajo v konstruktu/faktorju Vizija podjetja vsi trije indikatorji dokaj visoko povprečno vrednost, med 4,2 in 5,2. Najnižjo, čeprav še vedno visoko povprečno vrednost, ima indikator V52 (4,166), s katerim ugotavljamo, kako pomembna je bila za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja vizija podjetja pred 10 leti, sledi indikator V49 (4,553), s katerim ugotavljamo splošni pomen zapisa vizije podjetja, najvišjo povprečno vrednost pa ima indikator V51 (5,237), ki pojasnjuje, kako pomembno po mnenju anketiranih vizija podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja danes (tabela 57).

Tabela 57: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukt Vizija podjetja

Oznaka indikatorja	Vprašanje	Povpre- čje	Standardni odklon	Komuna- litete	Faktor 1	
V49	10 PV (1–7)	*1	4,553	1,979	0,613	0,783
V51	12 PV (1–7)	*2	5,237	1,715	0,772	0,879
V52	13 PV(1–7)	*3	4,166	1,927	0,637	0,798
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						67,430
KMO test			0,651			
Bartlettov test sferičnosti			578,323	p < 0,001		
Skupni odstotek pojasnjene variance v %			67,430			

Legenda:

- *1 Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisano videnje (vizijo) o njegovi prihodnosti?
- *2 Kako pomembno po vašem mnenju vizija podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?

*3 Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bila po vašem mnenju vizija pred 10 leti?

Koeficient zanesljivosti Cronbach α za ta faktor (0,75) kaže na visoko zanesljivost merjenja (tabela 58).

Tabela 58: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktor/konstrukt Vizija podjetja

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
Vizija	0,751	3
N = 734		

V končno rešitev skupine konstruktov/faktorjev Obstoječa politika podjetja (OPP) je vključenih 12 indikatorjev, ki pojasnjujejo 65,78 odstotka variabilnosti opazovanih faktorjev, v treh faktorjih. V prvem faktorju so združeni kazalniki V80, V81, V82 in V83. Najmanjšo faktorsko utež (0,682) ima indikator V82, ki pojasnjuje trditev, da je ekonomska usmeritev anketiranega podjetja odgovorna, največjo faktorsko utež pa indikator V80 (0,765), ki pojasnjuje odgovornost usmeritve udeležencev anketiranega podjetja. Faktor smo poimenovali OPP_1: Odgovorna usmeritev podjetja, saj z njim raziskujemo odgovorno ali oportunistično usmeritev podjetja. V drugem faktorju so združeni indikatorji V58, V67, V76 in V107. Vsi indikatorji imajo faktorsko utež nad 0,75. Faktor smo poimenovali OPP_2: Zapis PP, saj z njim raziskujemo zapis politike podjetja. V tretjem faktorju so naslednji štirje indikatorji: V61, V70, V79 in V134. Vsi štirje indikatorji imajo relativno visoke faktorske uteži, nad 0,75. Faktor smo poimenovali OPP_3: Pomen PP za IU(V) – pred 10 leti, saj pojasnjuje pomen politike podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pred 10 leti (tabela 59).

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev Obstoječa politika podjetja (OPP) najnižjo povprečno vrednost indikator V82 (3,094), s katerim ugotavljamo, ali je v proučevanem podjetju razvojna usmeritev podjetja je odgovorna, ter indikator V83 (3,569), s katerim ugotavljamo, ali je v anketiranem podjetju družbena usmeritev podjetja odgovorna. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V79 (4,545), ki pojasnjuje kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bili po mnenju anketiranih temeljni cilji pred 10 leti, ter indikator V76 (4,523), ki pojasnjuje, kako pomembno je, da ima podjetje zapisane svoje temeljne cilje.

Tabela 59: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukte Obstoječa politika podjetja (OPP)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povprečje	Standardni odklon	Komunalitete	Faktorji		
						1	2	3
V80	22PP I(1-7)	*1	3,809	1,565	0,646	0,765		
V81	22PP II(1-7)	*2	4,240	1,625	0,563	0,741		
V82	22PP III(1-7)	*3	3,094	1,505	0,532	0,682		
V83	22PP IV(1-7)	*4	3,569	1,414	0,597	0,748		
V107	8VPS(1-7)	*5	3,837	1,711	0,538		0,787	
V58	4PP(1-7)	*6	4,082	1,813	0,773		0,829	
V67	11PP (1,7)	*7	3,698	1,848	0,770		0,829	
V76	18PP(1-7)	*8	4,523	1,877	0,702		0,769	

Nadaljevanje tabele:

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povprečje	Standardni odklon	Komunalitete	Faktorji		
						1	2	3
V61	7PP (1–7)	*9	3,745	1,757	0,757			0,817
V70	14PP(1–7)	*10	3,594	1,789	0,731			0,757
V79	21PP(1–7)	*11	4,545	1,739	0,682			0,770
V134	12VPS(1–7)	*12	3,975	1,777	0,689			0,796
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						23,828	22,502	19,450
KMO test				0,834				
Bartlettov test sferičnosti				3762,382	p < 0,001			
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				65,780				

Legenda:

- *1 Usmeritev udeležencev našega podjetja je odgovorna.
- *2 Razvojna usmeritev našega podjetja je odgovorna.
- *3 Ekonomska usmeritev našega podjetja je odgovorna.
- *4 Družbena usmeritev našega podjetja je odgovorna.
- *5 Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisana vodila o njegovem poslanstvu in smotrih?
- *6 Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisano svoje poslanstvo?
- *7 Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisane svoje smotre?
- *8 Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisane svoje temeljne cilje?
- *9 Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju poslanstvo pred 10 leti?
- *10 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bili po vašem mnenju smotri pred 10 leti?
- *11 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bili po vašem mnenju temeljni cilji pred 10 leti?
- *12 Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bila po vašem mnenju vodila pred 10 leti?

Tudi izračunane vrednosti Cronbachovega koeficienta α za konstrukte/faktorje Obstoječa politika podjetja (OPP) so ustrezne. Cronbachov α za vse tri faktorje: OPP_1: Odgovorna usmeritev podjetja, OPP_2: Zapis PP in OPP_3: Pomen PP za IU(V)–pred 10 leti kažejo, da je zanesljivost merjenja visoka (tabela 60).

Tabela 60: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorje/konstrukte Obstoječa politika podjetja (OPP)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
OPP 1: Odgovorna usmeritev podjetja	0,749	4
OPP 2: Zapis PP	0,865	4
OPP 3: Pomen PP za IU(V)–pred 10 leti	0,837	4
N = 734		

Rezultate eksploratorne faktorjske analize za skupino konstruktov/faktorjev Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila) prikazujemo v tabeli 61. V končno rešitev smo vključili 22 indikatorjev, ki pojasnjujejo 77,225 odstotkov variabilnosti opazovanih faktorjev in so vključeni v 2 faktorja. Izmed skupine konstruktov/faktorjev, ki smo jih poimenovali Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila), smo naknadno, s konfirmatorno faktorjsko analizo, izločili faktor, ki smo ga poimenovali Vodila_3: Vpliv VPS na IU(V), saj smo z njim želeli pojasniti, koliko vodila o poslanstvu in smotrih podjetja vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Tega faktorja v nadaljevanju

ne pojasnjujemo. V prvem faktorju, ki smo ga poimenovali Vodila_1: Vsebina VPS, saj pojasnjuje vsebino vodil o poslanstvu in smotrih podjetja, je vključenih 11 indikatorjev, in sicer V95, V96, V97, V98, V99, V100, V102, V103, V104, V105 in V106. Vsi indikatorji imajo faktorske uteži visoke (nad 0,80). Drugi faktor, ki smo ga poimenovali Vodila_2: Pomen vsebine VPS za IU(V), saj pojasnjuje pomen vsebine vodil o poslanstvu in smotrih podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, sestavlja prav tako 11 indikatorjev: V121, V122, V123, V124, V125, V126, V128, V129, V130, V131 in V132. Najmanjšo faktorsko utež (0,738) ima indikator V123, ki pojasnjuje, koliko je geografska razsežnost pomembna vsebina vodil o poslanstvu in smotrih podjetja. Vse ostale faktorske uteži so nad 0,80.

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila) najnižjo povprečno vrednost indikator V96 (2,816), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim v vodila o poslanstvu in smotrih podjetja vključiti vsebino kakovost/cena/noviteta, ter indikator V104 (2,849), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim v vodila o poslanstvu in smotrih podjetja vključiti vsebino načela do sodelavcev. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V122 (5,252), ki pojasnjuje, da je vsebina vodil kakovost/cena/noviteta za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pomembna, (čeprav ni pomembno, da je v vodilih zapisana), ter indikator V130 (4,764), ki pojasnjuje, da je za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pomembna tudi vsebina vodil načela do sodelavcev.

Tabela 61: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukta Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povprečje	Standardni odklon	Komunalitete	Faktorja	
						1	2
V95	7VPS a(1-7)	*1	2,892	2,166	0,827	0,909	
V96	7VPS b(1-7)	*2	2,816	2,346	0,876	0,935	
V97	7VPS c(1-7)	*3	3,247	1,777	0,645	0,804	
V98	7VPS d(1-7)	*4	2,999	2,007	0,844	0,918	
V99	7VPS e(1-7)	*5	3,035	2,071	0,827	0,907	
V100	7VPS f(1-7)	*6	3,029	1,931	0,806	0,896	
V102	7VPS h(1-7)	*7	3,187	1,898	0,818	0,904	
V103	7VPS i(1-7)	*8	2,951	2,068	0,862	0,928	
V104	7VPS j(1-7)	*9	2,849	2,255	0,904	0,950	
V105	7VPS k(1-7)	*10	3,104	1,891	0,800	0,894	
V106	7VPS l(1-7)	*11	3,030	2,094	0,821	0,906	
V121	10VPS aP	*12	4,647	2,355	0,657		0,800
V122	10VPS bP	*13	5,252	2,482	0,777		0,871
V123	10VPS cP	*14	4,079	2,153	0,548		0,738
V124	10VPS dP	*15	4,594	2,224	0,743		0,861
V125	10VPS eP	*16	4,516	2,260	0,782		0,882
V126	10VPS fP	*17	4,640	2,229	0,727		0,852
V128	10VPS hP	*18	4,267	2,195	0,727		0,851
V129	10VPS iP	*19	4,597	2,289	0,792		0,890
V130	10VPS jP	*20	4,764	2,347	0,829		0,910
V131	10VPS kP	*21	4,304	2,186	0,715		0,846
V132	10VPS- lP	*22	4,542	2,331	0,695		0,833
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						41,090	36,135
KMO test				0,956			
Bartlettov test sferičnosti				19257,328	p < 0,001		
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				77,225			

Legenda:

- *1 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: katere potrebe pokrivamo, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *2 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: kakovost / cena / noviteta, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *3 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: geografske razsežnosti, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *4 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: zelen tržni položaj, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *5 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: načela do tržnih partnerjev, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *6 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: usmeritve za dobiček, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *7 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: družbena odgovornost, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *8 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: poslovna načela, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *9 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: načela do sodelavcev, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *10 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: načela soodločanja sodelavcev, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *11 Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: usmeritve za tehnologijo, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?
- *12 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: katere potrebe pokrivamo?
- *13 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: kakovost / cena / noviteta?
- *14 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: geografske razsežnosti?
- *15 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: zelen tržni položaj?
- *16 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: načela do tržnih partnerjev?
- *17 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: usmeritve za dobiček?
- *18 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: družbena odgovornost?
- *19 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: poslovna načela?
- *20 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: načela do sodelavcev?
- *21 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: načela soodločanja sodelavcev?
- *22 Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: usmeritve za tehnologijo?

V tabeli 62 prikazujemo koeficiente Cronbachove α za skupino konstruktov/faktorjev Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila). Pri obeh faktorjih so koeficienti zanesljivosti Cronbachove α nad 0,95, iz česar lahko sklepamo, da je zanesljivost merjenja odlična.

Tabela 62: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorja/konstrukta Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
Vodila 1: Vsebina VPS	0,978	11
Vodila 2: Pomen vsebine VPS za IU(V)	0,961	11
N = 734		

V nadaljevanju prikazujemo eksploratorno faktorsko analizo za skupino konstruktov/faktorjev Interesno usklajevanje (IU). V končno rešitev smo vključili 9 indikatorjev, ki pojasnjujejo 69,253 odstotka variabilnosti opazovanih faktorjev, v dveh

faktorjih (tabela 63). V prvem faktorju, ki smo ga poimenovali IU_1: Vpliv interesov zunanjih UP na IU(V), saj z njim ugotavljamo vpliv interesov zunanjih udeležencev podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, je vključenih 5 indikatorjev: V537, V538, V539, V540 in V541. Vsi indikatorji imajo faktorske uteži okoli 0,80.

V drugem faktorju, ki smo ga poimenovali IU_2: Vpliv interesov lastnikov in menedžerjev na IU(V), s katerim analiziramo vpliv interesov lastnikov in menedžerjev na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, so vključeni štiri indikatorji: V519, V520, V521 in V522. Najmanjšo faktorsko utež (0,735) ima indikator V522, ki pojasnjuje interese svetovalcev po dobrih nagradah. Faktorske uteži ostalih indikatorjev so večje od 0,8.

Izmed skupine konstruktov/faktorjev, ki smo jih poimenovali Interesno usklajevanje (IU), smo naknadno, s konfirmatorno faktorsko analizo, izločili dva faktorja. Enega smo poimenovali IU_3: Pomen proučevanja interesov–pred 10 leti (saj smo z njim želeli pojasniti, kakšen pomen so anketiranci pripisovali proučevanju interesov udeležencev podjetja pred 10 leti). Drugega smo poimenovali IU_4: Vpliv interesov zaposlenih na IU(V), saj smo z njim želeli pojasniti, koliko interesi zaposlenih vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Teh dveh faktorjev v nadaljevanju ne pojasnjujemo.

Ugotavljamo, da imajo v skupini konstruktov/faktorjev Interesno usklajevanje (IU) vsi indikatorji visoko povprečno vrednost (nad 4,2). Najnižjo povprečno vrednost ima indikator V541 (4,229), s katerim ugotavljamo, kako pomembni se zdijo anketiranim za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja posamezni interesi države, kot zunanjega udeleženca podjetja, ter indikator V540 (4,610), s katerim ugotavljamo, kako pomembni se zdijo anketiranim za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja posamezni interesi družbene infrastrukture z njenim javnim in drugim financiranjem, kot zunanjega udeleženca podjetja. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V519 (5,188), ki pojasnjuje, kako pomembni se zdijo anketiranim za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja posamezni interesi menedžerjev kot notranjih udeležencev podjetja: želja po zadovoljitvi interesov lastnikov, ter indikator V520 (5,146), ki pojasnjuje, kako pomembni se zdijo anketiranim za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja posamezni interesi menedžerjev kot notranjih udeležencev podjetja: uresničevanje osebnih interesov menedžerjev po dobrem plačilu, osebnem ugledu, uveljavitvi.

Tabela 63: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukta Interesno usklajevanje (IU)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povprečje	Standardni odklon	Komunalitete	Faktorja	
						1	2
V537	9IUe(1-7)	*1	5,116	1,597	0,687	0,798	
V538	9IUf(1-7)	*2	5,104	1,549	0,677	0,788	
V539	9IUG(1-7)	*3	4,890	1,681	0,711	0,834	
V540	9IUh(1-7)	*4	4,610	1,672	0,755	0,846	
V541	9IUi(1-7)	*5	4,229	1,759	0,662	0,795	
V519	3IU_A_a(1-7)	*6	5,188	1,737	0,768		0,859
V520	3IU_A_b(1-7)	*7	5,146	1,742	0,775		0,866
V521	3IU_A_c(1-7)	*8	5,140	1,816	0,707		0,824
V522	3IU_B_a(1-7)	*9	4,691	1,926	0,566		0,735
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						37,695	31,558
KMO test				0,855			
Bartlettov test sferičnosti				3459,462	p < 0,001		
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				69,253			

Legenda:

- *1 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi finančnih udeležencev na vhodni strani?
- *2 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi finančnih udeležencev na izhodni strani?
- *3 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi javnosti?
- *4 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi družbene infrastrukture z njenim javnim in drugim financiranjem?
- *5 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi države?
- *6 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi menedžerjev: želje po zadovoljitvi interesov lastnikov?
- *7 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi menedžerjev: uresničevanje osebnih interesov menedžerjev po dobrem plačilu, osebnem ugledu, uveljavitvi?
- *8 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi menedžerjev: zastopanje koristi podjetja kot sistema nasproti vsem drugim?
- *9 Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju interesi svetovalcev: dobre nagrade?

V tabeli 64 navajamo vrednosti Cronbachovega koeficienta α za faktorje v skupini konstruktov/faktorjev Interesno usklajevanje (IU). Cronbachov α za oba faktorja IU_1: Vpliv interesov zunanjih UP na IU(V) in IU_2: Vpliv interesov lastnikov in menedžerjev na IU(V) je nad 0,85, kar kaže na visoko, skoraj odlično zanesljivost merjenja faktorjev.

Tabela 64: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktorja/konstrukta Interesno usklajevanje (IU)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
IU_1: Vpliv interesov zunanjih UP na IU(V)	0,883	5
IU_2: Vpliv interesov lastnikov in menedžerjev na IU(V)	0,853	4
N = 734		

Nadalje prikazujemo eksploratorno faktorsko analizo za skupino konstruktov/faktorjev Planiranje politik podjetja splošno (PPP). V končno rešitev smo vključili 7 indikatorjev, ki pojasnjujejo 75,351 odstotka variabilnosti opazovanih faktorjev, v enem faktorju (tabela 65). V edinem faktorju, ki smo ga poimenovali PPP_1: Vpliv posebnih in delnih politik na IU(V), saj z njim ugotavljamo, koliko so posebne in delne politike podjetja pomembne za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, je vključenih 7 indikatorjev: V579, V580, V581, V582, V583, V584 in V585. Najmanjšo faktorsko utež ima indikator V585 (0,770), ki pojasnjuje dejavnik politike strateških poslovnih enot. Ostali indikatorji tega edinega faktorja imajo faktorske uteži nad 0,83. Izmed skupine konstruktov/faktorjev, ki smo jih poimenovali Planiranje politik podjetja splošno (PPP), smo naknadno, s konfirmatorno faktorsko analizo, izločili faktor, ki smo ga poimenovali PPP_2: Zagotavljanje podatkov in odločanje o IU(V), saj smo z njim želeli pojasniti, na kakšni strokovni osnovi o inoviranju upravljanja (in vodenja) odločajo upravljalci podjetja. Tega faktorja v nadaljevanju ne pojasnjujemo.

Ugotavljamo, da imata v konstrukt/faktorju Planiranje politik podjetja splošno (PPP) najnižjo povprečno vrednost indikator V584 (3,300), s katerim ugotavljamo, kako pomembne se zdijo anketiranim politike strateških poslovnih enot, ter indikator V584 (3,580), s katerim ugotavljamo, kako pomembne se zdijo anketiranim politike programsko-tržnih področij. Najvišjo povprečno vrednost imata indikator V579 (4,550), ki pojasnjuje, kako pomembna se zdi anketiranim stroškovna politika, ter indikator V581 (4,541), ki pojasnjuje, kako pomembna se zdi anketiranim politika kakovosti.

Tabela 65: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukt Planiranje politik podjetja splošno (PPP)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povpre- čje	Standardni odklon	Komuna- litete	Faktor 1
V579	10S_Ia_pom(1-7)	*1	4,550	2,774	0,790	0,886
V580	10S_Ib_pom(1-7)	*2	4,477	2,685	0,835	0,908
V581	10S_Ic_pom(1-7)	*3	4,541	2,704	0,800	0,887
V582	10S_Ila_pom(1-7)	*4	4,440	2,668	0,829	0,907
V583	10S_IIb_pom(1-7)	*5	3,917	2,527	0,766	0,876
V584	10S_IIc_pom(1-7)	*6	3,580	2,599	0,705	0,834
V585	10S_IId_pom(1-7)	*7	3,300	2,608	0,620	0,770
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						75,351
KMO test				0,890		
Bartlettov test sferičnosti				5372,992	p < 0,001	
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				75,351		

Legenda:

- *1 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: I. Posebna celostna politika podjetja: stroškovna politika.
- *2 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: I. Posebna celostna politika podjetja: cenovna politika.
- *3 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: I. Posebna celostna politika podjetja: politika kakovosti.
- *4 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: II. Politika posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja: prodajna politika.

- *5 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: II. Politika posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja: kadrovska politika.
- *6 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: II. Politika posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja: politike programsko-tržnih področij.
- *7 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: II. Politika posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja: politike strateških poslovnih enot.

V tabeli 66 navajamo vrednosti Cronbachovega koeficienta α za faktorje v skupini konstruktov/faktorjev Planiranje politik podjetja splošno (PPP). Cronbachov α za faktor je 0,945, kar kaže na odlično zanesljivost merjenja faktorjev.

Tabela 66: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktor/konstrukt Planiranje politik podjetja splošno (PPP)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
PPP 1: Vpliv posebnih in delnih politik na IU(V)	0,945	7
N = 734		

Kot zadnje prikazujemo eksploratorno faktorsko analizo za konstrukt/faktor Inovirana politika podjetja (IPP). V končno rešitev smo vključili 10 indikatorjev, ki pojasnjujejo 69,821 odstotka variabilnosti opazovanega faktorja (tabela 67). V edinem faktorju, ki smo ga poimenovali IPP: Inovirana PP (IPP), saj z njim ugotavljamo, koliko pomembna so posamezna področja/presoje proučevanja za inoviranje upravljanja (in vodenja), torej politike (in menedžmenta) podjetja, so vključeni indikatorji: V495, V496, V497, V498, V499, V500, V509, V511, V512 in V513. Najmanjšo faktorsko utež ima indikator V498 (0,616), ki pojasnjuje ekonomsko okolje, sledi indikator V496 (0,656), ki pojasnjuje družbeno-politično in drugo socialno okolje, nato sledi indikator V495 (0,696), ki pojasnjuje ekološko okolje; ostali indikatorji imajo faktorske uteži nad 0,70 in pod 0,80.

Ugotavljamo, da imajo vsi indikatorji v konstrukt/faktorju Inovirana politika podjetja (IPP) povprečno vrednost nad 4, torej da anketirani menijo, da so vsi precej pomembni. Najnižjo povprečno vrednost ima indikator V496 (4,117), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje družbeno-političnega in drugega socialnega okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ter indikator V495 (4,293), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje ekološkega okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V500 (5,298), ki pojasnjuje, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje prodajnih trgov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ter indikator V509 (5,108), ki pojasnjuje, kako pomembna se zdi anketiranim analiza podjetja in izhajajoče prednosti/slabosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

Tabela 67: Komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax za konstrukt Inovirana politika podjetja (IPP)

Oznaka indikatorja		Vprašanje	Povpre- čje	Standardni odklon	Komuna- litete	Faktor 1
V495	32MINa_pom(1-7)	*1	4,293	2,030	0,710	0,696
V496	32MINb_pom(1-7)	*2	4,117	1,957	0,692	0,656
V497	32MINc_pom(1-7)	*3	4,710	2,094	0,801	0,745
V498	32MINd_pom(1-7)	*4	4,790	1,920	0,698	0,616
V499	32MINE_pom(1-7)	*5	4,940	2,127	0,823	0,729
V500	32MINf_pom(1-7)	*6	5,298	2,194	0,813	0,755
V509	IPPa_pom(1-7)	*7	5,108	2,230	0,815	0,758
V511	IPPa_pom(1-7)	*8	4,800	2,096	0,860	0,798
V512	IPPd_pom(1-7)	*9	4,732	2,070	0,832	0,783
V513	IPPe_pom(1-7)	*10	4,658	2,034	0,804	0,785
Pojasnjena varianca v odstotkih (%)						69,821
KMO test				0,936		
Bartlettov test sferičnosti				6969,413	p < 0,001	
Skupni odstotek pojasnjene variance v %				69,821		

Legenda:

- *1 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: ekološko okolje.
- *2 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: družbeno-politično in drugo socialno okolje.
- *3 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: tehnično-tehnološko okolje.
- *4 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: ekonomsko okolje.
- *5 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: oskrbni trgi.
- *6 Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: prodajni trgi.
- *7 Določite pomembnost posameznih presoj za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja! Presoja: analiza podjetja in izhajajoče prednosti/slabosti.
- *8 Določite pomembnost posameznih presoj za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja! Presoja: sistem vrednot (ključnih udeležencev), kulture in etike podjetja.
- *9 Določite pomembnost posameznih presoj za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja! Presoja: dosedanja politika podjetja.
- *10 Določite pomembnost posameznih presoj za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja! Presoja: predvideno ravnanje pomembnejših udeležencev podjetja.

V tabeli 68 navajamo vrednosti Cronbachovega koeficienta α za faktor Inovirana politika podjetja (IPP). Vrednost Cronbachovega koeficienta α znaša 0,952, kar kaže na odlično zanesljivost merjenja faktorja.

Tabela 68: Koeficienti zanesljivosti Cronbachov α za faktor/konstrukt Inovirana politika podjetja (IPP)

Faktor	Cronbachov α	Število indikatorjev
IPP: Inovirana PP (IPP)	0,952	10
N = 734		

Po končani eksploratorni faktorjski analizi (EFA) imamo v končni verziji v merskem instrumentu 232 indikatorjev s sedemstopenjsko Likertovo lestvico. Anketni vprašalnik smo popravili in izločili indikatorje, za katere smo ugotovili, da ne zadoščajo pogojem eksploratorne (oz. kasneje tudi konfirmatorne) faktorjske analize. Začetna in končna različica vprašalnika sta razvidni v prilogi 1. V nadaljevanju pa prikazujemo, kakšni so izsledki konfirmatorne faktorjske analize (CFA).

V okviru eksploratorne faktorjske analize (EFA) (poglavje 6.5.2) smo iskali strukture v novih, z vidika MER modela integralnega menedžmenta kvantitativno še neraziskanih vidikih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Preverjali smo zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta. Po opravljeni eksploratorni faktorjski analizi smo opravili še konfirmatorno faktorjsko analizo (CFA), kjer na teoretični osnovi MER modela integralnega menedžmenta, dopolnjeni z nekaterimi lastnimi spoznanji, preverjamo strukturne hipoteze doktorske disertacije oz. merimo dejavnike (tudi: latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte), ki jih utemeljujemo z enačbami strukturnega modeliranja z metodo PLS (metodo delnih najmanjših kvadratov) (poglavje 6.5.3).

6.5.3 Konfirmatorni pristop validiranja merskega in strukturnega instrumenta empirične analize teoretičnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja z metodo SEM – konfirmatorna faktorjska analiza

Zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta smo preverjali z eksplorativno ali eksploratorno / raziskovalno faktorjsko analizo (EFA). V okviru konfirmativne ali konfirmatorne / potrjevalne faktorjske analize (CFA) smo preverjali, ali sta razviti merski in strukturni model⁵² za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja primerna. To smo opravili z izbrano metodologijo SEM – metodo PLS (metodo delnih najmanjših kvadratov). Strukturni model smo merili tako, da smo dejavnike (tudi: latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte) merili na osnovi konfirmatorne faktorjske analize, ki smo jo utemeljili z enačbami strukturnega modeliranja z metodo PLS; to je eden izmed pristopov metode SEM, ki ga predstavljamo v nadaljevanju.

Metoda SEM

Metoda SEM (angl. *Structural Equation Modeling*, v nadaljevanju SEM) je statistična metoda (Byrne, 2001), ki uporablja konfirmatorni pristop za analiziranje strukture teorije (npr. testiranje hipotez), ki se nanaša na nek fenomen. Izraz SEM vključuje dva pomembna vidika postopka in je zato sestavljen iz dveh delov (Bollen, 1989; Byrne, 2001; Jöreskog, 1973; Kaplan, 1995; 2000; Nunnally in Bernstein, 1994; Stevens, 1996; 2001; glejte Sternad, 2011, str. 168):

1. merskega dela, ki ocenjuje, kako so opazovane spremenljivke (angl. *observed variable*) povezane z latentnimi spremenljivkami (tudi: dejavniki, faktorji ali konstrukti)

⁵² Merski model vključuje vrednosti opazovanih vprašanj (trditev, manifestnih spremenljivk, indikatorjev ali kazalnikov) na pričakovane dejavnike (latentne spremenljivke, faktorje ali konstrukte). Merijo, kako dobro posamezna vprašanja merijo konstrukt, na katerega se nanašajo, nato pa še kako dobro posamezna vprašanja merijo druge konstrukte v modelu (tiste, na katere se ne bi smela nanašati). V okviru merskega modela bomo preverjali zanesljivost (angl. *reliability*) in veljavnost (angl. *validity*). Strukturni model vključuje povezave med konstrukti (latentnimi spremenljivkami, faktorji) (raziskovalni model). V kvantitativni analizi za povezane konstrukte določimo statistično moč povezave med njimi in predvideva moč teh povezav (primerjaj Estaves idr., 2002; Sternad, 2011, str. 12).

s pomočjo konfirmatornega faktorkega modela. Vzročni procesi v okviru raziskave so zastopani z vrsto strukturnih (ti. regresijskih) enačb; in

2. strukturnega dela, kjer gre za povezave latentnih spremenljivk med seboj v sistemu enačb. Ocenitev parametrov modela se izkoristi za maksimalno ocenitev verjetnosti. Strukturni odnosi so lahko grafično prikazani, s čimer je koncept teorije na podlagi raziskave bolj jasen.

Metoda SEM vključuje 3 osnovne komponente (Bollen, 1989; Chin, 1998; Estaves idr., 2002; Nunnally in Bernstein, 1994; Stevens, 1996; 2001; glejte Sternad, 2011, str. 169):

- indikatorje (angl. *indicators*) – velikokrat jih imenujemo tudi manifestne spremenljivke, opazovane vrednosti/spremenljivke ali kazalniki. Indikatorji so običajno predstavljeni s kvadrati. V raziskavah, ki temeljijo na vprašalniku, vsak indikator predstavlja določeno vprašanje oz. trditev. Primer: V17 ;
- latentne spremenljivke (angl. *latent variable*)⁵³. Latentne spremenljivke (imenujemo jih tudi dejavniki, faktorji, konstrukti ali koncepti) so običajno narisane kot elipse (ali krogi) in jih uporabimo za predstavitev pojavov, ki jih ne moremo meriti direktno. Primer: IPP ;
- povezave (angl. *path relationship*)⁵⁴ predstavljajo odnose poti med indikatorji in/ali latentnimi spremenljivkami in jih označujemo s puščicami. Primer: \longrightarrow .

»Metoda SEM lahko vključuje dve vrsti latentnih konstruktov: eksogene konstrukte (angl. *exogenous constructs*, ki jih zapišemo z znakom ξ) in endogene konstrukte (angl. *endogenous constructs*, ki jih zapišemo z znakom η). Razlikujemo jih na osnovi tega, ali so odvisne spremenljivke v katerikoli enačbi v sistemu enačb, ki predstavljajo model. Eksogeni konstrukti so neodvisne spremenljivke v vseh enačbah, v katerih se pojavijo, endogeni konstrukti so odvisne spremenljivke vsaj v eni enačbi, čeprav so lahko v ostalih enačbah sistema neodvisne spremenljivke. V grafičnem smislu je vsak endogen konstrukt cilj vsaj ene enosmerne puščice, medtem ko se dvosmerne puščice pojavijo samo med dvema eksogenima konstruktoma. Parametri, ki predstavljajo regresijsko relacijo med latentnimi konstrukti, so tipično poimenovani z: γ – regresija endogenega konstrukta na eksogeni konstrukt in β – regresija enega endogenega konstrukta na drug endogeni konstrukt. V modelu SEM lahko eksogeni konstrukti kovariirajo. Parameter je označen z grško črko ϕ in predstavlja kovarianco. Ta kovarianca pride iz prediktorjev eksogenih konstruktov in leži zunaj modela, ki ga opazujemo« (Sternad, 2011, str. 169).

Obstaja več pristopov metode SEM, s katero lahko preverjamo skladnost konceptualnega teoretičnega modela z empiričnimi podatki, med njimi sta najbolj poznana naslednja dva pristopa, med katerima bomo v doktorski disertaciji skladno z značilnostjo pridobljenih podatkov uporabili slednjega (glejte Schwarz, 2003; Estaves idr., 2002; v Sternad, 2011, str. 12):

- metodologija, ki temelji na kovarianci (angl. *Covariance-based methodology*) in za katero lahko uporabimo enega izmed sledečih programov: LISREL, AMOS, EQS, COSAN, EZPATH;
- metodologija PLS (angl. *Partial Least Squares* ali metoda delnih najmanjših kvadratov), kjer imamo na voljo programa: PLS-Graph in SmartPLS.

⁵³ Latentne spremenljivke ni moč meriti direktno. To so spremenljivke kot so npr. prepričanja in zaznave (Gefen in Straub, 2005).

⁵⁴ Za odnos poti se uporabljajo tudi izrazi korelacija, enosmerna povezava in/ali dvosmerna povezava.

Metoda PLS

Med multivariantnimi statističnimi metodologijami smo uporabili metodo PLS (angl. *Partial Least Squares*). Metoda PLS dopušča primerjavo med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami in je dobro uveljavljena tehnika za ocenitev poti koeficientov v strukturnih modelih (gre za povezave med nizom dejavnikov, kar imenujemo strukturni model) in je široko uporabljana na različnih raziskovalnih področjih (primerjaj Estaves idr., 2002). Temelji na statistiki medsebojnega vplivanja med spremenljivkami. Za analiziranje modelov je zelo uporabna (Chin, 1998) zaradi minimalnih zahtev glede merskih skal, velikosti vzorca in porazdelitve. Kljub temu pa lahko metodo PLS uporabimo tako za potrditev teorije, kot za napovedovanje, kje bi lahko obstajale povezave in kje ne (Sternad, 2011, str. 171). Modeliranje PLS uporabimo takrat (Chin in Newsted, 1999; v istem viru, str. 172), ko ni potrebna normalna porazdelitev, imamo kompleksen model (z več latentnimi spremenljivkami), mali vzorec, reflektivne in formativne konstrukte⁵⁵, smo osredotočeni na predvidevanje in potrebujemo eksplicitno oceno vrednosti latentnih spremenljivk. Poleg tega ima metoda PLS manj stroge zahteve glede podatkov, saj se lahko uporabijo različni tipi skal (metrične, kvazi-metrične (Likertove lestvice) in 0/1 skale, angl. *dummy variable*) ter ni predpostavk glede porazdelitve podatkov (podatki so lahko nenormalno porazdeljeni, asimetrični in/ali sploščeni, opazovanja so lahko medsebojno povezana) (Henseler idr., 2009). Priporočena velikost vzorca je enaka ali večja, kot je 10-kratnik lestvice z največjim številom formativnih (vzročnih) indikatorjev (lestvice z reflektivnimi indikatorji ignoriramo) ali 10-krat največje število strukturnih poti, usmerjenih v določen konstrukt v strukturnem modelu (Chin, 1998; Chin in Newsted, 1999). Šibko pravilo palca pravi, da lahko uporabimo 5-kratnik namesto 10-kratnik. Zanesljivost vzorca (Cohen, 1988) je vedno odvisna tudi od velikosti vzorca. Večji kot je vzorec, pri čemer so ostali parametri nespremenjeni, manjša bo napaka in večja bo zanesljivost oz. natančnost rezultatov (Sternad, 2011, str. 172). Glejte tudi Cohen idr., 2003.

Metodo PLS lahko uporabimo kadar (Chin, 1998; Estaves idr., 2002; v Sternad, 2011, str. 172):

- delamo s teoretičnim modelom, ki vključuje latentne spremenljivke;
- imamo problem multikolinearnosti s spremenljivkami, ki se dotikajo istih rezultatov;
- želimo izračunati napako meritve;
- imamo nenormalno porazdelitev podatkov;
- imamo majhen niz vzorčnih podatkov;
- želimo določiti, ali so mere, ki smo jih razvili, veljavne in zanesljive znotraj vsebine teorije, na kateri delamo;
- imamo formativne kot tudi reflektivne mere.

⁵⁵ V relaciji do konstruktov (tudi: dejavnikov, latentnih spremenljiv ali faktorjev) so indikatorji (tudi: manifestne spremenljivke ali kazalniki) lahko kategorizirani v formativne ali reflektivne indikatorje (Chin, 1998; Estaves idr., 2002; v Sternad, 2011, str. 170). Formativni indikatorji (poznani tudi kot vzročne mere) so mere, ki tvorijo ali povzročajo tvorjenje ali spremembo latentne spremenljivke. Z izpuščanjem teh indikatorjev iz merskega modela lahko spremenimo pomen konstrukta. Ponazorimo jih s puščicami v smeri od indikatorja proti konstrukt (Henseler idr., 2009). Reflektivni indikatorji pojasnjujejo delež konstrukta in z izpuščanjem indikatorjev iz merskega modela ne spremenimo pomena konstruktov. Smer puščic v tem primeru poteka od konstrukta do indikatorjev (Sternad, 2011, str. 170).

Ključni koncepti in pojmi, ki se uporabljajo v metodi PLS, so (Garson, 2009 v Sternad, 2011, str. 173):

- »odvisna spremenljivka (angl. *dependent variable*) – ena ali več odvisnih spremenljivk, ki je lahko nominalna, ordinalna ali numerična (angl. *interval/ratio*);
- *vhodni faktorji in predikatorji* [indikatorji] (angl. *input factors and covariates*) – so kategorične in numerične spremenljivke, ki jih vnesemo kot odvisne ali neodvisne. Običajno je več neodvisnih spremenljivk in več odvisnih spremenljivk, ki jih združimo v faktorje PLS in odgovore PLS, ločenih;
- *PLS faktorji* so latentne spremenljivke, ki so izvleček linearnih kombinacij manifestnih neodvisnih spremenljivk. Običajno jih prvih 3 do 7 predvideva 99 % variacije. PLS faktorji niso enaki latentnim spremenljivkam v običajni FA v SEM. Medtem ko SEM temelji na osnovni FA (faktorski analizi), PLS temelji na principu analize glavnih komponent (PCA);
- *PLS odgovori* so latentne spremenljivke povzetkov kot linearna kombinacija odgovorov manifestnih spremenljivk. Običajno prvih 3 do 7 izračuna 99 % variacije;
- *število latentnih spremenljivk*. Enako število faktorjev je za PLS odgovore kot za PLS faktorje. Raziskovalec mora določiti, koliko latentnih spremenljivk želi prikazati. Ni pravila, koliko latentnih spremenljivk lahko imamo. Običajna pot je navzkrižno validiranje modela (angl. *cross-validating the model*) in nato izberemo število z najmanjšo predvideno napako na niz validacije (angl. *PRESS statistics*);
- *raven merjenja* (angl. *measurement level*) – odvisne in neodvisne spremenljivke so lahko vseh ravni (opisne, številske, intervalne, razmerne);
- *modeli*. Model PLS je razvil v 60-letih prejšnjega stoletja Wold in je splošna metoda, ki podpira modeliranje poti slučajnih povezav med poljubnim številom latentnih spremenljivk. SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) in SAS (angl. *Statistical Analysis Software*) implementaciji ne omogočata splošnega modela PLS, ampak se raje prilegata samo predikativnim modelom PLS, kjer je en blok predikatorjev (spremenljivk) (predstavljenih v latentni spremenljivki) uporabljen, da predvidi blok odgovorov predstavljenih v drugi latentni spremenljivki;
- *ocenitev parametrov*. PLS se bolje obnese v namene predvidevanja v primeru, da je velikost vzorca manjša;
- *koeficient navzkrižnega validiranja* (angl. *cross-validation coefficient – koeficient r^2_{cv}*) je odstotek variance, ki razlaga odvisnost spremenljivk s predvidevanjem odsotnosti teh s procesa.«

Kot v multipli linearni regresiji je namen PLS izgradnja linearnega modela (Estaves idr., 2002; glejte tudi Garson, 2009 v Sternad, 2011, str. 173). »Tehniko PLS lahko uvedemo kot regresijski model, predvidevamo eno ali več odvisnih spremenljivk z niza ene ali več neodvisnih spremenljivk, ali pa ga uporabimo za modeliranje poti (angl. *path model*). PLS je vključen kot regresijski model v SPSS in v SAS PROC PLS, za model poti pa je prevladujoč program SmartPLS (Ringle in Will, 2005)« (Sternad, 2011, str. 174). Glejte tudi Dijkstra, 2010; Hair idr., 2014; Henseler idr., 2009; 2012; Lohmöller, 1989; Ringle idr., 2014.

Bolj razširjena in poznana tehnika SEM za konfirmatorno faktorsko analizo (CFA) kot na komponentah temelječ PLS je konfirmatorna faktorska analiza (CFA) za latentno strukturno modeliranje (COSAN, EQS, EZPATH in LISREL). Vendar se »na komponentah temelječ PLS izogne dvema problemoma (Fornell in Bookstein, 1982):

nedopustnih rešitev (angl. *inadmissible solutions*) in faktorske nedoločnosti (angl. *factor indeterminacy*). V primerih, kjer je predhodna teorija močna in je cilj nadaljnje testiranje in razvoj, je primernejši CFA. Za uporabo in predvidevanje pa je primernejši PLS (Chin, 1998). Pristop PLS omogoča, da domnevamo, da so vse merjene variance tudi uporabne variance za pojasnjevanje. Ker pristop ocenjuje latentne spremenljivke kot točno linearno kombinacijo opazovanih meritev, se izogne nedoločnosti problema in daje točno definicijo komponentnih točk. Z uporabo tehnike iterativnih ocen (angl. *iterative estimation technique*) pristop PLS zagotavlja splošen model, ki obsega med drugimi tehnikami kanonično korelacijo (angl. *canonical correlation*), analizo redundance (angl. *redundancy analysis*), multiplo regresijo (angl. *multiple regression*), multivariatno analizo variance (angl. *multivariate analysis of variance*) in analizo glavnih komponent (angl. *principal component analysis*) (Chin, 1998). Zaradi iterativnega algoritma, ki je v splošnem sestavljen iz niza analize najmanjših kvadratov (angl. *least squares*), identifikacija ni problem za rekurzivni model niti za domnevanje kakršnekoli porazdelitve merskih spremenljivk. Velikost vzorca je lahko manjša. [Kot smo že zapisali], je primerno število 10-kratno število največjega števila puščic, ki kažejo v konstrukt, kjer so lahko puščice usmerjene iz indikatorjev oz. iz konstruktov. Kot pojasnjuje Wold (1982, v Chin idr., 1996), se v velikih modelih, kjer se pomembnost prestavi s posameznih spremenljivk in parametrov na pakete spremenljivk in agregirane parametre, PLS smatra za bolj prilegajočega pri pojasnjevanju kompleksnih relacij. Avtor dodaja, da je v velikih, kompleksnih modelih z latentnimi spremenljivkami PLS brez tekmecev. Ne nazadnje je PLS omejena tudi kot informativna metoda, saj so ocene parametrov PLS manj optimalne glede na pristranskost in doslednost (Chin, 1998). Ocene bodo asimptotično pravilne pod skupnimi pogoji konsistentnosti (doslednost, velikost vzorca) in konsistentnost bo velika (število indikatorjev na latentno spremenljivko postane veliko). Standardno napako ocenimo s pomočjo procedur ponovnega vzorčenja, kot sta statistika jackknife ali procedura bootstrapping. Signifikantnost poti lahko prav tako določimo s ti. statistiko jackknife, ki jo dobimo s ponovnim vzorčenjem s pomočjo ti. procedure blindfolding. Procedura blindfolding izpusti del podatkov iz matrike konstrukta, ki ga preiskujemo in nato oceni model parametrov. To se naredi večkrat na principu naključnega izpuščanja. Rezultati, ki jih dobimo s proceduro ponovnega vzorčenja, vključujejo ti. jackknife oceno srednjih vrednosti in standardnih odklonov« (Sternad, 2011, str. 174).

Ocenitev merskega modela

Nekatere popolnoma jasne in objektivne spremenljivke, kot npr. starost, spol ipd., lahko z merskim modelom merimo neposredno in skoraj brez napake, druge, ne tako jasne in objektivne, torej bolj abstraktne spremenljivke, pa z merskim modelom merimo posredno (ali indirektno). Pri takšnem posrednem merjenju v raziskavi za meritve dejavnika (tudi: latentne spremenljivke, faktorja ali konstrukta) uporabimo več vprašanj ali trditev (tudi: manifestnih spremenljivk, indikatorjev ali kazalnikov) (Gefen in Straub, 2005).

Pri ocenitvi merskega modela moramo 1. preveriti zanesljivost in veljavnost posameznih dejavnikov in 2. ugotovljamo, ali katera izmed trditev morda meri tudi osnovni dejavnik ter njegovo zanesljivost in veljavnost (Cheng in Wu, 2001; glejte tudi Bollen, 1989; Cheng idr., 2006; Kaplan, 2000; Nunnally in Bernstein, 1994; Stevens, 1996; 2001). Po potrebi merski model popravljamo tako dolgo, da dobimo zanesljive in

veljavne dejavnike ter zagotovimo, da vsaka trditev meri samo eden dejavnik. Šele ko z oceno merskega modela zagotovimo njegovo zanesljivost (angl. *reliability*) in veljavnost (angl. *validity*), lahko testiramo tudi strukturni model.

Strukturni model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki ga preverjamo v tej doktorski disertaciji, vključuje dejavnike, ki jih po abecednem redu razvrščene navajamo in opisujemo v tabeli 69. Zanje bomo preverjali zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta.

Tabela 69: Dejavniki v strukturnem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

Oznaka dejavnika (tudi: latentne spremenljivke, faktorja ali konstrukta)	Opis dejavnika (tudi: latentne spremenljivke, faktorja ali konstrukta)
Etika_1	Etika podjetja 1: Način doseganja verodostojnosti podjetja
IPP	Inovirana politika podjetja
IU_1	Interesno usklajevanje 1: Vpliv interesov zunanjih udeležencev podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja
IU_2	Interesno usklajevanje 2: Vpliv interesov lastnikov in menedžerjev podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja
KK_1	Kakovostni kazalniki 1: Trditve o podjetju in konkurenci
KK_2	Kakovostni kazalniki 2: Trditve o zaposlenih in menedžmentu
KK_3	Kakovostni kazalniki 3: Trditve o poslovanju podjetja
KK_4	Kakovostni kazalniki 4: Inovacije
KK_5	Kakovostni kazalniki 5: Proizvodno-prodajni program
Kultura_1	Kultura podjetja 1: Kultura upoštevanja vseh udeležencev podjetja
Kultura_2	Kultura podjetja 2: Kultura uporabe informacijske tehnologije
Kultura_3	Kultura podjetja 3: Pomen kulture podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja
MIN_1	Možnosti in nevarnosti podjetja 1: Vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (inoviranje surovin, opreme, proizvodjalnih sredstev/postopkov, učinkov; izumljanje surovin, opreme, učinkov)
MIN_2	Možnosti in nevarnosti podjetja 2: Proučevanje razvoja trga
MIN_3	Možnosti in nevarnosti podjetja 3: Proučevanje ekološkega okolja
MIN_5	Možnosti in nevarnosti podjetja 5: Pomen proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja – pred 10 leti
MIN_6	Možnosti in nevarnosti podjetja 6: Poglobljenost proučevanja okolja v praksi
MIN_7	Možnosti in nevarnosti podjetja 7: Proučevanje družbenega okolja
MIN_8	Možnosti in nevarnosti podjetja 8: Proučevanje tehnično-tehnološkega okolja (izumljanje novih tehnik; raziskovanje naravoslovnih spoznanj)

Nadaljevanje tabele:

Oznaka dejavnika (tudi: latentne spremenljivke, faktorja ali konstrukta)	Opis dejavnika (tudi: latentne spremenljivke, faktorja ali konstrukta)
OPP_1	Obstoječa politika podjetja 1: Odgovorna usmeritev podjetja
OPP_2	Obstoječa politika podjetja 2: Zapis politike podjetja
OPP_3	Obstoječa politika podjetja 3: Pomen politike podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja – pred 10 leti
PIS_1	Prednosti in slabosti podjetja 1: Analiza področij dejavnosti
PIS_2	Prednosti in slabosti podjetja 2: Analiza konkurentov
PIS_3	Prednosti in slabosti podjetja 3: Vpliv analize področij angažiranja podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja – pred 10 leti
PIS_4	Prednosti in slabosti podjetja 4: Pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja
PIS_6	Prednosti in slabosti podjetja 6: Vpliv področij angažiranja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja
PIS_7	Prednosti in slabosti podjetja 7: Način proučevanja področij dejavnosti (podjetje; programsko-tržna področja podjetja; strateške poslovne enote podjetja)
PIS_8	Prednosti in slabosti podjetja 8: Vpliv proučevanja konkurence za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja
PPP_1	Planiranje politike podjetja splošno 1: Vpliv posebnih in delnih politik na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja
Vizija	Vizija podjetja
Vodila_1	Vodila o poslanstvu in smotrih podjetja 1: Vsebina vodil o poslanstvu in smotrih podjetja
Vodila_2	Vodila o poslanstvu in smotrih podjetja 2: Pomen vsebine vodil o poslanstvu in smotrih podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja
Vrednote_1	Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja 1: Profiliranje sistema vrednot (ključnih udeležencev) podjetja
Vrednote_2	Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja 2: Proučevanje vrednot 1 – primerjanje in analiza
Vrednote_3	Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja 3: Proučevanje vrednot 2 – štrleči ekstremi
Vrednote_4	Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja 4: Pomen proučevanje vrednot za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja

V okviru preverjanja zanesljivosti in veljavnosti posameznih dejavnikov (tudi: latentnih spremenljivk, faktorjev ali konstruktov) smo prvotno izvedli preverjanje z eksploratorno faktorsko analizo (EFA). Za z eksploratorno faktorsko analizo pridobljene konstrukte moramo v naslednjem koraku oblikovanja merskega instrumenta preverjati zanesljivost in veljavnost (Ringle in Will, 2005). Primerjaj Sternad, 2011, str. 176.

Analizo zanesljivosti in veljavnosti dejavnikov smo opravili s programom SmartPLS 3.1.6. Sternadova (2011, str. 176) povzema, da »zanesljivost merimo s pomočjo notranje konsistentne zanesljivosti (angl. *internal consistency reliability*) in s pomočjo zanesljivosti indikatorjev (angl. *indicator reliability*). Tradicionalni kriterij za preverjanje notranje konsistentnosti je Cronbachov koeficient α , ki daje oceno

zanesljivosti na osnovi notranjih korelacij med indikatorji. Ker Cronbachov koeficient α predvideva, da so vsi indikatorji enako zanesljivi, tehnika PLS pa daje prednost indikatorjem glede zanesljivosti, je rezultat tega bolj zanesljiva sestava indikatorjev (Henseler idr., 2009). Ker Cronbachov α služi za pripravo striktnih ocen notranje jakosti (konsekventnosti) zanesljivosti latentnih spremenljivk, v tehniki PLS pa je v ospredju modeliranje poti, Henseler in soavtorji (2009) poudarjajo, da je primerneje uporabiti drugo mero, ti. sestavljeno zanesljivost (angl. *composed reliability* – ρ_c). Sestavljena zanesljivost (ρ_c) upošteva indikatorje, ki imajo različno obtežitev (angl. *loadings*) in se interpretira enako kot Cronbachov α . Notranjo konsistentno zanesljivost tako preverimo s Cronbachovim koeficientom α in/ali sestavljeno zanesljivostjo (ρ_c), pri čemer za oba kriterija velja, da vrednost več kot 0,8 predstavlja dobro lestvico, vrednost več kot 0,7 sprejemljivo lestvico in vrednost manj od 0,6 pomanjkanje zanesljivosti.«

S tehniko PLS pa je potrebno preveriti tudi dva elementa factorske veljavnosti (tudi: veljavnosti konstruktov ali latentnih spremenljivk), ki sta sestavini raziskovalnega koncepta, imenovanega *factorska veljavnost* (tudi: konstruktna veljavnost; angl. *construct validity*): 1. *konvergentno veljavnost* (angl. *convergent validity*, s katero dokazujemo, da vsako mersko vprašanje ali trditev (tudi: manifestna spremenljivka, indikator ali kazalnik) močno korelira s pričakovanim teoretičnim konstruktom (tudi: latentno spremenljivko ali faktorjem)) ter 2. *diskriminantno veljavnost* (angl. *discriminant validity*, s katero dokazujemo, da vsako mersko vprašanje ali trditev šibko korelira z vsemi ostalimi teoretičnimi konstrukti razen s tistim konstruktom, s katerim je teoretično povezano) (Gofen in Straub, 2005, v Sternad, 2011, str. 177–178). Če je factorska veljavnost sprejemljiva, pomeni, da vsako mersko vprašanje ali trditev močno korelira z enim teoretičnim konstruktom, medtem ko je korelacija z ostalimi teoretičnimi konstrukti šibka ali pa nesignifikantna.

S pomočjo 1. konvergentne factorske veljavnosti ugotavljamo, ali merska vprašanja oziroma trditve (tudi: nizi manifestnih spremenljivk, indikatorjev ali kazalnikov) predstavljajo eden konstrukt (tudi: latentno spremenljivko ali faktor), kar je v teoriji poznano kot enodimenzionalnost (angl. *unidimensionality*). Kot kriterij konvergentne factorske veljavnosti lahko uporabimo mero *AVE* (Fornell in Larcker, 1981), ki mora biti vsaj 0,5 ali več. Torej mora teoretični konstrukt s pomočjo svojih merskih vprašanj ali trditve v povprečju pojasniti več kot polovico variance. Konvergentno factorsko veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja lahko potrdimo, saj je povprečna vrednost *AVE* 0,724 in so vse vrednosti *AVE* posameznih konstruktov večje od 0,5 (tabela 70).

S pomočjo 2. diskriminantne factorske veljavnosti dokazujemo, da imata dva konceptualno različna konstrukta pomembne razlike (torej pričakujemo, da ni enodimenzionalnosti). Diskriminantno factorsko veljavnost v tehniki PLS merimo (Sternad, 2011, str. 178): »s pomočjo dveh kriterijev: (a) Fornell-Larckerjevega kriterija in (b) prečnih obtežitev (angl. *cross loadings*). (a) Fornell-Larckerjev kriterij zahteva, da latentna spremenljivka deli več variance s svojimi indikatorji, kot s katerimi koli drugimi latentnimi spremenljivkami (Fornell in Larcker, 1981). V statističnem jeziku to pomeni, da mora biti kvadratni koren *AVE* latentne spremenljivke večji, kot največja korelacija z drugimi latentnimi spremenljivkami. Drugi kriterij (b) je liberalnejši in pravi, da mora biti obtežitev vsakega indikatorja višja od ostali prečnih obtežitev. Tako v okviru diskriminantne veljavnosti preverjamo:

- a) Fornell-Larckerjev kriterij, ki zahteva primerno analizo *AVE*. *AVE* meri pojasnjeno varianco latentnega konstrukta. V analizi *AVE* preverimo, ali so kvadratni koreni vsake *AVE* (za vsak latentni konstrukt) večji kot vsaka korelacija med pari latentnih konstruktov. *AVE* se izračuna: $(\sum \lambda_i^2) / (\sum \lambda_i^2 + \sum (1 - \lambda_i^2))$, kjer je λ_i utež vsakega merskega vprašanja na ustrezne konstrukte. Vrednosti *AVE* se generirajo avtomatično v programu SmartPLS. Pravilo palca pravi: kvadratni koreni *AVE* vsakega konstrukta mora biti večji, kot je korelacija določenega konstrukta z vsemi ostalimi konstrukti v modelu (Chin, 1998) in naj bi bila najmanj 0,50. Test *AVE* pravi, da mora biti korelacija konstrukta z mersko lestvico večja kot korelacija z drugimi konstrukti (Gefen in Straub, 2005);
- b) vrednosti korelacijskih latentnih spremenljivk z merskimi vprašanji, ki morajo kazati primeren vzorec uteži in se visoke vrednosti merskih vprašanj nanašajo na teoretično predpisane faktorje ter na noben drugi faktor. Če je npr. vrednost merskega vprašanja 0,70 z latentnim konstruktom, potem morajo biti vrednosti vseh merskih vprašanj na latentne konstrukte, razen na tega, nižje od 0,60 (Gefen in Straub, 2005).«

V tabeli 70 prikazujemo vrednosti deskriptivne statistike in notranje konsistentne zanesljivosti modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Ugotavljamo, da so tako vrednosti Cronbachove α kot tudi sestavljene zanesljivosti (ρ_c) (angl. *composite reliability*) okoli 0,8 ali večje od 0,8, veliko vrednosti je celo nad 0,9, kar predstavlja dobre lestvice. Z izračuni Cronbachovega koeficienta α zato potrjujemo zanesljivost merskega modela na osnovi notranjih korelacij med indikatorji (tudi: kazalniki ali manifestnimi spremenljivkami). Tudi mera sestavljene zanesljivosti (ρ_c), ki upošteva različno obtežitev indikatorjev, notranjo konsistentnost merskega modela potrjuje. Na podlagi prikazanih izračunov vrednosti mere *AVE* lahko potrdimo tudi konvergentno veljavnost konstruktov (tudi: faktorjev ali latentnih spremenljivk), saj so vse vrednosti mere *AVE* večje od 0,5 (povprečna vrednost znaša 0,724), kar pomeni, da vsak indikator posameznega konstrukta s tem konstruktom močno korelira in ga zato dobro pojasnjuje.

Tabela 70: Deskriptivna statistika konstruktov za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ter konvergentna faktorska veljavnost (prikazana z mero AVE)

Konstrukt (tudi: faktor)	Povprečje	Standardni odklon	Cronbachov alfa (α)	Sestavljena zanesljivost (ρ_c)	Mera AVE
Etika_1	2,760	1,987	0,970	0,969	0,723
IPP	4,745	2,102	0,952	0,958	0,698
IU_1	4,790	1,686	0,884	0,915	0,682
IU_2	5,041	1,817	0,856	0,903	0,699
KK_1	5,310	1,644	0,956	0,961	0,636
KK_2	4,785	1,704	0,957	0,963	0,686
KK_3	4,923	1,820	0,905	0,922	0,568
KK_4	3,302	2,076	0,908	0,932	0,734
KK_5	4,226	1,960	0,872	0,912	0,722
Kultura_1	4,002	1,566	0,794	0,879	0,708
Kultura_2	1,904	2,703	0,964	0,982	0,965
Kultura_3	4,494	1,877	0,703	0,834	0,627
MIN_1	4,009	2,399	0,966	0,970	0,727
MIN_2	4,625	1,641	0,967	0,971	0,771
MIN_3	4,386	1,802	0,949	0,956	0,685
MIN_5	4,017	1,669	0,892	0,926	0,757
MIN_6	3,613	1,916	0,856	0,904	0,703
MIN_7	2,685	1,610	0,716	0,840	0,636
MIN_8	3,728	1,726	0,897	0,951	0,907
OPP_1	3,678	1,584	0,750	0,842	0,572
OPP_2	4,035	1,839	0,865	0,908	0,712
OPP_3	3,965	1,801	0,837	0,891	0,671
PIS_1	4,782	1,706	0,955	0,962	0,762
PIS_2	4,206	1,718	0,917	0,938	0,752
PIS_3	4,366	1,863	0,931	0,944	0,708
PIS_4	4,412	2,335	0,925	0,939	0,689
PIS_6	5,237	1,701	0,799	0,861	0,554
PIS_7	3,410	2,027	0,810	0,874	0,703
PIS_8	4,487	1,864	0,797	0,881	0,711
PPP_1	4,115	2,694	0,945	0,955	0,753
Vizija	4,652	1,928	0,757	0,860	0,672
Vodila_1	3,013	2,055	0,978	0,980	0,820
Vodila_2	4,564	2,296	0,961	0,966	0,722
Vrednote_1	4,133	2,508	0,964	0,968	0,652
Vrednote_2	1,681	2,104	0,906	0,955	0,914
Vrednote_3	3,300	2,215	0,895	0,950	0,905
Vrednote_4	4,437	2,056	0,852	0,928	0,866
Povprečna vrednost AVE					0,724

Ugotavljamo, da imajo najnižje povprečne vrednosti konstrukti Etika_1 (s katerim ugotavljamo način doseganja verodostojnosti podjetja), KK_4 (s katerim ugotavljamo odnos podjetja do inovacij), Kultura_2 (s katerim ugotavljamo kulturo uporabe informacijske tehnologije), MIN_7 (s katerim ugotavljamo proučevanje družbenega okolja), Vodila_1 (s katerim ugotavljamo vsebino vodil o poslanstvu in smotrih podjetja), Vrednote_2 (s katerim v okviru proučevanja vrednot podjetja ugotavljamo ali podjetja vrednote (ključnih udeležencev) podjetja medsebojno primerjajo in analizirajo) in Vrednote_3 (s katerim v okviru proučevanja vrednot podjetja ugotavljamo ali podjetja proučujejo štrleče ekstreme vrednot (ključnih udeležencev) podjetja). Ti konstrukti v veliki meri predstavljajo neotipljive dejavnike inoviranja politike podjetja. Izvedena raziskava kaže, da se z vidika ugotovljenih povprečnih vrednosti lastniki slovenskih podjetij ne zavedajo dovolj pomena ohranjanja verodostojnosti in etičnosti podjetja, pomena inovacij, orientiranosti podjetja na zaposlene in menedžment, potrebne vsebine vodil o poslanstvu in smotrih podjetja (kot izrazne oblike politike podjetja), proučevanja družbenega okolja niti pomena analize in proučevanja vrednot (udeležencev) podjetja.

Zanesljivost indikatorjev (angl. *indicator reliability*) se spreminja, zato smo zanesljivost vsakega indikatorja posebej ocenili in dokazali, da le-ti ne korelirajo z ostalimi konstrukti. »Raziskovalci zahtevajo, da je latentna spremenljivka pojasnjena z močnim delom vsake variance indikatorja (vsaj 50 %). Absolutna korelacija med konstruktom in vsako manifestno spremenljivko (angl. *absolute standardized outer loadings*) mora biti nad 0,7 ($\approx\sqrt{0,5}$). Nekateri avtorji (Churchill, 1979) predlagajo, da če je ta vrednost manjša od 0,4, potem je potrebno indikator odstraniti iz nadaljnje obdelave. To je smiselno narediti le v primeru, če je zanesljivost indikatorja nizka in se z odstranitvijo tega indikatorja znatno poveča sestavljena zanesljivost (ρ_c)« (Sternad, 2011, str. 177).

Zanesljivost oz. prečne obtežitve (angl. *cross loadings*) indikatorjev prikazujemo v prilogi 3: Diskriminantna faktorska veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: zanesljivost indikatorjev in prečnih obtežitev modela inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Ugotavljamo, da so vsi v model vključeni indikatorji zanesljivi in da je absolutna korelacija med konstruktom in vsakim indikatorjem nad 0,7, torej da so vse prečne obtežitve primerne. V prilogi 3 so odebeljeno označene prečne obtežitve indikatorjev, ki se nanašajo na zanesljivost posameznega konstrukta, in so mnogo višje od vrednosti indikatorjev v povezavi z ostalimi konstrukti (torej je kriterij prečnih obtežitev izpolnjen). Ugotavljamo, da so vrednosti posameznih merskih vprašanj (indikatorjev) z latentnim konstruktom, ki ga merijo, vsaj za 0,10 višje od vrednosti vseh ostalih merskih vprašanj (indikatorjev) na latentne konstrukte (glejte Gefen in Straub, 2005), kar potrjuje, da se posamezna merska vprašanja (indikatorji) nanašajo samo na posamezen teoretični konstrukt in na nobeden drugi teoretični konstrukt.

Preverjali smo tudi zanesljivost in veljavnost merskega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki smo ju ocenili s pomočjo notranje konsistentne zanesljivosti in s pomočjo zanesljivosti indikatorjev. Notranjo konsistentno zanesljivost smo preverjali s pomočjo mere Cronbachova α in mere skupna zanesljivost (ki jo imenujemo tudi sestavljena zanesljivost – ρ_c). Vrednost Cronbachove α vseh konstruktov je nad 0,70, večina konstruktov ima vrednosti nad 0,8 in veliko konstruktov ima vrednosti nad 0,9, kar predstavlja dobro lestvico. Kot poudarjajo Henseler idr.

(2009), dajemo pri tehniki PLS prednost skupni ali sestavljeni zanesljivosti. Skupna ali sestavljena zanesljivost vseh konstruktov v našem modelu je nad 0,8, v veliki večini nad 0,9, kar prav tako predstavlja dobro lestvico: tabela 71. V tej tabeli prikazujemo tudi mere zanesljivosti indikatorjev v modelu. Skladno z ugotovitvami Churchilla (1979) smo pustili indikatorje, katerih vrednost je večja od 0,4. Guenzi idr. (2009) priporočajo, da so teže indikatorjev (angl. *loadings*) signifikantne, če presegajo vrednost 0,5. Ugotavljamo, da so v merskem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vrednosti vseh 232 indikatorjev razen petih višje od 0,7, večinoma nad 0,8 (pri petih je vrednost indikatorja nad 0,6, kar je prav tako zadovoljivo). Preverjali smo tudi faktorsko veljavnost (veljavnost konstruktov), ki smo jo preverili s pomočjo konvergentne veljavnosti in diskriminantne veljavnosti. V okviru konvergentne veljavnosti smo preverjalo mere izločenih varianc (*AVE*), ki morajo biti vsaj 0,5 ali več (Fornell in Larcker, 1981). Konvergentno veljavnost lahko potrdimo, saj je povprečna vrednost *AVE* 0,724 in so vse vrednosti *AVE* za posamezne konstrukte večje od zahtevane meje.

Diskriminantno veljavnost merimo s pomočjo dveh kriterijev, to sta Fornell-Larckerjev kriterij in teža prečnih obremenitev. Fornell-Larckerjev kriterij prikazujemo v nadaljevanju, ko v tabeli 72 prikazujemo korelacije med konstrukti, kjer je na diagonali namesto 1 prikazan kvadratni koren povprečja izločenih varianc (\sqrt{AVE}). Model zadošča Fornell-Larckerjevemu kriteriju, ker so vrednosti kvadratnih korenov *AVE* višje od ostalih vrednosti v stolpcu (glejte Chin, 1998) in najmanj 0,50 (šest jih je nad 0,7, ostale nad 0,8, veliko tudi nad 0,9). Drugi kriterij diskriminantne veljavnosti pravi, da mora biti obtežitev vsakega indikatorja v povezanem konstruktovi višja od ostalih prečnih obtežitev. Obtežitve indikatorjev so prikazane v tabeli 71 (glejte zanesljivost indikatorjev) in so višje od ostalih prečnih obremenitev. Tako je tudi drugi kriterij diskriminantne veljavnosti izpolnjen. V tabeli 71 prikazujemo tudi 1. koeficient asimetrije ali nagnjenosti (angl. *Skewness*), ki meri stopnjo asimetrije spremenljivke: kadar je večji od nič, govorimo o asimetriji v desno ali pozitivni asimetriji, kadar je enak nič, je spremenljivka simetrična, torej normalno porazdeljena, kadar pa je manjši od nič, govorimo o asimetriji v levo ali negativni asimetriji; in 2. koeficient sploščenosti (angl. *Kurtosis*), ki meri stopnjo sploščenosti spremenljivke oziroma ali je spremenljivka koničasta: kadar je večji od nič, govorimo o koničasti porazdelitvi, kadar je enak nič, se spremenljivka porazdeljuje normalno, kadar pa je manjši od nič, govorimo o sploščeni porazdelitvi.

Tabela 71: Psihometrične lastnosti instrumenta modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

Konstrukta Etika_1 in IPP

Konstrukt	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zaneslj. (ρ_c)	AVE
Etika_1	V173	8EP_a(1-7)	2,866	1,987	0,725	-0,827	0,899	0,970	0,969	0,723
	V174	8EP_b(1-7)	2,819	2,121	0,760	-0,879	0,914			
	V175	8EP_c(1-7)	2,734	1,951	0,900	-0,461	0,915			
	V176	8EP_d(1-7)	2,744	2,007	0,878	-0,563	0,828			
	V177	8EP_e(1-7)	2,789	1,957	0,815	-0,591	0,859			
	V178	8EP_f(1-7)	2,992	1,868	0,596	-0,691	0,783			
	V179	8EP_g(1-7)	2,801	1,896	0,845	-0,442	0,842			
	V180	8EP_h(1-7)	2,403	2,168	1,266	-0,019	0,882			
	V181	8EP_i(1-7)	2,546	2,032	1,113	-0,167	0,873			
	V182	8EP_j(1-7)	2,681	1,964	0,903	-0,460	0,764			
	V183	8EP_k(1-7)	2,817	1,947	0,786	-0,624	0,775			
V184	8EP_l(1-7)	2,921	1,865	0,661	-0,657	0,850				
IPP	V495	32MINa_pom(1-7)	4,293	2,030	-0,766	-0,162	0,817	0,952	0,958	0,698
	V496	32MINb_pom(1-7)	4,117	1,957	-0,741	-0,140	0,788			
	V497	32MINc_pom(1-7)	4,710	2,094	-1,050	0,190	0,864			
	V498	32MINd_pom(1-7)	4,790	1,920	-1,013	0,513	0,782			
	V499	32MINE_pom(1-7)	4,940	2,127	-1,240	0,513	0,869			
	V500	32MINf_pom(1-7)	5,298	2,194	-1,456	0,903	0,868			
	V509	1PPPa_pom(1-7)	5,108	2,230	-1,275	0,404	0,813			
	V511	1PP Pc_pom(1-7)	4,800	2,096	-1,104	0,317	0,859			
	V512	1PP Pd_pom(1-7)	4,732	2,070	-1,102	0,291	0,846			
V513	1PP Pe_pom(1-7)	4,658	2,034	-1,099	0,311	0,844				

Konstrukti IU_1, IU_2 in KK_1

Konstrukt	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zaneslj. (ρ_c)	AVE
IU_1	V537	9IUe(1-7)	5,116	1,597	-1,123	1,186	0,850	0,884	0,915	0,682
	V538	9IUf(1-7)	5,104	1,549	-1,148	1,453	0,847			
	V539	9IUg(1-7)	4,890	1,681	-0,817	0,219	0,823			
	V540	9IUh(1-7)	4,610	1,672	-0,672	0,056	0,843			
	V541	9IUi(1-7)	4,229	1,759	-0,380	-0,530	0,763			
IU_2	V519	3IU_A_a(1-7)	5,188	1,737	-1,341	1,581	0,866	0,856	0,903	0,699
	V520	3IU_A_b(1-7)	5,146	1,742	-1,273	1,417	0,866			
	V521	3IU_A_c(1-7)	5,140	1,816	-1,399	1,558	0,835			
	V522	3IU_B_a(1-7)	4,691	1,926	-0,966	0,271	0,774			
KK_1	V643	34KK(1-7)	5,511	1,514	-1,879	4,348	0,806	0,956	0,961	0,636
	V648	39KK(1-7)	5,392	1,597	-1,754	3,468	0,818			
	V650	41KK(1-7)	5,546	1,733	-1,700	2,636	0,654			
	V654	45KK(1-7)	5,309	1,615	-1,604	2,898	0,824			
	V655	46KK(1-7)	5,138	1,580	-1,475	2,571	0,800			
	V656	47KK(1-7)	4,910	1,609	-1,226	1,635	0,799			
	V658	49KK(1-7)	5,287	1,668	-1,408	2,138	0,777			
	V659	50KK(1-7)	5,495	1,677	-1,666	2,932	0,791			
	V660	51KK(1-7)	5,411	1,648	-1,655	2,905	0,813			
	V661	52KK(1-7)	5,467	1,632	-1,792	3,480	0,849			
	V662	53KK(1-7)	5,163	1,655	-1,393	2,103	0,803			
	V663	54KK(1-7)	5,343	1,635	-1,734	3,312	0,819			
	V664	55KK(1-7)	5,255	1,665	-1,462	2,197	0,844			
	V665	56KK(1-7)	5,116	1,663	-1,414	2,061	0,745			

Konstrukta KK_2 in KK_3

Konstrukt	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anetnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zanesljivost (ρ_c)	AVE
KK_2	V617	21KK_a(1-7)	4,785	1,542	-1,010	1,499	0,829	0,957	0,963	0,686
	V618	21KK_b(1-7)	4,576	1,549	-0,774	0,963	0,826			
	V619	21KK_c(1-7)	5,054	1,505	-1,312	2,728	0,924			
	V620	21KK_d(1-7)	5,095	1,515	-1,374	2,797	0,923			
	V621	21KK_e(1-7)	4,916	1,574	-1,089	1,759	0,897			
	V622	21KK_f(1-7)	5,206	1,610	-1,364	2,407	0,872			
	V623	21KK_g(1-7)	5,531	1,691	-1,525	2,512	0,813			
	V624	21KK_h(1-7)	5,485	1,819	-1,530	2,094	0,773			
	V627	21KK_k(1-7)	5,035	1,588	-1,220	1,880	0,854			
	V628	21KK_l(1-7)	4,431	1,612	-0,737	0,755	0,806			
	V629	21KK_m(1-7)	3,901	1,542	-0,484	0,392	0,725			
V630	21KK_n(1-7)	3,405	1,578	-0,119	-0,093	0,658				
KK_3	V590	4KK(1-7)	4,896	1,739	-0,972	0,667	0,730	0,905	0,922	0,568
	V591	5KK(1-7)	5,301	1,726	-1,243	1,183	0,720			
	V592	6KK(1-7)	5,229	1,770	-1,235	1,027	0,736			
	V593	7KK(1-7)	4,099	1,974	-0,306	-0,941	0,607			
	V595	9KK(1-7)	5,292	1,779	-1,274	1,175	0,811			
	V596	10KK_a(1-7)	4,718	1,742	-0,812	0,280	0,808			
	V597	10KK_b(1-7)	5,109	1,617	-1,376	2,188	0,765			
	V599	12KK(1-7)	4,928	1,827	-0,887	0,230	0,801			
	V600	13KK(1-7)	4,733	1,867	-0,803	-0,019	0,785			

Konstrukti KK_4, KK_5, Kultura_1, Kultura_2 in Kultura_3

Konstrukt	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zanesljivost (ρ_c)	AVE
KK_4	V632	23KK(1-7)	3,020	2,128	0,473	-1,092	0,796	0,908	0,932	0,734
	V633	24KK(1-7)	2,842	2,105	0,561	-1,022	0,755			
	V634	25KK(1-7)	3,830	2,002	-0,179	-1,056	0,906			
	V635	26KK(1-7)	3,542	2,026	0,044	-1,170	0,919			
	V636	27KK(1-7)	3,274	1,966	0,189	-1,126	0,895			
KK_5	V603	14KK_tradicionalnost(1-7)	4,146	1,852	-0,814	0,045	0,839	0,872	0,912	0,722
	V604	14KK_eksluzivnost(1-7)	4,206	1,864	-0,793	0,088	0,900			
	V605	14KK_standardiziranost(1-7)	3,851	2,036	-0,324	-0,918	0,768			
	V606	14KK_inovativnost(1-7)	4,703	1,989	-1,061	0,411	0,884			
Kultura_1	V140	6FK_I(1-7)	3,917	1,609	-0,058	-0,331	0,830	0,794	0,879	0,708
	V142	6FK_III(1-7)	4,027	1,510	-0,247	-0,110	0,878			
	V143	6FK_IV(1-7)	4,063	1,577	-0,166	-0,417	0,815			
Kultura_2	V148	10FK(1-7)	1,981	2,750	0,818	-1,125	0,981	0,964	0,982	0,965
	V149	11FK(1-7)	1,827	2,655	0,962	-0,824	0,984			
Kultura_3	V160	20FK(1-7)	3,924	2,000	-0,098	-0,982	0,759	0,703	0,834	0,627
	V162	22FK(1-7)	5,316	1,592	-1,406	2,190	0,823			
	V163	23FK(1-7)	4,241	1,726	-0,309	-0,289	0,791			

Konstrukta MIN_1 in MIN_2

Konstrukt	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zanesljivost (ρ_c)	AVE
MIN_1	V437	14MINa_inov(1-7)	4,054	2,452	-0,451	-1,197	0,833	0,966	0,970	0,727
	V438	14MINb_inov(1-7)	4,057	2,352	-0,496	-1,025	0,847			
	V439	14MINc_inov(1-7)	4,187	2,386	-0,565	-0,987	0,845			
	V440	14MINd_inov(1-7)	4,386	2,402	-0,711	-0,807	0,841			
	V441	14MINa_izum(1-7)	3,606	2,370	-0,162	-1,319	0,864			
	V442	14MINb_izum(1-7)	3,707	2,347	-0,273	-1,236	0,874			
	V443	14MINc_izum(1-7)	3,828	2,374	-0,340	-1,209	0,890			
	V444	14MINd_izum(1-7)	4,139	2,438	-0,490	-1,117	0,861			
	V445	14MINa_raz(1-7)	3,989	2,406	-0,387	-1,198	0,831			
	V446	14MINb_raz(1-7)	3,910	2,328	-0,385	-1,103	0,856			
	V447	14MINc_raz(1-7)	3,952	2,406	-0,395	-1,184	0,854			
V448	14MINd_raz(1-7)	4,293	2,418	-0,576	-0,989	0,829				
MIN_2	V465	20MINa(1-7)	4,413	1,581	-0,798	0,720	0,856	0,967	0,971	0,771
	V466	20MINb(1-7)	4,361	1,557	-0,723	0,607	0,866			
	V467	20MINc(1-7)	5,072	1,561	-1,140	1,758	0,896			
	V468	20MINd(1-7)	4,980	1,595	-1,158	1,784	0,874			
	V469	20MINe(1-7)	4,702	1,586	-0,834	0,921	0,867			
	V472	23MINa(1-7)	4,330	1,619	-0,723	0,463	0,862			
	V473	23MINb(1-7)	4,277	1,651	-0,602	0,277	0,887			
	V474	23MINc(1-7)	4,800	1,685	-1,053	1,120	0,894			
	V475	23MINd(1-7)	4,767	1,687	-1,037	1,020	0,894			
	V476	23MINe(1-7)	4,545	1,672	-0,786	0,611	0,883			

Konstrukti MIN_3, MIN_5, MIN_6, MIN_7 in MIN_8

Konstrukt	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zaneslj. (ρ_c)	AVE
MIN 3	V397	5MIN_Ia(1-7)	4,038	1,876	-0,425	-0,535	0,788	0,949	0,956	0,685
	V398	5MIN_Ib(1-7)	4,360	1,789	-0,603	-0,153	0,769			
	V399	5MIN_Ic(1-7)	4,504	1,850	-0,628	-0,191	0,820			
	V400	5MIN_Id(1-7)	4,346	1,754	-0,592	-0,083	0,859			
	V401	5MIN_Ie(1-7)	4,444	1,724	-0,615	0,042	0,824			
	V403	5MIN_IIf(1-7)	4,516	1,667	-0,729	0,426	0,813			
	V406	5MIN_IIIa(1-7)	4,428	1,892	-0,613	-0,357	0,864			
	V407	5MIN_IIIb(1-7)	4,564	1,845	-0,754	-0,024	0,854			
	V408	5MIN_IIIc(1-7)	4,520	1,817	-0,689	-0,020	0,861			
V409	5MIN_IV(1-7)	4,142	1,727	-0,603	0,105	0,822				
MIN 5	V391	2MINb(1-7)	3,535	1,572	-0,080	-0,105	0,801	0,892	0,926	0,757
	V392	2MINc(1-7)	3,999	1,648	-0,350	-0,047	0,880			
	V393	2MINd(1-7)	4,123	1,638	-0,420	0,115	0,910			
	V394	2MINe(1-7)	4,410	1,699	-0,564	0,115	0,885			
MIN 6	V385	1MINa(1-7)	4,007	1,828	-0,095	-0,785	0,694	0,856	0,904	0,703
	V387	1MINc(1-7)	3,616	1,850	0,224	-0,929	0,905			
	V388	1MINd(1-7)	3,492	1,890	0,365	-0,923	0,881			
	V389	1MINe(1-7)	3,338	2,029	0,455	-1,109	0,859			
MIN 7	V417	9MINa(1-7)	2,575	1,515	0,371	-0,687	0,774	0,716	0,840	0,636
	V419	9MINc(1-7)	2,300	1,487	0,788	-0,015	0,813			
	V421	9MINe(1-7)	3,181	1,694	0,137	-0,603	0,806			
MIN 8	V431	13MINg(1-7)	3,839	1,721	-0,144	-0,486	0,953	0,897	0,951	0,907
	V432	13MINh(1-7)	3,616	1,724	-0,036	-0,637	0,951			

Konstrukti OPP_1, OPP_2, OPP_3 in PIS_1

Konstrukt	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zanesljivost (ρ_c)	AVE
OPP_1	V80	22PP_I(1-7)	3,809	1,565	-0,078	-0,315	0,792	0,750	0,842	0,572
	V81	22PP_II(1-7)	4,240	1,625	-0,336	-0,096	0,742			
	V82	22PP_III(1-7)	3,094	1,505	0,398	-0,065	0,713			
	V83	22PP_IV(1-7)	3,569	1,414	0,141	0,080	0,776			
OPP_2	V107	8VPS(1-7)	3,837	1,711	-0,003	-0,577	0,835	0,865	0,908	0,712
	V58	4PP(1-7)	4,082	1,813	-0,172	-0,761	0,865			
	V67	11PP (1-7)	3,698	1,848	0,104	-0,800	0,839			
	V76	18PP(1-7)	4,523	1,877	-0,447	-0,615	0,836			
OPP_3	V61	7PP (1-7)	3,745	1,757	-0,060	-0,531	0,848	0,837	0,891	0,671
	V70	14PP(1-7)	3,594	1,789	0,021	-0,680	0,790			
	V79	21PP(1-7)	4,545	1,739	-0,523	-0,124	0,825			
	V134	12VPS(1-7)	3,975	1,777	-0,180	-0,540	0,812			
PIS_1	V273	3PIS_b(1-7)	4,903	1,679	-1,202	1,670	0,854	0,955	0,962	0,762
	V274	3PIS_c(1-7)	5,117	1,644	-1,357	2,205	0,889			
	V275	3PIS_d(1-7)	5,116	1,683	-1,332	1,992	0,898			
	V276	3PIS_e(1-7)	4,760	1,658	-1,001	1,230	0,892			
	V277	3PIS_f(1-7)	4,774	1,735	-1,119	1,209	0,879			
	V278	3PIS_g(1-7)	4,678	1,718	-0,915	0,734	0,865			
	V279	3PIS_h(1-7)	4,575	1,676	-0,823	0,606	0,852			
	V280	3PIS_i(1-7)	4,330	1,718	-0,613	0,182	0,851			

Konstrukti PIS_2, PIS_3, PIS_4 in PIS_6

Konstrukt	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zaneslj. (ρ_c)	AVE
PIS_2	V352	38PISc(1-7)	3,657	1,598	-0,171	-0,468	0,813	0,917	0,938	0,752
	V353	38PISd(1-7)	3,771	1,664	-0,152	-0,560	0,864			
	V354	38PISe(1-7)	4,168	1,636	-0,501	-0,156	0,896			
	V355	38PISf(1-7)	4,763	1,691	-0,840	0,373	0,894			
	V356	38PISg(1-7)	4,672	1,702	-0,774	0,261	0,865			
PIS_3	V318	21PISa(1-7)	3,687	1,914	0,014	-0,803	0,763	0,931	0,944	0,708
	V319	21PISb(1-7)	4,243	1,870	-0,405	-0,417	0,812			
	V320	21PISc(1-7)	4,794	1,821	-0,895	0,506	0,862			
	V321	21PISd(1-7)	4,138	1,788	-0,395	-0,302	0,828			
	V322	21PISe(1-7)	4,441	1,776	-0,653	0,061	0,863			
	V323	21PISf(1-7)	4,695	1,800	-0,839	0,331	0,879			
	V324	21PISg(1-7)	4,564	1,840	-0,697	0,014	0,875			
PIS_4	V365	40PISa_pom(1-7)	4,743	2,399	-0,932	-0,474	0,818	0,925	0,939	0,689
	V366	40PISb_pom(1-7)	4,041	2,223	-0,558	-0,835	0,827			
	V367	40PISc_pom(1-7)	4,054	2,226	-0,549	-0,870	0,833			
	V368	40PISd_pom(1-7)	4,113	2,299	-0,511	-0,953	0,816			
	V369	40PISe_pom(1-7)	5,037	2,367	-1,187	0,010	0,853			
	V370	40PISf_pom(1-7)	4,755	2,385	-0,937	-0,445	0,832			
	V371	40PISg_pom(1-7)	4,142	2,222	-0,615	-0,764	0,832			
PIS_6	V285	7PIS(1-7)	4,474	1,851	-0,474	-0,459	0,708	0,799	0,861	0,554
	V291	11PIS(1-7)	5,507	1,625	-1,493	2,062	0,728			
	V294	13PIS(1-7)	5,110	1,682	-0,931	0,552	0,755			
	V300	17PIS(1-7)	5,715	1,456	-1,505	2,403	0,765			
	V303	19PIS(1-7)	5,376	1,595	-1,253	1,465	0,764			

Konstrukti PIS_7, PIS_8, PPP_1 in Vizija

Konstrukt	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zanesljivost (ρ_c)	AVE
PIS_7	V267	1PIS_a(1-7)	3,296	1,910	0,313	-0,848	0,645	0,810	0,874	0,703
	V268	1PIS_b(1-7)	3,371	2,006	0,295	-0,919	0,917			
	V269	1PIS_c(1-7)	3,564	2,151	0,209	-1,109	0,924			
PIS_8	V337	29PIS(1-7)	4,698	1,784	-0,725	-0,170	0,822	0,797	0,881	0,711
	V340	31PIS(1-7)	4,327	1,865	-0,395	-0,708	0,889			
	V343	33PIS(1-7)	4,436	1,923	-0,411	-0,787	0,817			
PPP_1	V579	10S_Ia_pom(1-7)	4,550	2,774	-0,754	-1,108	0,881	0,945	0,955	0,753
	V580	10S_Ib_pom(1-7)	4,477	2,685	-0,797	-1,015	0,906			
	V581	10S_Ic_pom(1-7)	4,541	2,704	-0,817	-0,984	0,888			
	V582	10S_Ila_pom(1-7)	4,440	2,668	-0,773	-1,021	0,907			
	V583	10S_Ilb_pom(1-7)	3,917	2,527	-0,528	-1,193	0,880			
	V584	10S_Ilc_pom(1-7)	3,580	2,599	-0,262	-1,490	0,834			
Vizija	V585	10S_Ild_pom(1-7)	3,300	2,608	-0,074	-1,577	0,772	0,757	0,860	0,672
	V49	10_PV (1-7)	4,553	1,979	-0,537	-0,454	0,846			
	V51	12_PV (1-7)	5,237	1,715	-1,267	1,565	0,806			
	V52	13_PV(1-7)	4,166	1,927	-0,377	-0,537	0,807			

Konstrukta Vodila_1 in Vodila_2

Konstrukt	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zanesljivost (ρ_c)	AVE
Vodila_1	V95	7VPS_a(1-7)	2,892	2,166	0,819	-0,754	0,911	0,978	0,980	0,820
	V96	7VPS_b(1-7)	2,816	2,346	0,872	-0,851	0,936			
	V97	7VPS_c(1-7)	3,247	1,777	0,383	-0,695	0,804			
	V98	7VPS_d(1-7)	2,999	2,007	0,689	-0,766	0,918			
	V99	7VPS_e(1-7)	3,035	2,071	0,654	-0,837	0,904			
	V100	7_VPS_f(1-7)	3,029	1,931	0,639	-0,748	0,895			
	V102	7VPS_f(1-7)	3,187	1,898	0,533	-0,746	0,903			
	V103	7VPS_i(1-7)	2,951	2,068	0,734	-0,775	0,927			
	V104	7VPS_j(1-7)	2,849	2,255	0,852	-0,815	0,951			
	V105	7VPS_k(1-7)	3,104	1,891	0,561	-0,741	0,897			
V106	7VPS_l(1-7)	3,030	2,094	0,662	-0,875	0,908				
Vodila_2	V121	10VPS_aP	4,647	2,355	-0,797	-0,651	0,798	0,961	0,966	0,722
	V122	10VPS_bP	5,252	2,482	-1,183	-0,191	0,869			
	V123	10VPS_cP	4,079	2,153	-0,494	-0,717	0,739			
	V124	10VPS_dP	4,594	2,224	-0,844	-0,435	0,859			
	V125	10VPS_eP	4,516	2,260	-0,765	-0,559	0,883			
	V126	10VPS_fP	4,640	2,229	-0,911	-0,330	0,850			
	V128	10VPS_hP	4,267	2,195	-0,678	-0,643	0,856			
	V129	10VPS_iP	4,597	2,289	-0,859	-0,508	0,892			
	V130	10VPS_jP	4,764	2,347	-0,959	-0,447	0,910			
	V131	10VPS_kP	4,304	2,186	-0,701	-0,614	0,845			
	V132	10VPS_lP	4,542	2,331	-0,779	-0,659	0,833			

Konstrukti Vrednote_1, Vrednote_2, Vrednote_3 in Vrednote_4

Konstrukt	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Asimetrija (Skewness)	Sploščenost (Kurtosis)	Zanesljivost indikatorjev	Cronbach α	Sestavljena zaneslj. (ρ_c)	AVE
Vrednote 1	V239	1Vb_pom(1-7)	4,063	2,538	-0,461	-1,258	0,762	0,964	0,968	0,652
	V240	1Vc_pom(1-7)	4,027	2,335	-0,576	-0,944	0,784			
	V241	1Vd_pom(1-7)	4,774	2,550	-0,943	-0,627	0,812			
	V242	1Ve_pom(1-7)	4,640	2,548	-0,849	-0,782	0,803			
	V243	1Vf_pom(1-7)	3,575	2,339	-0,226	-1,242	0,745			
	V244	1Vg_pom(1-7)	3,768	2,465	-0,240	-1,286	0,739			
	V245	1Vh_pom(1-7)	4,090	2,488	-0,514	-1,154	0,823			
	V246	1Vi_pom(1-7)	3,346	2,345	-0,036	-1,257	0,722			
	V247	1Vj_pom(1-7)	4,053	2,466	-0,507	-1,119	0,835			
	V248	1Vk_pom(1-7)	3,959	2,429	-0,492	-1,120	0,857			
	V249	1Vl_pom(1-7)	4,334	2,434	-0,745	-0,854	0,870			
	V250	1Vm_pom(1-7)	4,189	2,495	-0,579	-1,097	0,826			
	V251	1Vn_pom(1-7)	4,496	2,548	-0,750	-0,918	0,842			
	V252	1Vo_pom(1-7)	4,305	2,571	-0,601	-1,135	0,824			
V253	1Vp_pom(1-7)	4,199	2,560	-0,496	-1,252	0,833				
V254	1Vr_pom(1-7)	4,311	2,608	-0,553	-1,232	0,823				
Vrednote 2	V257	3V(1-7)	1,661	2,055	1,073	0,008	0,952	0,906	0,955	0,914
	V258	4V(1-7)	1,700	2,152	0,908	-0,537	0,960			
Vrednote 3	V259	5V(1-7)	3,218	2,253	0,026	-1,128	0,954	0,895	0,950	0,905
	V260	6V(1-7)	3,383	2,176	-0,010	-1,008	0,949			
Vrednote 4	V263	8V(1-7)	4,322	1,887	-0,452	-0,598	0,960	0,852	0,928	0,866
	V265	11V(1-7)	4,552	2,208	-0,919	-0,265	0,900			

Diskriminantno veljavnost s pomočjo Fornell-Larckerjevega kriterija dokazujemo v nadaljevanju. V tabeli 72 prikazujemo zanesljivost oz. prečne obtežitve (angl. *cross loadings*) konstruktov. Vrednosti konstruktov, ki se nanašajo na posamezen konstrukt, so odebeljene. Te vrednosti so dosti višje, kot so vrednosti konstruktov v povezavi z ostalimi konstrukti (kriterij prečnih obtežitev). Hkrati s korelacijo konstruktov modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja pa je v tej isti tabeli diskriminantna factorska veljavnost dokazana tudi s Fornell-Larckerjevim kriterijem, saj so na diagonali namesto 1 odebeljeno prikazane vrednosti kvadratnega korena *AVE*, iz česar je razvidno, da je kvadratni koreni *AVE* vsakega konstrukta večji, kot je korelacija določenega konstrukta z vsemi ostalimi konstrukti v modelu (glejte Chin, 1998) in najmanj 0,50. Torej je izpolnjen tudi Fornell-Larckerjev kriterij.

Tabela 72: Diskriminantna faktorska veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: korelacija konstruktov in kvadratni koreni AVE (prikazani na diagonali) – dokazanost Fornell-Larckerjevega kriterija

Konstrukti Etika_1, IPP, IU_1, IU_2, KK_1, KK_2, KK_3, KK_4, KK_5, Kultura_1, Kultura_2, Kultura_3, MIN_1, MIN_2, MIN_3, MIN_5, MIN_6, MIN_7 in MIN_8

Konstrukt	Etika_1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5	Kultura_1	Kultura_2	Kultura_3	MIN_1
Etika_1	0,850												
IPP	-0,032	0,836											
IU_1	-0,064	0,255	0,826										
IU_2	0,006	0,260	0,360	0,836									
KK_1	-0,038	0,235	0,256	0,204	0,797								
KK_2	-0,049	0,337	0,222	0,184	0,524	0,829							
KK_3	-0,076	0,306	0,385	0,286	0,430	0,517	0,754						
KK_4	-0,016	0,140	0,238	0,158	0,281	0,413	0,403	0,857					
KK_5	0,000	0,172	0,205	0,133	0,350	0,425	0,399	0,428	0,849				
Kultura_1	-0,080	0,190	0,085	0,017	0,146	0,327	0,180	0,117	0,104	0,841			
Kultura_2	-0,018	0,136	0,127	0,063	0,065	0,047	0,180	0,130	0,035	0,096	0,982		
Kultura_3	-0,061	0,275	0,272	0,247	0,266	0,358	0,298	0,178	0,153	0,242	0,224	0,792	
MIN_1	0,016	0,383	0,195	0,180	0,157	0,182	0,206	0,210	0,201	0,143	0,085	0,167	0,852
MIN_2	-0,035	0,411	0,352	0,311	0,263	0,450	0,313	0,206	0,205	0,276	0,147	0,410	0,395
MIN_3	-0,035	0,375	0,285	0,193	0,265	0,438	0,284	0,262	0,200	0,288	0,153	0,304	0,418
MIN_5	0,035	0,246	0,211	0,151	0,206	0,309	0,253	0,206	0,154	0,265	0,089	0,285	0,280
MIN_6	0,205	-0,101	-0,095	-0,034	-0,035	0,058	-0,064	-0,058	0,017	0,025	-0,082	-0,071	-0,112
MIN_7	0,039	0,290	0,258	0,174	0,149	0,287	0,225	0,191	0,113	0,168	0,095	0,249	0,228
MIN_8	-0,046	0,269	0,241	0,144	0,192	0,306	0,209	0,320	0,221	0,257	0,144	0,240	0,417

Nadaljevanje tabele:

Konstrukt	MIN_2	MIN_3	MIN_5	MIN_6	MIN_7	MIN_8	OPP_1	OPP_2	OPP_3	PIS_1	PIS_2	PIS_3	PIS_4	PIS_6
Etika_1														
IPP														
IU_1														
IU_2														
KK_1														
KK_2														
KK_3														
KK_4														
KK_5														
Kultura_1														
Kultura_2														
Kultura_3														
MIN_1														
MIN_2	0,878													
MIN_3	0,575	0,828												
MIN_5	0,391	0,428	0,870											
MIN_6	-0,123	-0,138	0,001	0,839										
MIN_7	0,409	0,437	0,272	-0,022	0,798									
MIN_8	0,480	0,512	0,313	-0,141	0,387	0,952								

Nadaljevanje tabele:

Konstrukt	PIS_7	PIS_8	PPP_1	Vizija	Vodila_1	Vodila_2	Vrednote_1	Vrednote_2	Vrednote_3	Vrednote_4	AVE	Koren_AVE
Etika_1											0,723	0,850
IPP											0,698	0,836
IU_1											0,682	0,826
IU_2											0,699	0,836
KK_1											0,636	0,797
KK_2											0,686	0,829
KK_3											0,568	0,754
KK_4											0,734	0,857
KK_5											0,722	0,849
Kultura_1											0,708	0,841
Kultura_2											0,965	0,982
Kultura_3											0,627	0,792
MIN_1											0,727	0,852
MIN_2											0,771	0,878
MIN_3											0,685	0,828
MIN_5											0,757	0,870
MIN_6											0,703	0,839
MIN_7											0,636	0,798
MIN_8											0,907	0,952

Konstrukti OPP_1, OPP_2, OPP_3, PIS_1, PIS_2, PIS_3, PIS_4, PIS_6, PIS_7, PIS_8, Vizija, Vodila_1, Vodila_2, Vrednote_1, Vrednote_2, Vrednote_3, Vrednote_4

Konstrukt	Etika_1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5	Kultura_1	Kultura_2	Kultura_3	MIN_1
OPP_1	-0,061	0,173	0,141	0,043	0,227	0,367	0,257	0,234	0,194	0,419	0,101	0,291	0,133
OPP_2	-0,041	0,271	0,208	0,169	0,138	0,303	0,265	0,212	0,120	0,290	0,212	0,388	0,206
OPP_3	-0,040	0,255	0,216	0,206	0,194	0,341	0,198	0,119	0,113	0,246	0,068	0,431	0,147
PIS_1	-0,045	0,303	0,173	0,239	0,193	0,433	0,201	0,182	0,134	0,267	0,125	0,372	0,261
PIS_2	-0,035	0,232	0,273	0,248	0,153	0,286	0,208	0,169	0,111	0,206	0,167	0,255	0,230
PIS_3	-0,052	0,376	0,247	0,242	0,206	0,381	0,211	0,158	0,135	0,205	0,096	0,348	0,305
PIS_4	-0,055	0,508	0,182	0,192	0,143	0,210	0,213	0,160	0,142	0,075	0,090	0,199	0,223
PIS_6	-0,046	0,205	0,270	0,316	0,264	0,155	0,305	0,233	0,194	0,104	0,177	0,319	0,246
PIS_7	0,185	-0,012	-0,043	-0,081	0,027	0,001	-0,138	-0,088	-0,027	0,063	-0,136	-0,080	0,051
PIS_8	-0,003	0,076	0,211	0,225	0,113	0,079	0,121	0,126	0,071	-0,029	0,137	0,217	0,149
PPP_1	-0,005	0,284	0,198	0,185	0,113	0,165	0,275	0,139	0,153	0,057	0,124	0,184	0,207
Vizija	-0,041	0,176	0,164	0,138	0,212	0,248	0,222	0,143	0,143	0,241	0,129	0,355	0,166
Vodila_1	-0,023	0,149	0,019	0,027	0,073	0,308	0,122	0,064	0,045	0,264	0,036	0,239	0,044
Vodila_2	0,051	0,383	0,201	0,162	0,132	0,198	0,207	0,039	0,064	0,101	0,051	0,207	0,164
Vrednote_1	0,000	0,373	0,162	0,130	0,213	0,313	0,173	0,109	0,093	0,194	0,064	0,282	0,235
Vrednote_2	0,066	0,059	0,009	0,028	0,020	0,010	0,013	0,063	-0,004	0,066	0,127	0,127	0,076
Vrednote_3	0,120	0,054	-0,047	0,008	0,050	-0,067	-0,033	0,009	0,017	-0,058	0,056	-0,028	0,033
Vrednote_4	0,048	0,169	0,110	0,052	0,092	0,163	0,131	0,060	0,084	0,175	0,072	0,326	0,091

Nadaljevanje tabele:

Konstrukt	MIN_2	MIN_3	MIN_5	MIN_6	MIN_7	MIN_8	OPP_1	OPP_2	OPP_3	PIS_1	PIS_2	PIS_3	PIS_4	PIS_6
OPP_1	0,337	0,376	0,233	-0,088	0,227	0,250	0,756							
OPP_2	0,371	0,317	0,280	-0,065	0,253	0,286	0,375	0,844						
OPP_3	0,423	0,277	0,422	-0,068	0,227	0,284	0,323	0,469	0,819					
PIS_1	0,503	0,414	0,257	-0,043	0,233	0,351	0,270	0,356	0,333	0,873				
PIS_2	0,398	0,356	0,298	-0,032	0,317	0,341	0,223	0,283	0,258	0,362	0,867			
PIS_3	0,475	0,486	0,504	-0,061	0,272	0,340	0,242	0,239	0,440	0,407	0,348	0,841		
PIS_4	0,319	0,251	0,234	-0,080	0,211	0,178	0,112	0,219	0,199	0,209	0,332	0,284	0,830	
PIS_6	0,338	0,321	0,229	-0,164	0,170	0,274	0,122	0,369	0,263	0,242	0,243	0,328	0,199	0,744
PIS_7	-0,045	-0,089	0,030	0,248	-0,016	-0,090	-0,041	-0,082	-0,046	-0,108	-0,135	-0,051	-0,059	-0,166
PIS_8	0,204	0,173	0,150	-0,036	0,193	0,154	0,093	0,234	0,114	0,135	0,313	0,137	0,308	0,389
PPP_1	0,243	0,218	0,169	-0,033	0,159	0,144	0,102	0,191	0,170	0,179	0,063	0,189	0,397	0,143
Vizija	0,333	0,272	0,308	-0,083	0,153	0,235	0,314	0,517	0,530	0,327	0,212	0,295	0,129	0,319
Vodila_1	0,255	0,216	0,128	0,014	0,175	0,191	0,211	0,221	0,236	0,267	0,133	0,207	0,092	-0,025
Vodila_2	0,275	0,232	0,185	-0,036	0,185	0,182	0,134	0,239	0,241	0,176	0,178	0,218	0,289	0,132
Vrednote_1	0,319	0,269	0,214	-0,057	0,204	0,183	0,181	0,263	0,231	0,396	0,225	0,321	0,289	0,128
Vrednote_2	0,152	0,065	0,098	0,073	0,115	0,083	0,027	0,113	0,104	0,091	0,111	0,083	0,098	0,103
Vrednote_3	-0,070	-0,079	0,007	0,130	-0,053	-0,054	-0,103	-0,021	0,008	-0,025	-0,059	0,014	-0,017	0,057
Vrednote_4	0,244	0,142	0,128	0,015	0,143	0,143	0,115	0,278	0,273	0,227	0,139	0,165	0,153	0,201

Nadaljevanje tabele:

Konstrukt	PIS_7	PIS_8	PPP_1	Vizija	Vodila_1	Vodila_2	Vrednote_1	Vrednote_2	Vrednote_3	Vrednote_4	AVE	Koren_AVE
OPP_1											0,572	0,756
OPP_2											0,712	0,844
OPP_3											0,671	0,819
PIS_1											0,762	0,873
PIS_2											0,752	0,867
PIS_3											0,708	0,841
PIS_4											0,689	0,830
PIS_6											0,554	0,744
PIS_7	0,839										0,703	0,839
PIS_8	-0,115	0,843									0,711	0,843
PPP_1	-0,064	0,098	0,868								0,753	0,868
Vizija	-0,008	0,135	0,136	0,820							0,672	0,820
Vodila_1	-0,005	-0,007	0,118	0,168	0,906						0,820	0,906
Vodila_2	-0,013	0,100	0,226	0,127	-0,034	0,850					0,722	0,850
Vrednote_1	0,020	0,069	0,228	0,184	0,235	0,235	0,807				0,652	0,807
Vrednote_2	0,014	0,138	0,011	0,106	0,018	0,085	0,042	0,956			0,914	0,956
Vrednote_3	0,119	-0,038	-0,025	0,020	-0,165	-0,018	0,031	0,315	0,951		0,905	0,951
Vrednote_4	-0,045	0,120	0,161	0,207	0,231	0,122	0,214	0,175	0,038	0,931	0,866	0,931

V okviru proučevanja merskega modela smo v tem poglavju potrdili zanesljivost in veljavnost merskega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (slike 32–36). Povezave koeficientov beta (β) (koeficientov regresije najmanjših kvadratov, angl. *least squares regressions*) iz konstruktov na indikatorje so razvidne tudi iz priloge 3: Diskriminantna faktorska veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: zanesljivost indikatorjev in prečnih obtežitev modela inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, povezave koeficientov beta (β) med konstrukti pa so razvidne tudi iz priloge 4: Povezave koeficientov beta (β) med konstrukti modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Pojasnjeno variabilnost endogenih konstruktov⁵⁶, R na kvadrat (R^2), pa prikazujemo v tabeli 73. »Pojasnjeno variabilnost R^2 za endogene latentne spremenljivke določa Cohen (1988), kjer vrednosti 0,26, 0,13 in 0,02 predstavljajo močen, srednji oz. nizek učinek⁵⁷. Če je določena struktura modela notranjih poti pojasnjena samo z eno ali dvema endogenima latentnima spremenljivkama, je srednja raven R^2 sprejemljiva (Henseler idr., 2009). Če pa je endogena latentna spremenljivka sestavljena iz več eksogenih latentnih spremenljivk, mora biti R^2 najmanj na močni ravni (angl. *substantial level*)« (Sternad, 2011, str. 182).

Glede na kategorizacijo R^2 učinka velikosti po Cohenu (1988) ugotavljamo, da je učinek variance na endogene konstrukte IPP (s katerim smo raziskovali inovirano politiko podjetja), KK_2 (s katerim smo proučevali zaposlene in menedžment), MIN_2 (s katerim smo ugotavljali pomen proučevanja razvoja trga), MIN_3 (s katerim smo ugotavljali pomen proučevanja ekološkega okolja), OPP_2 (s katerim smo ugotavljali pomen zapisa politike podjetja) in OPP_3 (s katerim smo ugotavljali pomen politike podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja – pred 10 leti) velik, učinek variance na endogene konstrukte IU_2 (s katerim smo ugotavljali vpliv interesov lastnikov in menedžerjev podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja), KK_3 (s katerim smo ugotavljali različne vidike poslovanja podjetja), MIN_1 (s katerim smo ugotavljali vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja), MIN_8 (s katerim smo ugotavljali ali anketirana podjetja proučujejo izumljanje in raziskovanje, kot del tehnično-tehnološkega razvoja), PIS_4 (s katerim smo ugotavljali pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja) in PIS_8 (s katerim smo ugotavljali koliko proučevanje konkurentov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja) je srednji, učinek variance na endogene konstrukte OPP_1 (s katerim smo ugotavljali ali je usmeritev podjetja odgovorna) in Vrednote_2 (s katerim smo ugotavljali ali v podjetju analizirajo vrednote ključnih posameznikov in jih medsebojno primerjajo) ni signifikanten, učinek variance na ostale endogene konstrukte pa je nizek. Povprečna vrednost R^2 je 0,172, kar pojasnjuje srednje velik del variance endogenih spremenljivk. V nadaljevanju prikazujemo tabelo 73 in slike 32–36. Raziskavo bomo nato nadaljevali z ocenitvijo strukturnega modela.

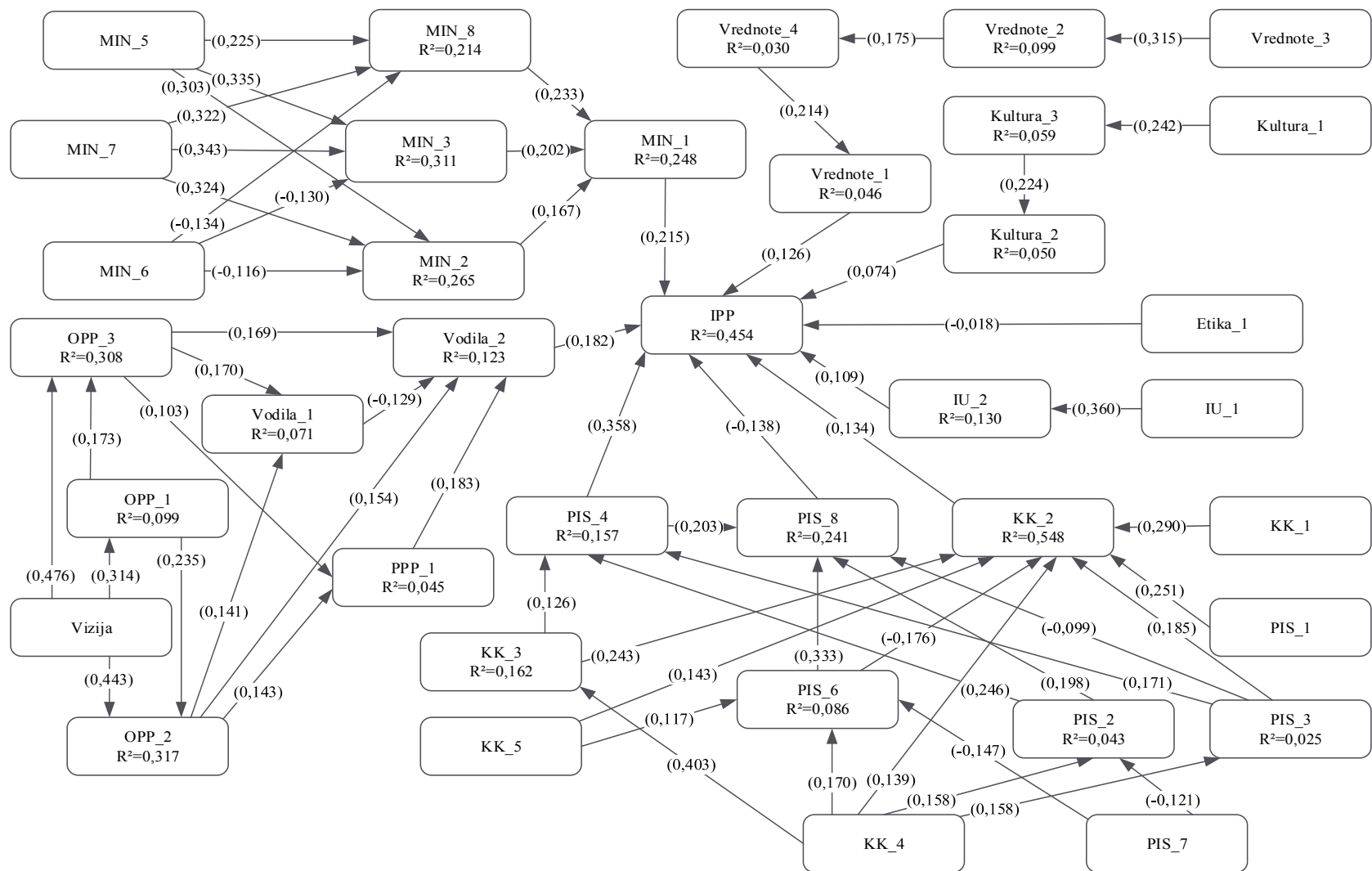
⁵⁶ Latentna spremenljivka (konstrukt), ki se nikoli ne pojavi kot odvisna spremenljivka, se imenuje eksogena spremenljivka (angl. *exogenous variable*), medtem ko se odvisne latentne spremenljivke (konstrukti) imenujejo endogene spremenljivke (angl. *endogenous variable*) (Tenenhaus idr., 2005 v Sternad, 2011, str. 179).

⁵⁷ Henseler s soavtorji (2009) je izpostavil strožji kriterij glede odstotka pojasnjene variance (R^2), kjer vrednosti 0,67, 0,33 in 0,19 predstavljajo močno, srednjo ali nizko pojasnjenost. V naši raziskavi bomo uporabili Cohenovo kategorizacijo vrednosti R^2 .

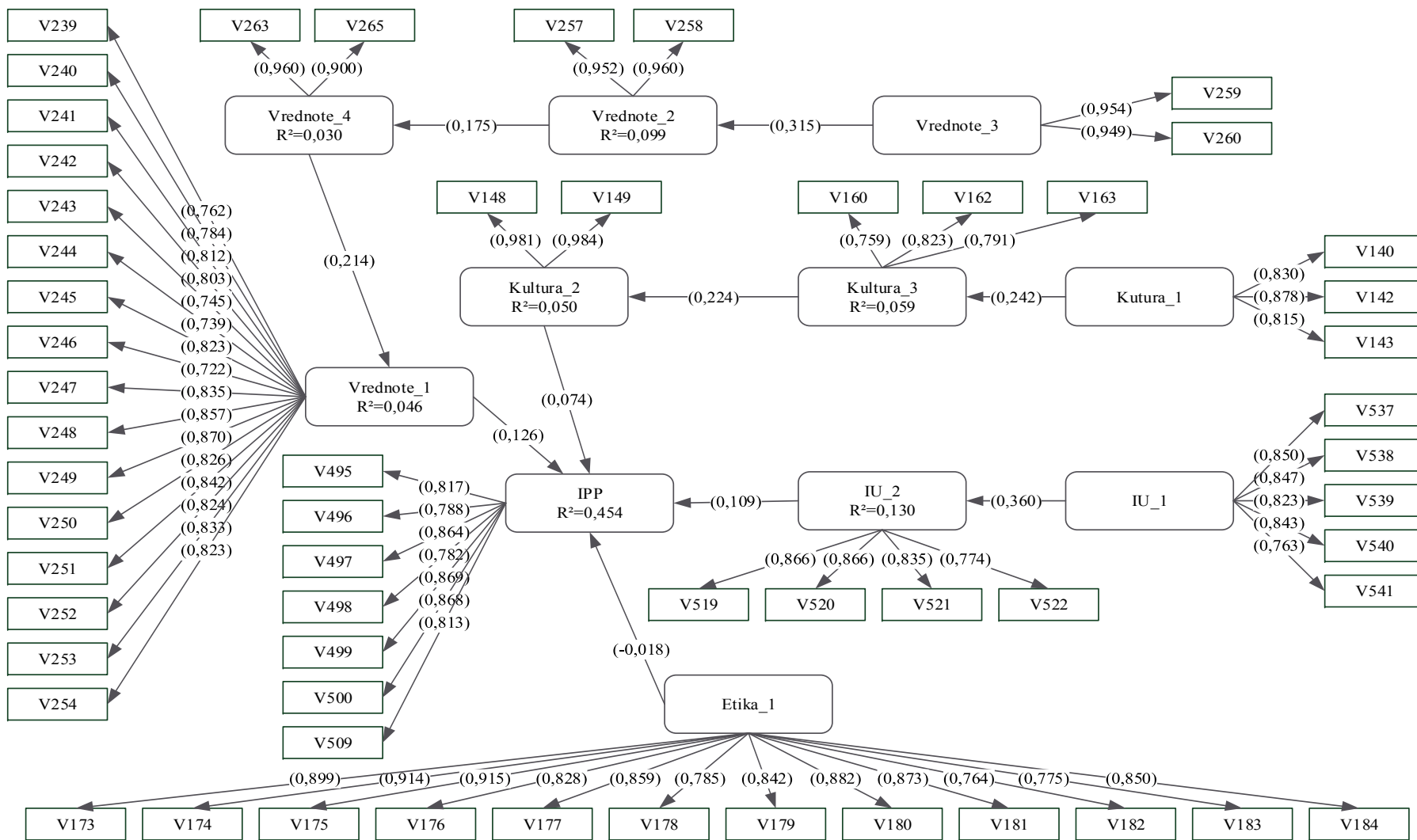
Tabela 73: Pojasnjena variabilnost R na kvadrat (R^2) za endogene konstrukte modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

Endogeni konstrukt	Pojasnjena variabilnost R^2	Učinek na R^2
IPP	0,454	Močen učinek
IU_2	0,130	Srednji učinek
KK_2	0,548	Močen učinek
KK_3	0,162	Srednji učinek
Kultura_2	0,050	Nizek učinek
Kultura_3	0,059	Nizek učinek
MIN_1	0,248	Srednji učinek
MIN_2	0,265	Močen učinek
MIN_3	0,311	Močen učinek
MIN_8	0,214	Srednji učinek
OPP_1	0,099	Ni značilno
OPP_2	0,317	Močen učinek
OPP_3	0,308	Močen učinek
PIS_2	0,043	Nizek učinek
PIS_3	0,025	Nizek učinek
PIS_4	0,157	Srednji učinek
PIS_6	0,086	Nizek učinek
PIS_8	0,241	Srednji učinek
PPP_1	0,045	Nizek učinek
Vodila_1	0,071	Nizek učinek
Vodila_2	0,123	Nizek učinek
Vrednote_1	0,046	Nizek učinek
Vrednote_2	0,099	Ni značilno
Vrednote_4	0,030	Nizek učinek
Povprečna vrednost	0,172	Srednji učinek

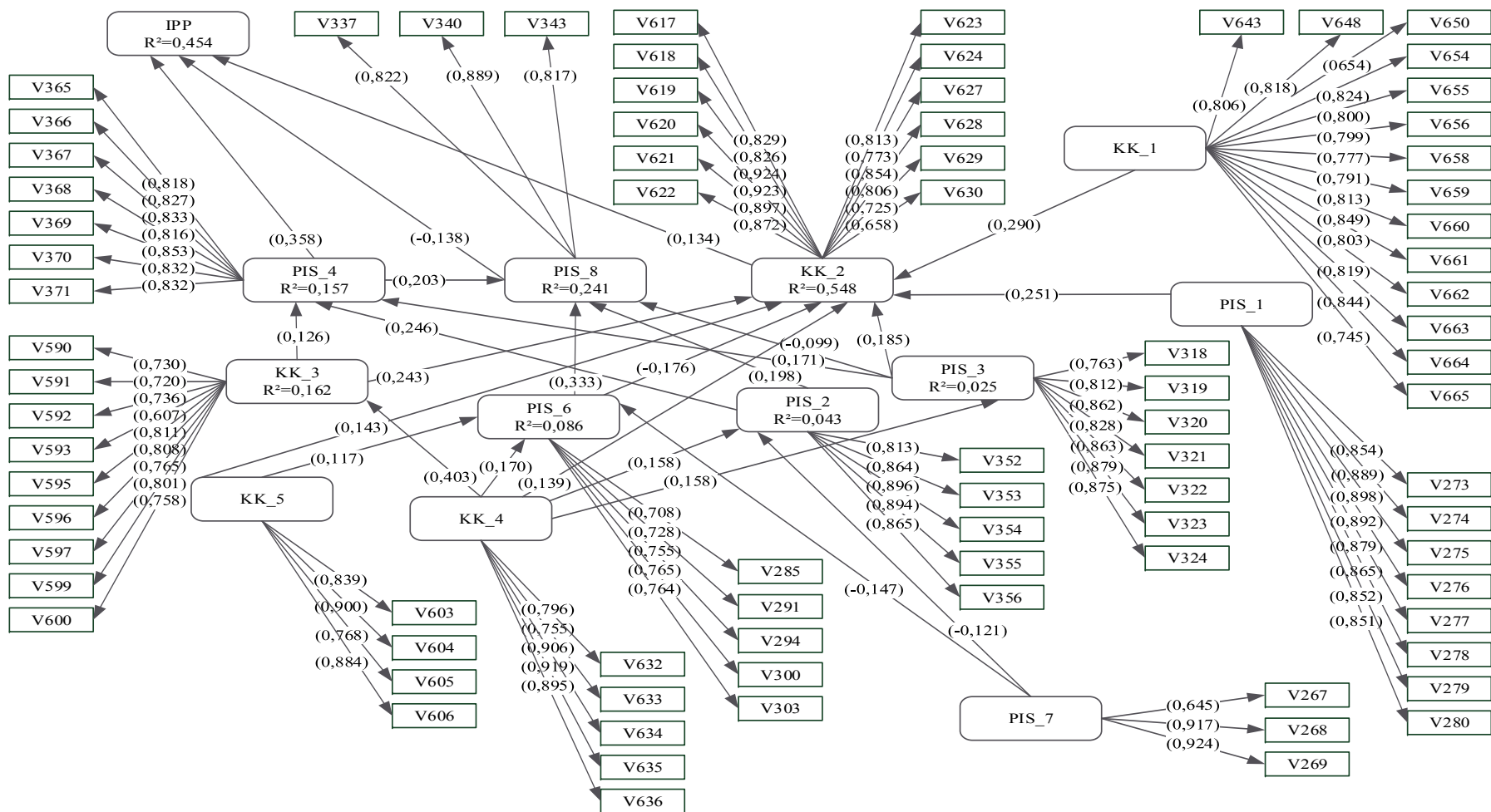
Slika 32: Model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, po ocenitvi merskega modela



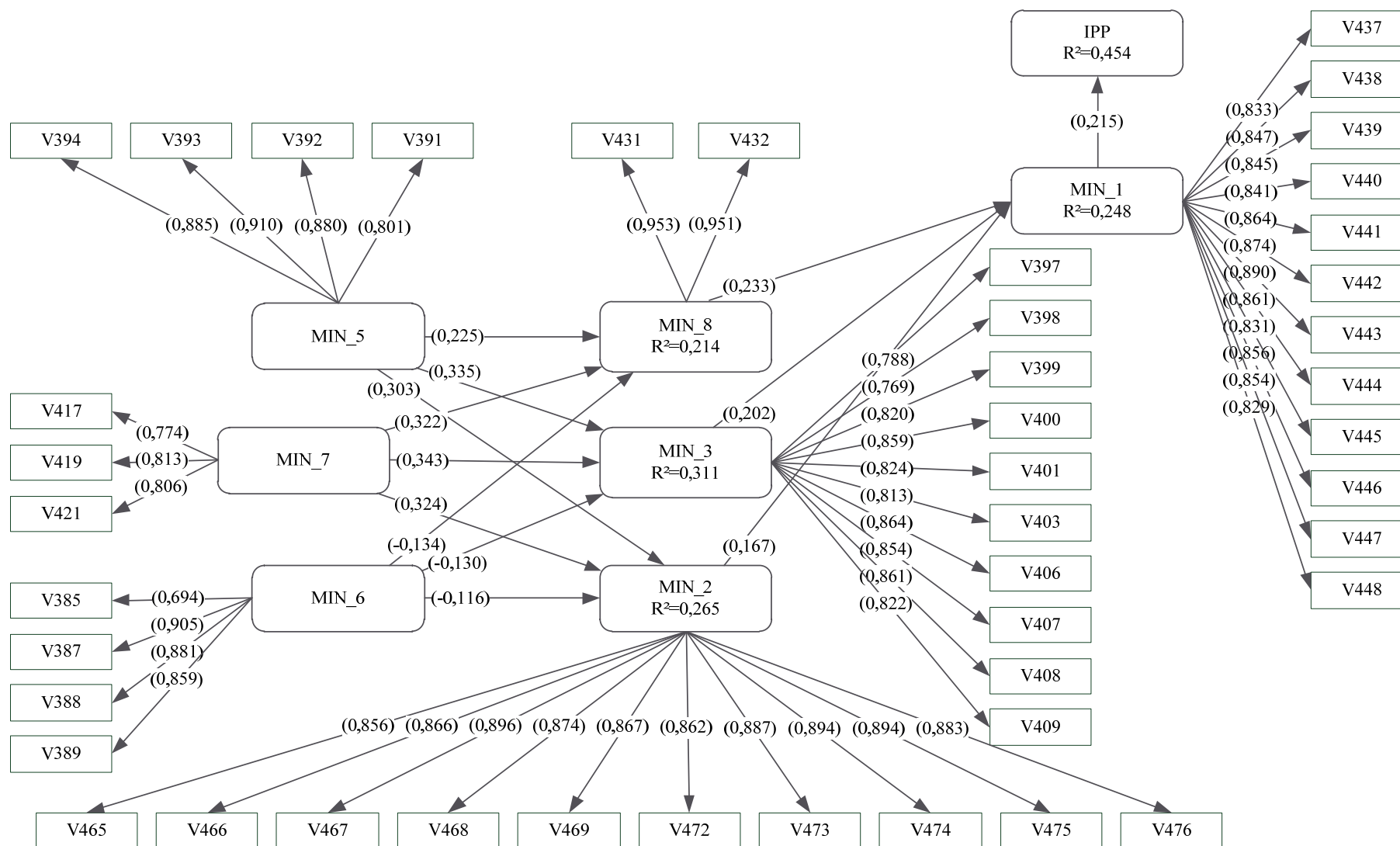
Slika 33: Merski model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: neotipljivi dejavniki – vrednote, kultura in etika



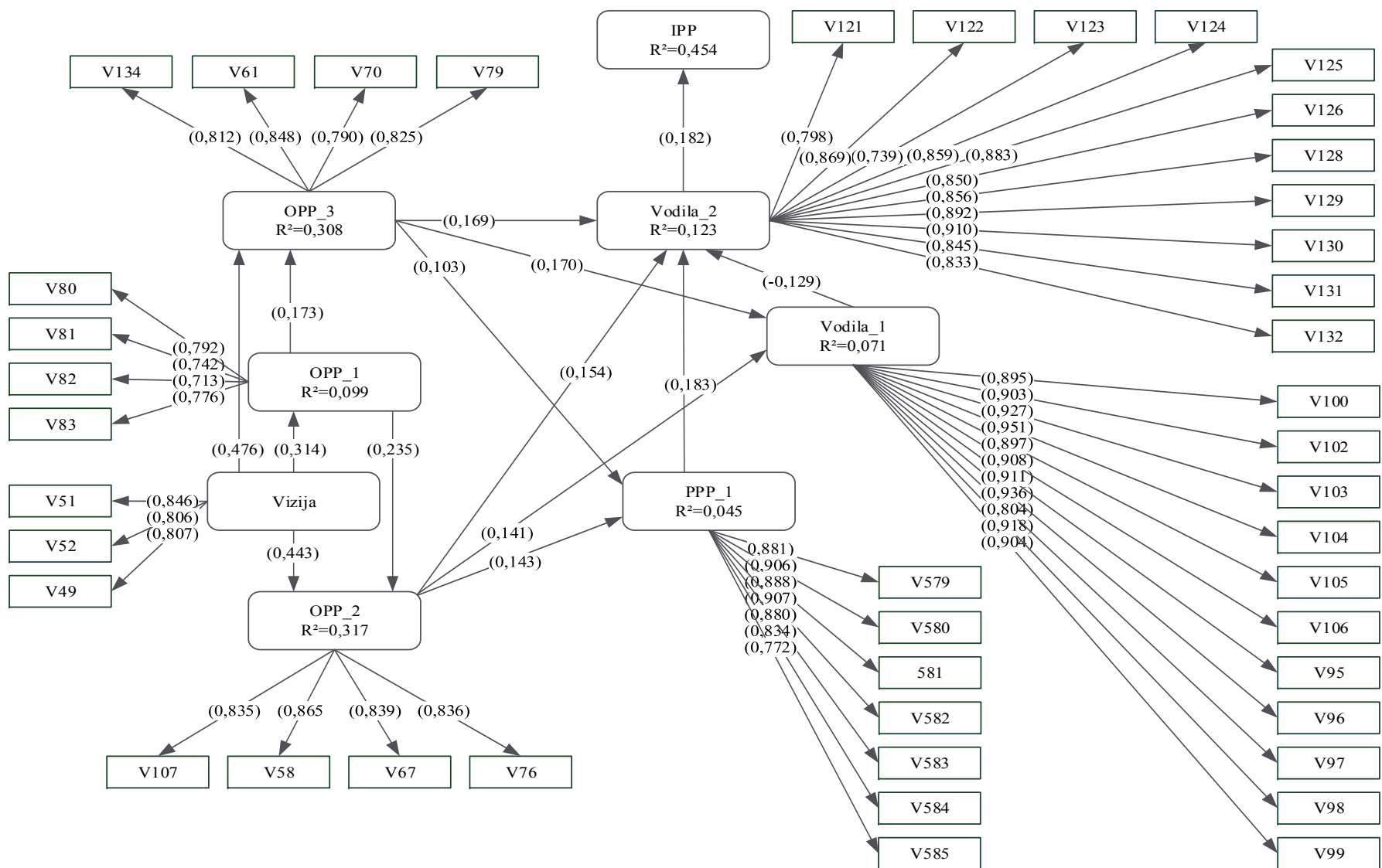
Slika 34: Merski model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – prednosti in slabosti



Slika 35: Merski model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – možnosti in nevarnosti



Slika 36: Merski model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – vizija, obstoječa politika podjetja



Ocenitev strukturnega modela

Prav tako kot merski model je potrebno preveriti tudi povezave med nizom dejavnikov (latentnih spremenljivk, faktorjev ali konstruktov), kar imenujemo strukturni model. Pri ocenitvi strukturnega modela govorimo o testiranju relacij med konstrukti, torej govorimo tudi o testiranju hipotez. Strukturni model SEM vključuje: 1. povezave med eksogenimi konstrukti (neodvisnimi, ki se nikoli v nobeni enačbi ne pojavijo kot odvisni konstrukti) in endogenimi (v vsaj eni enačbi odvisnimi; v ostalih enačbah sistema morda neodvisnimi) konstrukti v modelu⁵⁸, 2. neposredni vpliv povezav (puščic) in 3. motnje med temi konstrukti. Model vodi k linearnim enačbam konstruktov (strukturni oz. notranji model). V vzročnem modelu mora biti vzročna veriga, kar pomeni, da ne sme biti zank v modelu: ne moremo se vrniti v isti konstrukt po drugi poti (Tenenhaus idr., 2005 v Sternad, 2011, str. 179). Veljavnost strukturnega modela preverjamo na treh ravneh (isti vir): s kakovostjo merskega modela (zunanji model), s kakovostjo strukturnega modela (notranji model) in s strukturnimi regresijskimi enačbami (glejte tudi Bollen, 1989; Kaplan, 2000; Nunnally in Bernstein, 1994; Stevens, 1996; 2001). V nadaljevanju bomo analizirali strukturo modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, pri čemer bomo analizirali strukturo raziskovalnega modela, torej povezave med konstrukti.

»Posamezne koeficiente poti v PLS strukturnem modelu lahko interpretiramo kot standardne β (beta) koeficiente običajne regresije najmanjših kvadratov (angl. *least squares regressions*; Henseler idr., 2009). Strukturne poti, kjer je znak ostal enak s prej določenim algebrničnim znakom, zagotavljajo delno empirično validacijo glede teorije in odnosa med latentnimi spremenljivkami. Poti, ki imajo obrnjen znak od pričakovanega, ne podpirajo predhodnih hipotez. PLS-SEM uporablja neparametrične metode sklepanja (kot sta bootstrap in jackknife metodi), ki sta brez predpostavk (Tenenhaus idr., 2005). Chin (1998) pravi, da lahko s pomočjo procedure ponovnega vzorčenja (npr. bootstrap in jackknife) izračunamo standardni odklon generirane približne *t-vrednosti*. V primerjavi z metodo jackknife pa ima metoda bootstrap dve prednosti (Guenzi idr., 2009, Tenenhaus idr., 2005): 1. možnost izračuna intervalov zaupanja in 2. možnost uporabe velikega števila vzorcev. Tehnika bootstrap zagotavlja ocenitev oblike, razpršenosti in pristranskosti vzorčenja distribucije določene statistike (Henseler idr., 2009). PLS oceni model poti za vsak vzorec, ki je pridobljen s pomočjo tehnike bootstrap. Analiza bootstrap omogoča statistično preverjanje hipotez: $H_0: w = 0$ (w je lahko kateri koli parameter, ocenjen s PLS) nasproti raziskovalni hipotezi $H_1: w \neq 0$ na $m+n-2$ stopnji prostosti (angl. *degrees of freedom*), kjer je m število ocen PLS w v originalnem vzorcu, kar je 1, n pa je bootstrap ocenitev za w npr. 500. PLS rezultati za vse bootstrap vzorce zagotavljajo srednje vrednosti in standardno napako za vsak koeficient modela poti. Ta informacija omogoča študentov *t*-test, ki ga je potrebno izvesti pri preučevanju pomena poti v modelu. Chin (1998) predlaga uporabo sledeče testne statistike za PLS $t_{emp} = \frac{w}{se(w)}$, kjer je t_{emp} empirična *t*-vrednost, w originalna ocena PLS za določen koeficient poti in $se(w)$ je standardna napaka bootstrap metode. Tabela *t*-porazdelitev zagotavlja kritične *t*-vrednosti na dani α -ravni in število stopnje

⁵⁸ Endogeni konstrukt (angl. *endogenous construct*; ki ga zapišemo z znakom η) je v grafičnem smislu cilj vsaj ene enosmerne puščice. V grafičnem smislu se dvosmerne puščice pojavijo samo med dvema eksogenima konstruktoma (angl. *exogenous constructs*; ki jih zapišemo z znakom ξ).

prostosti⁵⁹. Namesto da poročamo signifikanco parametra, je bolje, če poročamo interval zaupanja (angl. *confidence interval*). Če interval zaupanja za koeficient ocenjene poti w ni nič, potem lahko hipotezo, da je w enak nič, zavrnemo« (Sternad, 2011, str. 180). S tehniko bootstrap raziskovalci ocenjujejo signifikantnost povezav (Garson, 2009 v istem viru): dani vzorec slučajno (angl. *random*) poveča in na tej podlagi izračuna statistiko (t -vrednosti). Zato je to napoved. Z metodo bootstrapping dokazujemo hipoteze. Kadar so t -vrednosti statistično značilne, povezava obstaja in hipotezo lahko potrdimo. Če t -vrednosti niso statistično značilne, hipoteze statistično ne moremo potrditi. O bootstrap metodi glejte tudi v Davison in Hinkley, 1997; Efron in Tibshirani, 1993; Hair idr., 2014. t -vrednosti za vsak koeficient modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo izračunali s pomočjo bootstrap procedure za 500 ponovitev, kot predlaga Chin (1998). Rezultate analize prikazujeta tabela 74 in slike 37–40. V modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja so t -vrednosti naslednje: t ($n=500$, $p^{60}<0,001$) = 3,31***; t ($n=500$, $p < 0,01$) = 2,586** in t ($n=500$, $p < 0,05$) = 1,965*. Uporabili smo dvostranski p .

Vpliv velikosti (f^2 ; angl. *effect size*) lahko uporabimo za oceno, ali ima neodvisna (eksogena) latentna spremenljivka (konstrukt) nesignifikantni, šibek, srednji ali močan učinek na strukturo raven modela (Henseler idr., 2009). V modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja je povprečen f^2 0,064, kar predstavlja šibek učinek latentnih spremenljivk na strukturo raven, z enim nesignifikantnim učinkom neodvisnih spremenljivk na odvisne spremenljivke (pri čemer je koeficient β negativen pri konstrukcijskih Etika_1 in PIS_8) in z najmočnejšim učinkom neodvisne spremenljivke PIS_4 (t -vrednost 8,21***), s katero smo ugotavljali pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, in MIN_1 (t -vrednost 6,27***), s katero smo ugotavljali vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, na odvisno spremenljivko Inovirana politika podjetja (IPP) (tabela 74).

⁵⁹ t -vrednost iz tabele porazdelitev t -vrednosti za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: $t_{0,05,499} = 1,965$, $t_{0,01,499} = 2,586$ in $t_{0,001,499} = 3,31$ p (dvostranski) oziroma: $t_{0,05,499} = 1,65$, $t_{0,01,499} = 2,33$, $t_{0,005,499} = 2,59$ in $t_{0,0005,499} = 3,31$ p (enostranski). Uporabili smo dvostranski p .

⁶⁰ »p« pove, s kakšno verjetnostjo drži, kar dokazuješ.

Tabela 74: Ocenitev parametrov s pomočjo bootstrap metode in vpliv velikosti f^2

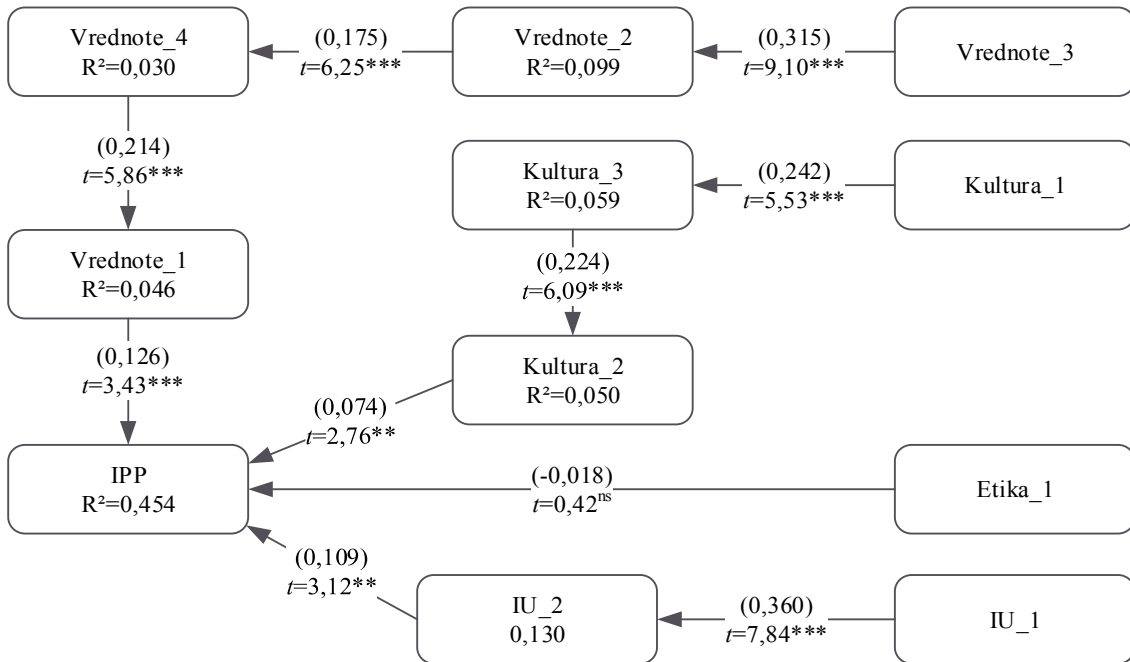
Odvisne (endogene) latentne spremenljivke (konstrukti)	Neodvisne (eksogene) latentne spremenljivke (konstrukti)	Koeficient β	t vrednosti	f^2
IPP	Etika_1	-0,02	0,42 ^{ns}	-0,001 ^{ns}
	IU_2	0,11	3,12 ^{**}	0,02 ^a
	KK_2	0,13	3,47 ^{***}	0,03 ^a
	Kultura_2	0,07	2,76 ^{**}	0,01 ^{ns}
	MIN_1	0,21	6,27 ^{***}	0,08 ^a
	PIS_4	0,36	8,21 ^{***}	0,18 ^b
	PIS_8	-0,14	4,26 ^{***}	0,03 ^a
	Vodila_2	0,18	4,70 ^{***}	0,05 ^a
	Vrednote_1	0,13	3,43 ^{***}	0,02 ^a
IU_2	IU_1	0,36	7,84 ^{***}	0,15 ^b
KK_2	KK_1	0,29	5,99 ^{***}	0,14 ^a
	KK_3	0,24	6,25 ^{***}	0,09 ^a
	KK_4	0,14	5,03 ^{***}	0,03 ^a
	KK_5	0,14	3,96 ^{***}	0,03 ^a
	PIS_1	0,25	7,42 ^{***}	0,11 ^a
	PIS_3	0,18	5,86 ^{***}	0,06 ^a
	PIS_6	-0,18	5,56 ^{***}	0,06 ^a
KK_3	KK_4	0,40	13,16 ^{***}	0,19 ^b
Kultura_2	Kultura_3	0,22	6,09 ^{***}	0,05 ^a
Kultura_3	Kultura_1	0,24	5,53 ^{***}	0,06 ^a
MIN_1	MIN_2	0,17	3,36 ^{**}	0,02 ^a
	MIN_3	0,20	4,39 ^{***}	0,03 ^a
	MIN_8	0,23	5,43 ^{***}	0,05 ^a
MIN_2	MIN_5	0,30	7,85 ^{***}	0,12 ^a
	MIN_6	-0,12	3,04 ^{**}	0,02 ^a
	MIN_7	0,32	9,22 ^{***}	0,13 ^a
MIN_3	MIN_5	0,33	9,22 ^{***}	0,15 ^b
	MIN_6	-0,13	3,70 ^{***}	0,02 ^a
	MIN_7	0,34	10,78 ^{***}	0,16 ^b
MIN_8	MIN_5	0,22	6,01 ^{***}	0,06 ^a
	MIN_6	-0,13	4,22 ^{***}	0,02 ^a
	MIN_7	0,32	9,30 ^{***}	0,12 ^a
OPP_1	Vizija	0,31	7,72 ^{***}	0,11 ^a
OPP_2	OPP_1	0,23	6,55 ^{***}	0,07 ^a
	Vizija	0,44	11,59 ^{***}	0,26 ^b
OPP_3	OPP_1	0,17	4,33 ^{***}	0,04 ^a
	Vizija	0,48	11,82 ^{***}	0,30 ^b

Nadaljevanje tabele:

Odvisne (endogene) latentne spremenljivke (konstrukti)	Neodvisne (eksogene) latentne spremenljivke (konstrukti)	Koeficient β	t vrednosti	f^2
PIS_2	KK_4	0,16	4,36 ^{***}	0,03 ^a
	PIS_7	-0,12	3,27 ^{**}	0,02 ^a
PIS_3	KK_4	0,16	4,07 ^{***}	0,03 ^a
PIS_4	KK_3	0,13	3,45 ^{***}	0,02 ^a
	PIS_2	0,25	6,16 ^{***}	0,06 ^a
	PIS_3	0,17	4,48 ^{***}	0,03 ^a
PIS_6	KK_4	0,17	4,58 ^{***}	0,03 ^a
	KK_5	0,12	2,89 ^{**}	0,01 ^{ns}
	PIS_7	-0,15	3,96 ^{***}	0,02 ^a
PIS_8	PIS_2	0,20	4,91 ^{***}	0,04 ^a
	PIS_3	-0,10	2,48 [*]	0,01 ^{ns}
	PIS_4	0,20	5,02 ^{***}	0,05 ^a
	PIS_6	0,33	9,31 ^{***}	0,13 ^a
PPP_1	OPP_2	0,14	3,68 ^{***}	0,02 ^a
	OPP_3	0,10	2,70 ^{**}	0,01 ^{ns}
Vodila_1	OPP_2	0,14	3,31 ^{***}	0,02 ^a
	OPP_3	0,17	3,78 ^{***}	0,02 ^a
Vodila_2	OPP_2	0,15	3,80 ^{***}	0,02 ^a
	OPP_3	0,17	4,53 ^{***}	0,02 ^a
	PPP_1	0,18	4,87 ^{***}	0,04 ^a
	Vodila_1	-0,13	3,06 ^{**}	0,02 ^a
Vrednote_1	Vrednote_4	0,21	5,86 ^{***}	0,05 ^a
Vrednote_2	Vrednote_3	0,31	9,10 ^{***}	0,11 ^a
Vrednote_4	Vrednote_2	0,17	6,25 ^{***}	0,03 ^a

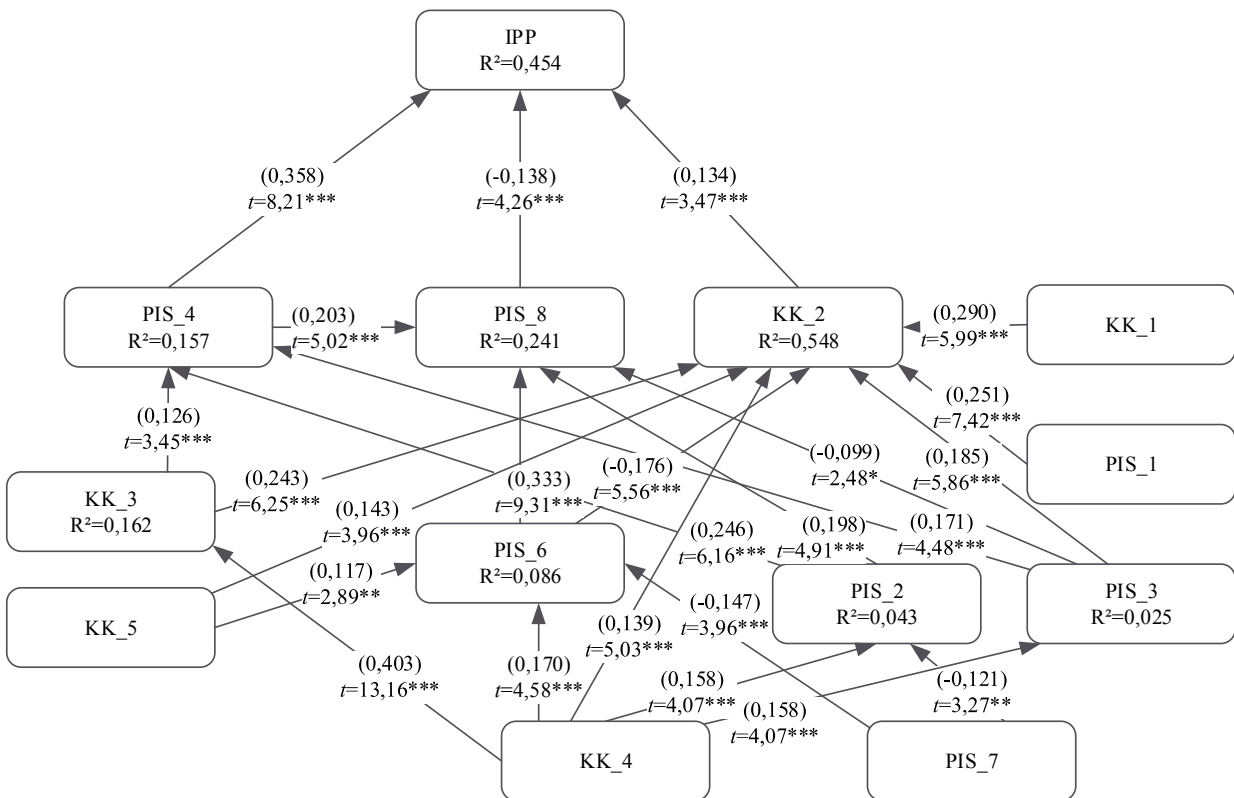
Legenda: Vpliv velikosti (f^2) meri vpliv neodvisnih latentnih spremenljivk (konstruktov) na odvisne latentne spremenljivke in je lahko ^{ns} – ni signifikanten učinek, ^a šibek: 0,02, ^b srednji: 0,15 ali ^c močan: 0,35 učinek odvisne spremenljivke na strukturni ravni (Henseler idr., 2009).

Slika 37: Strukturni model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: neotipljivi dejavniki – vrednote, kultura in etika



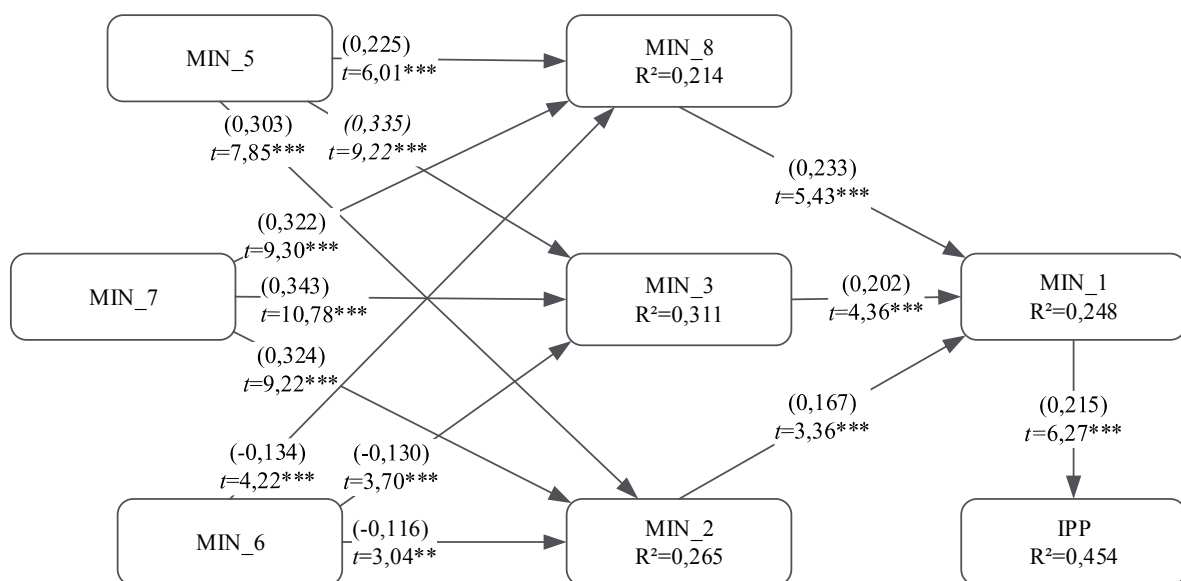
Legenda: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05.

Slika 38: Strukturni model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – prednosti in slabosti



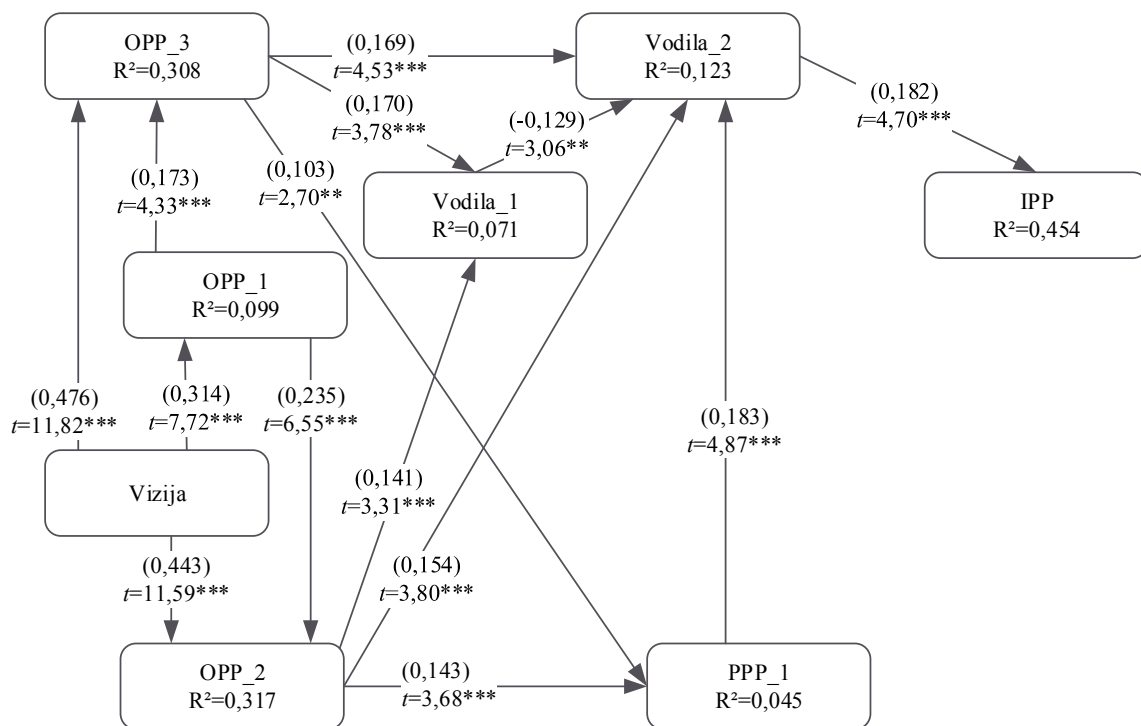
Legenda: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05.

Slika 39: Strukturni model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – možnosti in nevarnosti



Legenda: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05.

Slika 40: Strukturni model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: otipljivi dejavniki – vizija in obstoječa politika podjetja



Legenda: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05.

Vse povezave (hipoteze), ki se nanašajo na model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, smo testirali s signifikanco $p < 0,001$, $p < 0,01$ in $p < 0,05$ (p (dvostranski); osnova je $t_{(499)}$; $t_{(0,05; 499)}=1,965^*$, $t_{(0,01; 499)}=2,586^{**}$, $t_{(0,001; 499)}=3,310^{***}$). Rezultati predpostavljene povezave v raziskovalnem modelu delno podpirajo (tabela 74), saj se je ena povezava na Inoviranje politike podjetja (IPP), ki smo jo predvideli v teoretičnem modelu, pokazala kot nesignifikantna (Etika_1), nekatere povezave pa lahko potrdimo samo posredno (Vizija in OPP – Obstoječa politika podjetja). Ugotavljamo, da t -vrednosti (razen za konstrukt Etika_1) empirično potrjujejo hipoteze relacij med konstrukti v razvitem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Če opazujemo konstrukte, ki neposredno vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (konstrukt, poimenovan IPP – Inovirana politika podjetja), ugotovimo, da je šest povezav signifikantnih na $p < 0,001$ signifikantni ravni (***) (KK_2, MIN_1, PIS_4, PIS_8, Vodila_2, Vrednote_1), dve povezavi sta signifikantni na ravni $p < 0,01$ (**) (IU_2 in Kultura_2), nobena povezavi ni signifikantna na ravni $p < 0,05$ (*), ena povezava (Etika_1) pa je nesignifikantna.

V doktorski disertaciji smo si zastavili temeljno znanstveno hipotezo: »Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja«. Raziskovali in potrjevali smo jo z enajstimi hipotezami (H), ki smo jih v teoretičnem delu doktorske disertacije potrdili. Raziskovali in potrjevali pa smo jih tudi v okviru empiričnega dela doktorske disertacije ter ugotovili sledeče:

- *Hipoteza H 1*, da tranzicijska podjetja upravljanje (in vodenje) podjetja inovirajo, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Ugotovili smo, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki smo ga merili s konstruktom IPP (Inovirana politika podjetja) vplivajo različni dejavniki, opisani v nadaljevanju. Z dejavniki, vključenimi v raziskovalni teoretični, merski in strukturni model, smo pojasnili visok delež, to je 45,4 % pojasnjene variance inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.
- *Hipotezo H 2*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vplivajo neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki, lahko potrdimo, saj so v strukturnem modelu izkazane za statistično značilne povezave različnih konstruktov, ki smo jih v teoretičnem delu poimenovali neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Po izsledkih naše raziskave v tranzicijskih podjetjih na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pomembneje vplivajo otipljivi ključni dejavniki (predvsem možnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja, ter prednosti in slabosti, ki izhajajo iz podjetja, pa tudi obstoječa, predvsem zapisana politika podjetja).
- *Hipotezo H 3*, da skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja pojasnimo z vrednotami (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja, lahko delno potrdimo. Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja statistično značilno vplivajo vrednote (udeležencev) podjetja in kultura podjetja. Prav tako na podlagi opravljene raziskave ugotavljamo, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja, ki ga

ob postavljanju te hipoteze vanjo nismo vključili. Vpliva etike podjetja pa ne moremo statistično potrditi. Omenjeno natančneje pojasnujemo in razlagamo pri pojasnjevanju hipotez H 4, H 5, H 6 in H 12.

- *Hipoteza H 4*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vrednot (udeležencev) podjetja, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Iz opravljene raziskave izhaja, da so za tranzicijska podjetja pomembnejše vrednote same (Vrednote_1) kot pa njihovo proučevanje (Vrednote_2, Vrednote_3 in Vrednote_4). Na inovirano politiko podjetja (konstrukt IPP) neposredno vpliva le konstrukt Vrednote_1 (pri katerem koeficient β znaša 0,13, t -vrednost pa je 3,43^{***} pri sig. $p < 0,001$).
- *Hipoteza H 5*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje kulture podjetja, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Anketiranci najbolj izpostavljajo kulturo uporabe (in inoviranja) informacijskih baz s poslovnimi podatki (Kultura_2), manj pa npr. zapisana pravila obnašanja podjetja ali zavestni pomen vpliva kulture na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (Kultura_3). Kultura zadovoljevanja interesov vseh udeležencev podjetja (Kultura_1) po mnenju anketiranih prav tako ne vpliva neposredno na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Na inovirano politiko podjetja (konstrukt IPP) neposredno vpliva le konstrukt Kultura_2 (pri katerem koeficient β znaša 0,22, t -vrednost pa je 6,09^{***} pri sig. $p < 0,001$).
- *Hipoteza H 6*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje etike podjetja, ni statistično značilna, zato je statistično ne moremo potrditi. Etika podjetja po rezultatih opravljene ankete na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja nima statistično značilnega vpliva. Koeficient β konstrukta Etika_1 ima negativen predznak in znaša -0,02, t -vrednost pa znaša 0,42^{ns} in ni signifikantna. Rezultati raziskave nakazujejo na premalo zavest proučevanih podjetij o etiki podjetja. Ker je z etiko podjetja povezana tudi družbena odgovornost, to nakazuje na potrebo po dvigu zavedanja o njenem pomenu.
- *Hipotezo H 7*, da lahko skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti otipljive ključne dejavnike za inoviranje politike podjetja pojasnimo s prednostmi in slabostmi podjetja, možnostmi in nevarnostmi podjetja, vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja, lahko potrdimo. Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja statistično značilno vplivajo vsi omenjeni dejavniki, vizija preko obstoječe politike podjetja, ki bolj statistično značilno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) oz. tudi politike podjetja, kadar ima podjetje zapisana vodila o poslanstvu in smotrih podjetja (ki so izrazna oblika politike podjetja). Omenjeno natančneje pojasnujemo in razlagamo pri pojasnjevanju hipotez H 8, H 9, H 10 in H 11.
- *Hipoteza H 8*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje prednosti in slabosti podjetja, je statistično značilna, saj vse povezave konstruktov, ki merijo vpliv inoviranja prednosti in slabosti podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, statistično držijo; zato lahko hipotezo potrdimo. Iz raziskave ugotavljamo, da v okviru določanja prednosti in slabosti na inoviranje upravljanja (in vodenja) pomembno negativno vpliva izolirano proučevanje (potencialnih) konkurentov in njihovih ključnih kadrov (koeficient β

pri konstruktu PIS_8 namreč znaša -0,14, t -vrednost pa je 4,26*** pri sig. $p < 0,001$, kar potrjuje signifikantni – statistično značilen – negativen vpliv), lahko pa potrdimo pomembnost takšnega proučevanja v kombinaciji s proučevanjem vseh (nacionalnih) konkurenčnih podjetij neke dejavnosti, kupcev panoge in pomembnejših dobaviteljev (PIS_4; koeficient β pri konstrukt PIS_4 namreč znaša 0,36, t -vrednost pa je 8,21*** pri sig. $p < 0,001$). Prav tako na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja vpliva proučevanje kadrov podjetja: strokovnjakov in menedžmenta ter njihovih kompetenc in motiviranosti za delo (KK_2; koeficient β pri konstrukt KK_2 namreč znaša 0,13, t -vrednost pa je 3,47*** pri sig. $p < 0,001$).

- *Hipoteza H 9*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje upoštevanih možnosti in nevarnosti podjetja, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Poleg konkurence so signali iz okolja podjetja proučevanim podjetjem najpomembnejši povod za spremembe – torej za inoviranje upravljanja (in vodenja) ter s tem politike podjetja (ter posledično menedžmenta in poslovanja podjetja). Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja glede na vzorec raziskave vključene trditve vplivajo predvsem možnosti in nevarnosti iz tehnično-tehnološkega okolja (predvsem inoviranje surovin, opreme, proizvodnih sredstev/postopkov, učinkov; izumljanje surovin, opreme, učinkov) (MIN_1; koeficient β pri konstrukt MIN_1 namreč znaša 0,21, t -vrednost pa je 6,27*** pri sig. $p < 0,001$), manj pa npr. proučevanje razvoja trgov ali ekološkega okolja ali drugi vidiki okolja podjetja, ki na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vplivajo posredno preko vpliva proučevanja prej pojasnjene vidika tehnično-tehnološkega okolja (MIN_1).
- *Hipotezo H 10*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vizije podjetja, lahko potrdimo, saj skladno z opravljeno raziskavo vizija podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja vpliva posredno preko obstoječe politike podjetja oziroma vodil o poslanstvu in smotrih podjetja (izrazne oblike politike podjetja). Vse povezave so statistično značilne, kot pojasnjujemo v nadaljevanju. Konstrukt Vizija statistično značilno vpliva na vse tri konstrukte obstoječe politike podjetja. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom Vizija in konstruktom OPP_1 znaša 0,31, t -vrednost pa je 7,72*** pri sig. $p < 0,001$. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom Vizija in konstruktom OPP_2 znaša 0,44, t -vrednost pa je 11,59*** pri sig. $p < 0,001$. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom Vizija in konstruktom OPP_3 znaša 0,48, t -vrednost pa je 11,82*** pri sig. $p < 0,001$. Vse to nakazuje, da inoviranje vizije statistično močno značilno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (lahko bi zapisali tudi: na podlagi inoviranja upravljanja podjetja se preko inoviranja politike podjetja inovirata tudi iz nje izhajajoči menedžment in poslovanje podjetja). Vsi trije konstrukti obstoječe politike podjetja pa vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja preko izrazne oblike politike podjetja (proučevanih vodil o poslanstvu in smotrih podjetja), kar natančneje opisujemo v okviru pojasnjevanja hipoteze H 11.
- *Hipotezo H 11*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva obstoječa politika podjetja, lahko potrdimo, saj skladno z opravljeno raziskavo obstoječa politika podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja vpliva posredno preko vodil o poslanstvu in smotrih podjetja (izrazne oblike politike podjetja). Tako lahko na podlagi raziskave ugotovimo, da je večja verjetnost, da

bodo podjetja zaznala potrebo po inoviranju svojega upravljanja (in vodenja), kadar imajo politiko podjetja zapisano, kajti kadar imajo podjetja zapisana proučevana vodila o poslanstvu in smotrih podjetja (ki so izrazna oblika politike podjetja), je večja verjetnost, da bodo inovirala svojo politiko podjetja. Obstoječa politika podjetja preko vodil o poslanstvu in smotrih bolj vpliva na inoviranje politike podjetja (torej na prilagajanje podjetja in njegovega razvoja na spremembe) kot če podjetje vodil o poslanstvu in smotrih nima zapisanih. Vse povezave so statistično značilne, kot pojasnjujemo v nadaljevanju. Konstrukt OPP_1 vpliva na konstrukta OPP_2 (koeficient β znaša 0,23, t -vrednost je 6,55*** pri sig. $p < 0,001$) in OP_3 (koeficient β znaša 0,17, t -vrednost je 4,33*** pri sig. $p < 0,001$). Konstrukt OPP_2 vpliva na konstrukte Vodila_1 (koeficient β znaša 0,14, t -vrednost je 3,31*** pri sig. $p < 0,001$), Vodila_2 (koeficient β znaša 0,15, t -vrednost je 3,80*** pri sig. $p < 0,001$) in PPP_1 (koeficient β znaša 0,14, t -vrednost je 3,68*** pri sig. $p < 0,001$). Tudi konstrukt OPP_3 vpliva na konstrukte Vodila_1 (koeficient β znaša 0,17, t -vrednost je 3,78*** pri sig. $p < 0,001$), Vodila_2 (koeficient β znaša 0,17, t -vrednost je 4,53*** pri sig. $p < 0,001$) in PPP_1 (koeficient β znaša 0,10, t -vrednost je 2,70** pri sig. $p < 0,01$). Konstrukt PPP_1 vpliva na konstrukt Vodila_2 (koeficient β znaša 0,18, t -vrednost je 4,87*** pri sig. $p < 0,001$). Konstrukt Vodila_1 negativno vpliva na konstrukt Vodila_2 (koeficient β znaša -0,13, t -vrednost je 3,06** pri sig. $p < 0,01$), kar nakazuje, da kadar lastniki in/ali upravljalci podjetja preveč poglobljeno razmišljajo o posamezni vsebini, vključeni v vodila o poslanstvu in smotrih, takšno fokusirano razmišljanje zavira inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, čeprav je zanj takšna posamična vsebina pomembna. Skladno z izsledki te raziskave namreč osredotočanje na podrobnosti negativno vpliva na osredotočanje na celoto. Konstrukt Vodila_2 statistično značilno vpliva na koeficient IPP, s katerim smo merili inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom Vodila_2 in konstruktom IPP znaša 0,18, t -vrednost pa je 4,70*** pri sig. $p < 0,001$.

- *Hipoteza H 12*, ki si je ob prijavi te doktorske disertacije nismo zastavili, a smo jo z raziskavo dokazali, namreč da, na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje/usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Z raziskavo smo namreč ugotovili statistično značilnost med interesnim usklajevanjem (IU_1 in IU_2) ter inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja (IPP). Konstrukt IU_1 statistično značilno vpliva na konstrukt IU_2 (koeficient β znaša 0,36, t -vrednost je 7,84*** pri sig. $p < 0,001$). Konstrukt IU_2 statistično značilno vpliva na koeficient IPP, s katerim smo merili inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom IU_2 in konstruktom IPP znaša 0,11, t -vrednost pa je 3,12** pri sig. $p < 0,01$. Interesno usklajevanje lahko skladno z razumevanjem v tej doktorski disertaciji uvrstimo med neotipljive ključne dejavnike, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Skladno s potrjenimi zastavljenimi hipotezami, ki so statistično značilne, in potrjeno povezavo med interesnim usklajevanjem (udeležencev) podjetja in inoviranjem upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, lahko temeljno zastavljeno hipotezo »Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje

upravljanja (in vodenja) podjetja« potrdimo. Potrdili smo jo skladno s temeljnimi usmeritvami naše doktorske disertacije.

Kot smo že omenili, pojasnjeno variabilnost endogenih latentnih spremenljivk po Cohenu (1988) merimo v odstotkih pojasnjene variance (R^2). Vrednosti pojasnjene variance R^2 endogenih konstruktov nakazujejo ali določen model PLS dosega cilj o pojasnitvi maksimalne variance (Scheepers idr., 2005). Cohen (1988) določa tri skupine kriterijev glede nizke, srednje in močne pojasnjenosti: 0,02–0,12 – nizka pojasnjenost (nizek učinek), 0,13–0,25 – srednja pojasnjenost (srednji učinek) ter 0,26–1,00 – močna pojasnjenost (močen učinek)⁶¹. Z vidika deleža pojasnjene variance R^2 v modelu inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja po Cohenu (1988) smo ugotovili, da je učinek variance za endogene konstrukte IPP, KK_2, MIN_2, MIN_3, OPP_2 in OPP_3 velik, za endogene konstrukte IU_2, MIN_1, MIN_8, PIS_4, PIS_8 je učinek variance srednji, pri ostalih konstruktih pa nizek. Povprečna vrednost R^2 je 0,172, kar pojasnjuje srednji del variance endogenih konstruktov (tabela 74 in tabela 75).

Strukturni model smo ocenili z indeksom cv-presežek (F^2 ; angl. *cross validated redundancy*) in cv-komunaliteta (H^2 ; angl. *cross validated communality*) (Henseler idr., 2009; Tenenhaus idr., 2005). Z indeksom F^2 merimo kakovost vsake strukturne enačbe. Indeks cv-presežek (F^2) predstavlja navzkrižno validacijo odstotkov pojasnjene variance (R^2) med indikatorji endogenih konstruktov in vsemi indikatorji, povezanimi s konstrukti, ki pojasnjujejo endogene konstrukte. Indeks F^2 uporabimo za ocenitev strukturnega modela, za kar lahko uporabimo ti. Stone-Geisserjev test Q^2 (Tenenhaus idr., 2005). Indeks cv-komunaliteta (H^2) meri kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop (isti vir) in je neke vrste navzkrižna validacija odstotkov pojasnjene variance (R^2) med sklopi indikatorjev in konstruktov. Stone-Geisserjev kriterij (Q^2) (Hennig-Thurau idr., 2006) uporablja metodo blindfolding za merjenje predikativne moči modela (Stone, 1974; Geisser, 1974). Ta metoda del podatkov, ki jih v konstruktu preiskujemo, sistematično odstrani. Tako testiramo, kako pomanjkanje podatkov vpliva na ocenitev parametrov modela. Pri tem podatke razdelimo na več skupin, raziskovalci priporočajo sedem (Wold, 1982; Tenenhaus idr., 2005). Predikativna moč modela je statistično značilna, če je Q^2 večji od nič (torej pozitiven); kadar je Q^2 manjši od nič (torej negativen), govorimo o pomanjkanju predikativne vrednosti modela (Hennig-Thurau idr., 2006; Stone, 1974; glejte Sternad, 2011, str. 183). Natančno kriterij Q^2 oziroma metodo blindfolding pojasnjujejo Hair idr., 2014.

Iz tabele 75 je razvidno, da so vse vrednosti cv-komunalitet (H^2) pozitivne s povprečno vrednostjo $H^2=0,545$, kar potrjuje dobro predikativno vrednost merskega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. S tem potrjujemo kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop. Prav tako so pozitivne vse vrednosti cv-presežka (F^2 oz. Q^2), s povprečno vrednostjo 0,12, kar potrjuje tudi dobro predikativno

⁶¹ Henseler idr. (2009) so glede odstotka pojasnjene variance (R^2) predlagali strožje kriterije glede nizke, srednje in močne pojasnjenosti: 0,19–0,32 – nizka pojasnjenost (nizek učinek), 0,33–0,66 – srednja pojasnjenost (srednji učinek) ter 0,67–1,00 – močna pojasnjenost (močen učinek). Henseler idr. (2009) tudi določajo, da kadar je odvisna (ali endogena) latentna spremenljivka (konstrukt) sestavljena iz več neodvisnih (ali eksogenih) latentnih spremenljivk (konstruktov), mora biti R^2 najmanj na močni ravni (angl. *substantial level*). Če pa je notranja pot strukture modela pojasnjena samo z eno ali dvema odvisnima (endogenima) latentnima spremenljivkama (konstruktoma), je srednja raven R^2 sprejemljiva. V naši doktorski disertaciji bomo uporabili Cohenovo (1988) kategorizacijo vrednosti glede odstotka pojasnjene variance R^2 .

vrednost strukturnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Najnižjo vrednost F^2 ima konstrukt PIS_3, s katerim merimo vpliv analize področij angažiranja podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pred 10 leti, in sicer 0,016.

Tabela 75: Kriteriji za ocenitev modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

Konstrukt	Št. indikatorjev (skupaj 232)	Pojasnjena varianca indikatorjev konstruktov (mera AVE)	Pojasnjena varianca endogenih konstruktov (R^2)	Indeks cv-presežek (F^2 oz. Q^2)	Indeks cv-komunaliteta (H^2)
Etika	12	0,723			0,659
IPP	10	0,698	0,454	0,314	0,630
IU_11	5	0,682			0,516
IU_2	4	0,699	0,130	0,089	0,490
KK_1	14	0,636			0,581
KK_2	12	0,686	0,548	0,371	0,633
KK_3	9	0,568	0,162	0,087	0,463
KK_4	5	0,734			0,602
KK_5	4	0,722			0,533
Kultura_1	3	0,708			0,404
Kultura_2	2	0,965	0,050	0,044	0,744
Kultura_3	3	0,627	0,059	0,035	0,245
MIN_1	12	0,727	0,248	0,179	0,682
MIN_2	10	0,771	0,265	0,203	0,726
MIN_3	10	0,685	0,311	0,209	0,616
MIN_5	4	0,757			0,584
MIN_6	4	0,703			0,502
MIN_7	3	0,636			0,266
MIN_8	2	0,907	0,214	0,193	0,609
OPP_1	4	0,572	0,099	0,055	0,278
OPP_2	4	0,712	0,317	0,221	0,508
OPP_3	4	0,671	0,308	0,202	0,440
PIS_1	8	0,762			0,690
PIS_2	5	0,752	0,043	0,032	0,620
PIS_3	7	0,708	0,025	0,016	0,603
PIS_4	7	0,689	0,157	0,107	0,577
PIS_6	5	0,554	0,086	0,044	0,318
PIS_7	3	0,703			0,446
PIS_8	3	0,711	0,241	0,167	0,410
PPP_1	7	0,753	0,045	0,033	0,667
Vizija	3	0,672			0,329

Nadaljevanje tabele:

Konstrukt	Št. indikatorjev (skupaj 232)	Pojasnjena varianca indikatorjev konstruktov (mera AVE)	Pojasnjena varianca endogenih konstruktov (R^2)	Indeks cv-presežek (F^2 oz. Q^2)	Indeks cv-komunaliteta (H^2)
Vodila 1	11	0,820	0,071	0,057	0,781
Vodila 2	11	0,722	0,123	0,087	0,665
Vrednote 1	16	0,652	0,046	0,029	0,607
Vrednote 2	2	0,914	0,099	0,088	0,625
Vrednote 3	2	0,905			0,605
Vrednote 4	2	0,866	0,030	0,026	0,511
Povprečje	/	0,724 ⁶²	0,172	0,120	0,545

Kako dobro PLS strukturni model pojasnjuje v model inoviranja upravljanja (in vodenja) vključene različne skupine podatkov, bomo raziskali z indeksom *GoF* (angl. *goodness-of-fit index*, v nadaljevanju *GoF*). Henseler in Sarsted (2013) poudarjata, da *GoF* ne pojasnjuje sprejemljivosti modela, temveč le kako dobro PLS strukturni model pojasnjuje v model vključene različne skupine podatkov. PLS nima enotne mere prileganja podatkov raziskovalnemu modelu *GoF*. Tenenhaus idr. (2004; 2005) so razvili globalno mero prileganja (*GoF*) za PLS, ki temelji na vrednostih R^2 . Takrat so avtorji predlagali, naj mero prileganja *GoF* izračunamo s pomočjo kvadratnega korena produkta povprečja komunalitet vseh konstruktov, pomnoženega s povprečjem vrednosti R^2 endogenih konstruktov. Kasneje sta Henseler in Sarsted (2013) ugotovila, da ta indeks za validacijo modela ni primeren, je pa primeren za ugotavljanje kako dobro model pojasni v model vključene različne skupine podatkov. Avtorja (isti vir) prav tako opozarjata, da so vrednosti komunalitet enake vrednostim *AVE*, in zato smo za izračun *GoF* uporabili slednje (vrednosti komunalitet program SmartPLS v zadnji verziji ne omogoča več izračunati). *GoF* lahko zavzema vrednosti med 0 in 1 (Tenenhaus idr., 2005). »Glede na kategorizacijo Cohena (1988) in uporabe 0,5 kot mejne vrednosti za komunaliteto (Fornell in Larcker, 1981; Henseler idr., 2009) je kriterij mere *GoF* za mali, srednji in velik učinek velikosti 0,1, 0,25 in 0,36 (Schepers idr., 2005)« (Sternad, 2011, str. 182). Izračunali smo *GoF* za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja in na osnovi podatkov (tabela 75) ugotovili, da je *GoF* 0,4935 (ali 49,35 %), kar pomeni, da razviti PLS model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja dobro pojasnjuje v model vključene različne skupine podatkov. Indeks *GoF* smo izračunali v pripomočku Microsoft Office Excel 2013.

6.6 Ugotovitve in sklepne misli poglavja

Dialektična teorija sistemov (Mulej idr., 2000, str. 283) je ena izmed teorij sistemov. Je mehkosistemska, kvalitativna in namenjena za most med vedami. Zapletenost upošteva. Namenjena je vplivu na ljudi in utemeljena na dopolnjevanju z razlikami. Je novejša. Avtor Mulej (1974 in dalje) jo utemeljuje na sistemu kot sliki objekta z nekega izbranega vidika. Je bolj obvladovalna kot opisovalna, a ne izključno; prav tako je bolj

⁶² Povprečna vrednost mere AVE znaša 0,724, kar pomeni, da vsak indikator posameznega konstrukta s tem konstruktom močno korelira in ga zato dobro pojasnjuje.

kontemplativna (namenjena poglobljenemu razmišljanju) kot konstruktivna (utemeljitvena), a prav tako ne izključno. Dialektična teorija sistemov želi uveljaviti namen osnovnih avtorjev teorije sistemov, da bi dosegli v razmišljanju, delovanju in obnašanju čim več celovitosti. Pot k celovitosti nakazuje skozi dopolnjevanje soodvisnih sestavin (isti vir, str. 284), ki so soodvisne, ker se medsebojno dopolnjujejo. Pot k celovitosti skuša podpirati z oblikovanjem metod za ustvarjalno sodelovanje. Uporabljali smo jo tudi v empiričnem delu doktorske disertacije.

Na podlagi podatkov deskriptivne statistike ugotavljamo, da lastniki, upravljalci in/ali vrhnji menedžerji 734 anketiranih slovenskih (tranzicijskih) podjetij politiki podjetja in njenemu inoviranju pripisujejo velik pomen. Med tistimi podjetji, vključenimi v proučevani vzorec, ki politike podjetja še nimajo zapisane, je veliko takšnih, ki o njej razmišljajo in jo v mislih poznajo, pa tudi takšnih, ki bodo politiko podjetja (poslanstvo, smotre, temeljne cilje) v prihodnje zapisali. Zavedajo se tudi pomena vizije podjetja, ki jo veliko proučevanih podjetij prav tako namerava zapisati. Skoraj polovica v vzorec vključenih podjetij ima politiko podjetja miselno opredeljeno ali zapisano v izrazni obliki, ki jo imenujemo vodila o poslanstvu in smotrih. Da je le-ta zelo pomembna, potrjujejo tudi strukturne povezave, ugotovljene v empiričnem delu naše disertacijske raziskave, kajti pomena inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja se po izsledkih raziskave te doktorske disertacije bolj zavedajo podjetja, ki svojo politiko podjetja zapišejo. Najbolj pomembni vsebini vodil o poslanstvu in smotrih podjetja sta po mnenju anketiranih vsebini glede kakovosti, cene in novitete ter glede potreb, ki jih v podjetju pokrivajo.

Ugotavljamo, da veliko proučevanih podjetij kulturo podjetja formalno ali neformalno upošteva, lastniki in upravljalci se tudi zavedajo njenega vpliva na inoviranje upravljanja in vodenja (zato tudi na razvoj in poslovanje) podjetja. Prav tako vsaj na formalni ravni lastniki in upravljalci poudarjajo pomen moralnosti in etičnosti, tudi če pravil za tovrstno obnašanje nimajo zapisanih, kar pa se ne sklada z izsledki statističnih izračunov, ki so pokazali, da na podlagi podatkov, pridobljenih v proučevanem vzorcu, ne moremo reči, da etika podjetja statistično značilno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. V tej doktorski disertaciji proučevana podjetja se tudi vedno bolj zavedajo pomena proučevanja vrednot (ključnih udeležencev) podjetja, saj vrednote (ključnih udeležencev) podjetja medsebojno usklajuje kar 75,89 % vseh podjetij, vključenih v raziskavo. Največ anketiranim se zdijo pomembne vrednote rast prodaje, skrb za dolgoročne cilje in kakovost tržnih učinkov.

Iz primerjav upoštevanja različnih, v tej raziskavi potrebno in zadostno celovito izbranih in proučevanih dejavnikov (vidikov), ki vplivajo na inoviranje upravljanja in preko upravljanja tudi na inoviranje vodenja in poslovanja podjetja, ugotavljamo, da lastniki in upravljalci tranzicijskih podjetij proučevane dejavnike (vidike) vedno bolj poznajo in jih tudi vedno bolj upoštevaajo. Prav tako je razveseljivo dejstvo, da je mnogo anketiranih izrazilo pripravljenost proučevane dejavnike (vidike) v prihodnje še bolj upoštevati oziroma nekatere proučevane dejavnike (vidike) v prihodnosti tudi zapisati. Mnogo anketiranih je namreč zatrdilo, da bodo v prihodnje npr. zapisali svoje poslanstvo, smotre in temeljne cilje (politiko podjetja) ali vodila o poslanstvu in smotrih podjetja, pravila, značilna za kulturo njihovega podjetja ali etična pravila (kodeks etike) ipd. Tudi zaradi diseminacije teh potreb smo s to disertacijsko raziskavo veliko prispevali k povečanju zavedanja lastnikov in upravljalcev slovenskih podjetij o

pomembnosti dejavnikov (vidikov), ki vplivajo na inoviranje upravljanja, vodenja in poslovanja podjetja.

Z vidika proučevanja podjetja in njegove konkurence, za določanje prednosti in slabosti podjetja, ugotovljamo, da največ anketiranih podjetij (78,61 %) proučuje področje financiranja, najmanj (41 %) pa področje raziskav in razvoja. To lahko nakazuje na močno vpetost v operativno poslovanje in manj usmerjanja pozornosti lastnikov in upravljalcev podjetja na razvojna vprašanja podjetja. Z vidika proučevanja konkurentov ugotovljamo, da anketirana podjetja proučujejo tako pomembnejše kupce (85,29 % anketiranih podjetij) kot pomembne dobavitelje panoge svojega podjetja (84,88 % anketiranih podjetij). Tudi pri rangiranju področja proučevanja konkurentov so anketirani največkrat dodelili najvišji rang 1 področju proučevanja pomembnejših kupcev in področju proučevanja najpomembnejših podjetij dejavnosti (iz istega tržnega področja). Žal pa so anketirani le redko dodelili rang 1 področju proučitve drugih pomembnih nacionalnih konkurentov (ki ne nastopajo na istem tržnem področju) (samo 41 anketiranih ali 5,59 %), ki pa bi lahko pomembno doprineslo k izboljšanju njihovih konkurenčnih prednosti.

V okviru raziskave smo z vidika proučevanje okolja ter prognoziranje možnosti in nevarnosti ugotovili, da sta najmanjkrat najvišji rang pomembnosti 1 dobili področji proučevanja okolja ekološko okolje (83 ali 11,31 % anketiranih) ter družbeno-politično in drugo socialno okolje (54 ali 7,36 % anketiranih). To se sklada z ugotovitvami o etiki podjetja in z njo povezano družbeno odgovornostjo podjetja, ki smo jih v tem poglavju že zapisali.

Pri prognostični obdelavi podjetja in njegove politike je zaradi razpršenosti in neintegritanosti informacij te podatke potrebno združiti in dodelati. Tako pridemo do prognoze prihodnje politike podjetja. Za pomembnost posameznega področja izhodiščnega in prognoziranega položaja podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so anketirani očitno največkrat rang pomembnosti 1 določili presoji analiza podjetja in izhajajoče prednosti/slabosti (337 anketiranih ali kar 45,91 %). Sledi presoja analiza in prognoza razvoja okolja ter izhajajoče možnosti/nevarnosti (130 ali 17,71 % anketiranih). Precej manjkrat so najvišji rang pomembnosti 1 dobila ostala tri področja: presoja dosedanja politika podjetja, presoja predvideno ravnanje pomembnejših udeležencev podjetja in presoja sistem vrednot (ključnih udeležencev) podjetja (ki ji je najvišji rang 1 dodelilo le 69 ali 9,40 % anketiranih).

V procese menedžmenta sodi tudi opredeljevanje posebni in delnih politik podjetja. Med njimi so anketirani največkrat najvišji rang 1 – najbolj pomembna posebna/delna politika podjetja z 194 opredelitvami (26,43 %) dodelili politiki kakovosti. Sledijo prodajna politika (25,61 % anketiranih), stroškovna politika (21,12 % anketiranih) in cenovna politika (18,53 % anketiranih). Najmanj krat so anketirani rang 1 opredelili za kadrovske politiko (7,49 %), politike programsko-tržnih področij (6,40 %) in politike (strateških) poslovnih enot (4,22 %).

V okviru opravljene eksploratorne faktorjske analize za vsak konstrukt/faktor modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ugotovljamo, da so izpolnjeni vsi potrebni pogoji, da lahko zagotavljamo, da so rezultati vzorca, vključenega v raziskavo, ustrezni in primerni. Za konstrukte/faktorje našega modela smo računali komunalitete in faktorjske uteži pri rotaciji Varimax in ugotovili, da je oboje ustrezno.

Tudi skupni odstotek pojasnjene variance je za vse faktorje pri vseh proučevanih dejavnikih višji od 60 % in zato sprejemljiv. Ugotavljamo, da je vrednost *KMO* testa (Keiser-Meyer-Olkinovega merila) pri vsakem proučevanem konstruktovi višja od 0,5 in zato sprejemljiva; to kaže, da je faktorska analiza ustrezna. Tudi zahteve Bartlettovega testa sferičnosti, ki kaže na korelacijo med spremenljivkami (vendar ne pove, katere spremenljivke niso korelirane) in mora biti statistično značilen, so v naši raziskavi izpolnjene. Prav tako so primerni rezultati koeficienta zanesljivosti Cronbachov α , ki je za vsak faktor višji od 0,5, kar kaže, da so naši konstrukti/faktorji zanesljivi. Kateri indikatorji so bili v posameznih konstruktih/faktorjih ocenjeni kot še posebej (ne)pomembni, pojasnjujemo v nadaljevanju.

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev Vrednote podjetja najnižjo povprečno vrednost indikator V257 (1,661), s katerim ugotavljamo, ali v anketiranih podjetjih medsebojno primerjajo vrednote vsakega ključnega posameznika ter njihova stremjenja, pričakovanja in pomembnejše interese, ter indikator V258 (1,700), s katerim pojasnjujemo, ali anketirana podjetja analizirajo, kaj vodi k različnosti opredeljenih vrednot vsakega ključnega posameznika v podjetju. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V241 (4,774), ki pojasnjuje dejavnik rast prodaje, in indikator V242 (4,640), ki proučuje dejavnik kakovost tržnih učinkov. To nakazuje, da tranzicijska podjetja ne proučujejo različnosti vrednot in vzrokov, ki do njih vodijo, verjetno zaradi tega, ker je večina proučevanih podjetij usmerjena na domači, slovenski trg, kjer vrednote niso tako zelo različne, kot če bi poslovali v kakšnih povsem drugačnih okoljih. So pa zelo usmerjena na prodajne trge, saj npr. proučujejo prodajo, njeno rast in kakovost tržnih učinkov, kar so pomembne vrednote proučevanih podjetij.

V skupini konstruktov/faktorjev Kultura podjetja imata najnižjo povprečno vrednost indikator V149 (1,827), s katerim ugotavljamo, ali podatke za sprejemanje odločitev o upravljanju (in vodenju) podjetja posodablja menedžerji vseh poslovnih funkcij, ter indikator V148 (1,981), s katerim pojasnjujemo, ali podjetje za sprejemanje odločitev o upravljanju (in vodenju) podjetja podatke redno posodablja. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V162 (kar 5,316), ki pojasnjuje vpliv kulture podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ter indikator V163 (4,241), ki proučuje vpliv kulture podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pred 10 leti. To nakazuje, da v tranzicijskih podjetjih veliko odločitev sprejemajo lastniki in upravljalci sami, na podlagi informacij, ki jih poznajo. Prav tako lahko sklepamo, da se lastniki in upravljalci tranzicijskih podjetij zavedajo pomena kulture podjetja in zato leta vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Ugotavljamo, da imata v konstruktovi/faktorju Etika podjetja (Etika) najnižjo povprečno vrednost indikator V180 (2,403), s katerim ugotavljamo, ali podjetja odgovarjajo za posledice, za katere so odgovorna (odprava nastale, preprečitev prihodnje škode), ter indikator V181 (2,546), s katerim ugotavljamo, ali se v podjetju čutijo odgovorni za vse okoliščine, za katere so sposobni ponuditi rešitev problema. Najvišjo, čeprav še vedno zelo nizko povprečno vrednost, pa imata indikator V178 (2,992), ki pojasnjuje, ali podjetje javnosti nudi popolno informacijo (tudi njen negativni del), ter indikator V184 (2,921), ki proučuje, ali v podjetju ustvarjalno in inovativno iščejo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme s socialnimi inovacijami (na področju (med)človeških odnosov, predvsem v upravljalno-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja). To je edini konstrukt/faktor, pri katerem imajo vsi indikatorji povprečno vrednost manjšo od 3, in to je tudi konstrukt/faktor, ki ima najmanjše

povprečje povprečnih vrednosti med vsemi skupinami konstruktov/faktorjev v tej disertacijski raziskavi. To nakazuje, da tranzicijska podjetja etiki podjetja verjetno ne pripisujejo posebno velikega pomena. Niti se jim ne zdi pomembno odgovarjati za posledice svojih dejanj niti se jim ne zdi, da bi posebej morali iskati rešitve za morebitne probleme. Še najbolj pomembno, čeprav tudi ne zelo, se jim zdi, podajati čim bolj realne informacije in inovirati na področju (med)človeških odnosov.

V skupini konstruktov/faktorjev Prednosti in slabosti podjetja (PIS) imata po naših ugotovitvah najnižjo povprečno vrednost indikator V267 (3,296), s katerim ugotavljamo, ali podjetja proučujejo področja dejavnosti podjetja kot celote, ter V268 (3,371), s katerim ugotavljamo, ali podjetja proučujejo dejavnost posameznih programsko-tržnih področij (oz. poslovnih področij) podjetja. Najvišjo povprečno vrednost, med mnogimi zelo visokimi povprečnimi vrednostmi, pa imata indikator V300 (5,715), ki pojasnjuje, kako pomembno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja proučevanje finančnega področja podjetja, ter indikator V291 (5,507), ki proučuje, kako pomembno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja proučevanje področja proizvodnje in opravljanje storitev podjetja. To nakazuje, da tranzicijska podjetja ne vidijo velikega pomena v proučevanju svojih dejavnosti, se pa na opravljanje svojih dejavnosti osredotočajo. Prav tako jim je pomembno finančno področje.

Ugotavljamo, da imata v skupini konstruktov/faktorjev Kakovostni kazalniki (KK) najnižjo povprečno vrednost indikator V633 (2,842), s katerim ugotavljamo, ali ima anketirano podjetje aktualne lastne licence, ter indikator V632 (3,020), s katerim ugotavljamo, ali ima anketirano podjetje aktualne lastne patente. Najvišjo povprečno vrednost, med mnogimi zelo visokimi povprečnimi vrednostmi, pa imata indikator V650 (5,546), ki pojasnjuje, ali ima proučevano podjetje stalne dobavitelje, ki jih ne izgublja, ter indikator V623 (5,531), ki proučuje, ali je v podjetju večina zaposlenih zaposlena 2 leti ali več. To nakazuje, da anketirana tranzicijska podjetja niso zelo usmerjena v ustvarjanje in zaščito svoje intelektualne lastnine. Vsekakor pa se usmerjajo na ohranjanje dobrih poslovnih odnosov tako z zunanjimi kot notranjimi udeleženci podjetja.

V skupini konstruktov/faktorjev Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN) imata glede na našo raziskavo najnižjo povprečno vrednost indikator V419 (2,300), s katerim ugotavljamo, ali v proučevanem podjetju z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) ugotavljajo prisotna verovanja in verstva, ter indikator V417 (2,575), s katerim ugotavljamo, ali anketirano podjetje z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) ugotavlja stopnjo totalitarizma, anarhije in militarizma. Najvišjo povprečno vrednost, med mnogimi dokaj visokimi povprečnimi vrednostmi, nad vrednostjo 4, pa imata indikator V467 (5,072), ki pojasnjuje, ali anketirano podjetje proučuje razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika kakovosti ponudbe, ter indikator V468 (4,980), ki proučuje, ali anketirano podjetje proučuje razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika obsega ponudbe. To nakazuje, da tranzicijska podjetja, ki poslujejo v dokaj urejenih in kulturno ne tako zelo raznolikih okoljih, ne proučujejo verstev ali stopnje anarhije, so jim pa zelo pomembni trgi, kot npr. kakovost in obseg ponudbe na nabavnem trgu.

Ugotavljamo, da imajo v konstrukt/faktorju Vizija podjetja vsi trije indikatorji dokaj visoko povprečno vrednost, med 4,2 in 5,2. Najnižjo, čeprav še vedno visoko povprečno vrednost, ima indikator V52 (4,166), s katerim ugotavljamo, kako pomembna je bila za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja vizija podjetja pred 10 leti, sledi indikator V49 (4,553), s katerim ugotavljamo splošni pomen zapisa vizije podjetja, najvišjo povprečno vrednost pa ima indikator V51 (5,237), ki pojasnjuje, kako pomembno po mnenju anketiranih vizija podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja danes. To nakazuje, da se tranzicijska podjetja zavedajo pomena (zapisane) vizije podjetja.

V skupini konstruktov/faktorjev Obstoječa politika podjetja (OPP) imata najnižjo povprečno vrednost indikator V82 (3,094), s katerim ugotavljamo, ali je v proučevanem podjetju razvojna usmeritev podjetja odgovorna, ter indikator V83 (3,569), s katerim ugotavljamo, ali je v anketiranem podjetju družbena usmeritev podjetja odgovorna. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V79 (4,545), ki pojasnjuje, kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bili po mnenju anketiranih temeljni cilji pred 10 leti, ter indikator V76 (4,523), ki pojasnjuje kako pomembno je, da ima podjetje zapisane svoje temeljne cilje. To nakazuje, da tranzicijska podjetja odgovornim usmeritvam podjetja posvečajo manj pomembnosti kot temeljnim ciljem podjetja, ki so del politike podjetja.

V skupini konstruktov/faktorjev Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila) imata po naših ugotovitvah najnižjo povprečno vrednost indikator V96 (2,816), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim v vodila o poslanstvu in smotrih podjetja vključiti vsebino kakovost / cena / noviteta, ter indikator V104 (2,849), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim v vodila o poslanstvu in smotrih podjetja vključiti vsebino načela do sodelavcev. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V122 (5,252), ki pojasnjuje, da pa je vsebina vodil kakovost / cena / noviteta za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pomembna (čeprav ni pomembno, da je v vodilih zapisana), ter indikator V130 (4,764), ki pojasnjuje, da je za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pomembna tudi vsebina vodil načela do sodelavcev. To nakazuje, da se v tranzicijskih podjetjih zavedajo pomena posameznih vsebin, ki naj so vključene v vodila o poslanstvu in smotrih podjetja, da pa se jim ne zdi toliko pomembno, da bi o njih v takšnem dokumentu dejansko tudi pisali.

Ugotavljamo, da imajo v skupini konstruktov/faktorjev Interesno usklajevanje (IU) vsi indikatorji visoko povprečno vrednost (nad 4,2). Najnižjo povprečno vrednost ima indikator V541 (4,229), s katerim ugotavljamo, kako pomembni se zdijo anketiranim za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja posamezni interesi države, kot zunanjega udeleženca podjetja, ter indikator V540 (4,610), s katerim ugotavljamo, kako pomembni se zdijo anketiranim za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja posamezni interesi družbene infrastrukture z njenim javnim in drugim financiranjem, kot zunanjega udeleženca podjetja. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V519 (5,188), ki pojasnjuje, kako pomembni se zdijo anketiranim za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja posamezni interesi menedžerjev kot notranjih udeležencev podjetja: želja po zadovoljitvi interesov lastnikov, ter indikator V520 (5,146), ki pojasnjuje, kako pomembni se zdijo anketiranim za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja posamezni interesi menedžerjev kot notranjih udeležencev podjetja: uresničevanje osebnih interesov menedžerjev po dobrem plačilu, osebnem ugledu, uveljavitvi. To nakazuje, da se v tranzicijskih podjetjih sicer zavedajo pomena interesov vseh

udeležencev podjetja za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, vendar večji pomen pripisujejo notranjim udeležencem podjetja, predvsem menedžerjem in njihovi zadovoljivosti osebnih interesov in interesov lastnikov podjetja (kar je po njihovem mnenju pomembnejše kot zadovoljevanje interesov npr. zaposlenih ali družbe).

V konstrukt/faktorju Planiranje politik podjetja splošno (PPP) imata najnižjo povprečno vrednost indikator V584 (3,300), s katerim ugotavljamo, kako pomembne se zdijo anketiranim politike strateških poslovnih enot, ter indikator V584 (3,580), s katerim ugotavljamo, kako pomembne se zdijo anketiranim politike programsko-tržnih področij. Najvišjo povprečno vrednost imata indikator V579 (4,550), ki pojasnjuje, kako pomembna se zdi anketiranim stroškovna politika, ter indikator V581 (4,541), ki pojasnjuje, kako pomembna se zdi anketiranim politika kakovosti. Glede na vzorec proučevanih podjetij, med katerimi je kar 87,80 % mikro in malih podjetij (oz. le 2,20 % velikih podjetij), je to dokaj pričakovano. Manjša podjetja zelo verjetno nimajo strateških poslovnih enot in ne analizirajo področij svojega delovanja po posameznih programsko-tržnih področjih, zato se jim politike o tem ne zdijo toliko pomembne kot npr. stroškovna politika ali politika kakovosti, ki v vsakdanjem poslovanju pomembno vplivata na njihov razvoj in poslovanje.

Ugotavljamo, da imajo v konstrukt/faktorju Inovirana politika podjetja (IPP) vsi indikatorji povprečno vrednost nad 4, torej anketirani menijo, da so vsi precej pomembni. Najnižjo povprečno vrednost ima indikator V496 (4,117), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje družbeno-političnega in drugega socialnega okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ter indikator V495 (4,293), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje ekološkega okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V500 (5,298), ki pojasnjuje, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje prodajnih trgov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ter indikator V509 (5,108), ki pojasnjuje, kako pomembna se zdi anketiranim analiza podjetja in izhajajoče prednosti/slabosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Tudi v tem delu doktorske raziskave se je izkazalo, da anketirani v slovenskih tranzicijskih podjetjih ne pripisujejo tako velikega pomena družbeni odgovornosti ali etičnosti kot npr. prodajnemu trgu ter pripravi podjetja v stanje, ki mu bo prinašalo predvsem prednosti in ne slabosti. Torej lahko brez velike verjetnosti za napačno izjavo zapišemo, da bodo morale biti zahteve po etičnosti in družbeni odgovornosti tranzicijskih podjetij izražene na prodajnih trgih podjetij; za podjetja, ki ne bodo etična in družbeno odgovorna, pa bo morala to postati pomembna konkurenčna slabost, ki jo bodo lastniki in upravljalci tranzicijskih podjetij zato skušali odpraviti (kar bo posledično povzročilo, da bodo postali bolj etični in družbeno odgovorni).

Povzeto lahko zapišemo, da imajo najnižje povprečne vrednosti konstrukti Etika_1 (s katerim ugotavljamo način doseganja verodostojnosti podjetja), KK_4 (s katerim ugotavljamo odnos podjetja do inovacij), Kultura_2 (s katerim ugotavljamo kulturo uporabe informacijske tehnologije), MIN_7 (s katerim ugotavljamo proučevanje družbenega okolja), Vodila_1 (s katerim ugotavljamo vsebino vodil o poslanstvu in smotrih podjetja), Vrednote_2 (s katerim v okviru proučevanja vrednot podjetja ugotavljamo, ali podjetja vrednote (ključnih udeležencev) podjetja medsebojno primerjajo in analizirajo) in Vrednote_3 (s katerim v okviru proučevanja vrednot podjetja ugotavljamo, ali podjetja proučujejo štrleče ekstreme vrednot (ključnih udeležencev) podjetja). Ti konstrukti v veliki meri predstavljajo neotipljive dejavnike

inoviranja politike podjetja. Izvedena raziskava kaže, da se z vidika ugotovljenih povprečnih vrednosti lastniki slovenskih podjetij ne zavedajo dovolj pomena ohranjanja verodostojnosti in etičnosti podjetja, inovacij, orientiranosti podjetja na vse udeležence podjetja, proučevanja družbenega okolja ali analize in proučevanja vrednot (udeležencev) podjetja.

Strukturni model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki smo ga preverjali v tej doktorski disertaciji, vključuje 37 faktorjev/konstruktov, za katere smo preverjali in potrdili zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta tudi s konfirmatorno faktorsko analizo. Analizo (A) zanesljivosti in (B) veljavnosti smo opravili s programom SmartPLS 3.1.6.

(A) Zanesljivost faktorjev smo merili s pomočjo (A1) notranje konsistentne zanesljivosti (angl. *internal consistency reliability*) in s pomočjo (A2) zanesljivosti indikatorjev (angl. *indicator reliability*). Za preverjanje (A1) notranje konsistentnosti smo uporabili Cronbachov koeficient α in sestavljeno zanesljivost (ρ_c) (angl. *composite reliability*). Za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo ugotovili, da so tako vrednosti Cronbachove α kot tudi vrednosti sestavljene zanesljivosti (ρ_c) okoli 0,8 ali večje od 0,8, veliko vrednosti je celo nad 0,9, kar predstavlja dobre lestvice. Z izračuni Cronbachovega koeficienta α smo zato potrdili zanesljivost merskega modela na osnovi notranjih korelacij med indikatorji. Tudi mera sestavljene zanesljivosti (ρ_c), ki upošteva različno obtežitev indikatorjev, notranjo konsistentnost merskega modela potrjuje. Pri preverjanju (A2) zanesljivosti indikatorjev smo posebej ocenili zanesljivost vsakega indikatorja in dokazali, da le-ti ne korelirajo z ostalimi konstrukti. Absolutna korelacija med konstruktom in vsakim indikatorjem mora biti nad 0,7, kar je razen v primeru petih indikatorjev izpolnjeno. Ker ima teh pet indikatorjev vrednost nad 0,6 in njegova odstranitev ne bi znatno povečala sestavljene zanesljivosti (ρ_c), jih nismo odstranili. Ugotovili smo, da so vsi v model vključeni indikatorji zanesljivi in da je absolutna korelacija med konstruktom in vsakim indikatorjem primerna (torej da so vse prečne obtežitve primerne). Prečne obtežitve indikatorjev, ki se nanašajo na zanesljivost posameznega konstrukta, so mnogo višje od vrednosti indikatorjev v povezavi z ostalimi konstrukti (torej je kriterij prečnih obtežitev izpolnjen). Prav tako smo ugotovili, da so vrednosti posameznih indikatorjev s konstruktom, ki ga merijo, vsaj za 0,10 višje od vrednosti vseh ostalih indikatorjev nanj (glejte Gefen in Straub, 2005), kar potrjuje, da se posamezni indikatorji nanašajo samo na posamezen teoretični konstrukt in na nobeden drugi teoretični konstrukt.

(B) Veljavnost faktorjev smo merili s pomočjo (B1) konvergentne in (B2) diskriminantne faktorske veljavnosti. S pomočjo (B1) konvergentne faktorske veljavnosti smo ugotovili, da indikatorji predstavljajo eden konstrukt (dokazali smo enodimenzionalnost). Kot kriterij konvergentne faktorske veljavnosti smo uporabili mero *AVE* (Fornell in Larcker, 1981), ki mora biti vsaj 0,5 ali več, kar pomeni, da teoretični konstrukt s pomočjo svojih indikatorjev v povprečju pojasnjuje več kot polovico variance. Konvergentno faktorsko veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo potrdili, saj je povprečna vrednost *AVE* 0,724 in so vse vrednosti *AVE* posameznih konstruktov večje od 0,5. Na ta način smo dokazali, da vsak indikator posameznega konstrukta s tem konstruktom močno korelira in ga zato dobro pojasnjuje. S pomočjo (B2) diskriminantne faktorske veljavnosti smo dokazali, da imajo konceptualno različni konstrukti pomembne razlike (da ni enodimenzionalnosti). Diskriminantno faktorsko veljavnost smo v tehniki PLS merili s

pomočjo dveh kriterijev: (B2a) Fornell-Larckerjevega kriterija in (B2b) teže prečnih obtežitev/obremenitev (angl. *cross loadings*). Model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja zadošča (B2a) Fornell-Larckerjevemu kriteriju, saj so vrednosti kvadratnih korenov *AVE* (konstrukta X s konstruktom X) višje od ostalih vrednosti v stolpcu (konstrukta X z ostalimi konstrukti) (glejte Chin, 1998) in najmanj 0,50. Kvadratni koreni *AVE* vsakega konstrukta v modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja je večji kot je korelacija določenega konstrukta z vsemi ostalimi konstrukti v modelu in najmanj 0,50 (šest vrednosti je nad 0,7, ostale vrednosti so nad 0,8, veliko vrednosti je tudi nad 0,9). Drugi kriterij diskriminantne veljavnosti (B2b) pravi, da mora biti obtežitev/obremenitev vsakega indikatorja v povezanem konstruktu višja od ostalih prečnih obtežitev. Prečne obtežitve indikatorjev modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja so višje od ostalih prečnih obtežitev; tako je tudi drugi kriterij diskriminantne veljavnosti izpolnjen.

Računali smo tudi pojasnjeno variabilnost endogenih (torej od drugih konstruktov odvisnih) konstruktov, R na kvadrat (R^2). Glede na kategorizacijo R^2 učinka velikosti po Cohenu (1988) smo ugotovili, da je učinek variance na šest endogenih konstruktov IPP, KK_2, MIN_2, MIN_3, OPP_2 in OPP_3 velik, učinek variance na šest endogenih konstruktov IU_2, KK_3, MIN_1, MIN_8, PIS_4 in PIS_8 je srednji, učinek variance na dva endogena konstrukta OPP_1 in Vrednote_2 ni signifikanten, učinek variance na ostale endogene konstrukte pa je nizek. Povprečna vrednost R^2 je 0,172, kar pojasnjuje srednje velik del variance endogenih spremenljivk.

Pri ocenitvi strukturnega modela smo testirali relacije med konstrukti, torej tudi hipoteze. Posamezne koeficiente poti v PLS strukturnem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo interpretirali kot standardne β (beta) koeficiente običajne regresije najmanjših kvadratov (angl. *least squares regressions*). Strukturne poti, kjer je znak ostal enak s prej določenim algebraičnim znakom, so nam zagotovile delno empirično validacijo glede teorije in odnosa med konstrukti. Poti, ki imajo znak, obrnjen od pričakovanega, ne podpirajo predhodnih hipotez (kot je to npr. pri hipotezi H 6). S pomočjo procedure ponovnega vzorčenja bootstrap smo statistično preverjali hipoteze, tako da smo z njo ocenili signifikantnost povezav (izračunali standardni odklon generirane približne *t-vrednosti*; s *t*-testom smo tako preučili pomen poti v modelu). S tehniko bootstrap smo dani vzorec slučajno (angl. *random*) povečali in na tej podlagi izračunali statistiko (*t-vrednosti*). Metodo bootstrapping smo uporabili za dokazovanje hipotez. Kjer so *t-vrednosti* statistično značilne, povezava obstaja in hipotezo smo potrdili. Kjer *t-vrednosti* niso statistično značilne, hipoteze statistično nismo mogli potrditi. *t-vrednosti* za vsak koeficient modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo izračunali s pomočjo bootstrap procedure za 500 ponovitev, kot predlaga Chin (1998). Izračunana *t-vrednost* ni signifikantna samo pri konstruktu Etika_1 (ki je povezan s hipotezo H 6, ki je statistično nismo potrdili). Na odvisno spremenljivko Inovirana politika podjetja (IPP) smo ugotovili najmočnejši učinek neodvisnega konstrukta PIS_4 (ki pojasnjuje pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja; *t-vrednost* 8,21^{***}) in MIN_1 (ki proučuje vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja; *t-vrednost* 6,27^{***}). Vpliv velikosti (f^2 ; angl. *effect size*) smo uporabili za oceno, kakšen učinek imajo neodvisni (eksogeni) konstrukti na strukturno raven modela. V modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja je povprečen f^2 0,064, kar predstavlja šibek učinek eksogenih konstruktov na strukturno raven in nakazuje na potrebo po optimizaciji

strukturnega modela v prihodnjih raziskavah. Vse povezave (hipoteze), ki se nanašajo na model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, smo testirali s signifikanco $p < 0,001$, $p < 0,01$ in $p < 0,05$ (p (dvostranski); osnova je $t_{(499)}$; $t_{(0,05; 499)} = 1,965^*$, $t_{(0,01; 499)} = 2,586^{**}$, $t_{(0,001; 499)} = 3,310^{***}$). Rezultati predpostavljene povezave v raziskovalnem modelu delno podpirajo, saj se je ena povezava, ki smo jo predvideli v teoretičnem modelu, pokazala kot nesignifikantna (Etika_1), nekatere povezave pa lahko potrdimo samo posredno (Vizija in OPP – Obstoječa politika podjetja). Ugotavljamo, da t -vrednosti (razen za konstrukt Etika_1) empirično potrjujejo hipoteze relacij med konstrukti v razvitem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Če opazujemo konstrukte, ki neposredno vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (konstrukt, poimenovan IPP – Inovirana politika podjetja), ugotovimo, da je šest povezav signifikantnih na $p < 0,001$ signifikantni ravni (***) (KK_2, MIN_1, PIS_4, PIS_8, Vodila_2, Vrednote_1), dve povezavi sta signifikantni na ravni $p < 0,01$ (**) (IU_2 in Kultura_2), nobena povezavi ni signifikantna na ravni $p < 0,05$ (*), ena povezava (Etika_1) pa je nesignifikantna. V empiričnem delu doktorske raziskave smo za zastavljene hipoteze in temeljno hipotezo doktorske disertacije ugotovili sledeče:

- Hipoteza H 1: Tranzicijska podjetja upravljanje (in vodenje) podjetja inovirajo je statistično značilna in jo lahko potrdimo.
- Hipotezo H 2: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vplivajo neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki lahko potrdimo, saj so v strukturnem modelu izkazane za statistično značilne povezave različnih konstruktov, ki smo jih v teoretičnem delu poimenovali neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.
- Hipotezo H 3: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja pojasnimo z vrednotami (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja lahko delno potrdimo. Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja statistično značilno vplivajo vrednote (udeležencev) podjetja in kultura podjetja, pa tudi usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja, ki ga ob postavljanju te hipoteze vanje nismo vključili. Vpliva etike podjetja ne moremo statistično potrditi.
- Hipoteza H 4: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vrednot (udeležencev) podjetja je statistično značilna in jo lahko potrdimo.
- Hipoteza H 5: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje kulture podjetja je statistično značilna in jo lahko potrdimo.
- Hipoteza H 6: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje etike podjetja ni statistično značilna. Zato je statistično ne moremo potrditi.
- Hipotezo H 7: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko otipljive ključne dejavnike za inoviranje politike podjetja pojasnimo s prednostmi in slabostmi podjetja, možnostmi in nevarnostmi podjetja, vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja lahko potrdimo. Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja statistično značilno vplivajo vsi omenjeni dejavniki, vizija preko obstoječe politike podjetja, ki bolj statistično značilno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) politike podjetja kadar ima podjetje zapisana vodila o poslanstvu in smotrih podjetja (ki so izrazna oblika politike podjetja).

- Hipoteza H 8: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje prednosti in slabosti podjetja je statistično značilna, saj so vse povezave konstruktorov, ki merijo vpliv inoviranja prednosti in slabosti podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja statistično držijo; zato lahko hipotezo potrdimo.
- Hipoteza H 9: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje upoštevanih možnosti in nevarnosti podjetja je statistično značilna in jo lahko potrdimo.
- Hipoteza H 10: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vizije podjetja lahko potrdimo, saj skladno z opravljeno raziskavo vizija na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja statistično značilno vpliva posredno preko obstoječe politike podjetja oziroma vodil o poslanstvu in smotrih podjetja (izrazne oblike politike podjetja).
- Hipotezo H 11: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva obstoječa politika podjetja lahko potrdimo, saj skladno z opravljeno raziskavo obstoječa politika podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja statistično značilno vpliva posredno preko vodil o poslanstvu in smotrih podjetja (izrazne oblike politike podjetja).
- Hipoteza H 12, ki si je ob prijavi te doktorske disertacije nismo zastavili, a smo jo z raziskavo dokazali: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje/usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Z raziskavo smo namreč ugotovili statistično značilnost med interesnim usklajevanjem in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja.
- Skladno s potrjenimi zastavljenimi hipotezami, ki so statistično značilne, in potrjeno povezavo med interesnim usklajevanjem (udeležencev) podjetja in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja lahko tudi zastavljeno temeljno hipotezo »Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja« potrdimo. Potrdili smo jo skladno s temeljnimi usmeritvami te doktorske disertacije in z vsem zapisanim dokazujemo tudi potrebnost in ustreznost te doktorske raziskave.

Strukturni model smo ocenili z indeksoma 1. cv-presežek (F^2 ; angl. *cross validated redundancy*), s katerim smo merili kakovost vsake strukturne enačbe in 2. cv-komunaliteta (H^2 ; angl. *cross validated communality*) (Henseler idr., 2009; Tenenhaus idr., 2005), s katerima smo merili kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop:

- indeks cv-presežek (F^2) predstavlja navzkrižno validacijo odstotkov pojasnjene variance (R^2) med indikatorji endogenih konstruktorov in vsemi indikatorji, povezanimi s konstrukti, ki pojasnjujejo endogene konstrukte. Indeks F^2 uporabimo za ocenitev strukturnega modela, za kar lahko uporabimo ti. Stone-Geisserjev test Q^2 (Tenenhaus idr., 2005). Stone-Geisserjev kriterij (Q^2) (Hennig-Thurau idr., 2006) uporablja metodo blindfolding za merjenje predikativne moči modela (Stone, 1974; Geisser, 1974). Ta metoda del podatkov, ki jih v konstruktu preiskujemo, sistematično odstrani. Tako testiramo, kako pomanjkanje podatkov vpliva na ocenitev parametrov modela. Predikativna moč modela je statistično značilna, če je Q^2 večji od nič (torej pozitiven); kadar je Q^2 manjši od nič (torej negativen), govorimo o pomanjkanju predikativne vrednosti modela (Hennig-Thurau idr., 2006; Stone, 1974; glejte Sternad, 2011, str. 183). V raziskovanem modelu te doktorske disertacije so pozitivne vse vrednosti cv-presežka (F^2 oz. Q^2), s povprečno

vrednostjo 0,12, kar potrjuje dobro predikativno vrednost strukturnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja;

- Indeks cv-komunaliteta (H^2) meri kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop (Tenenhaus idr., 2005) in je neke vrste navzkrižna validacija odstotkov pojasnjene variance (R^2) med sklopi indikatorjev in konstruktov. V raziskovanem modelu te doktorske disertacije so vse vrednosti cv-komunalitet (H^2) pozitivne s povprečno vrednostjo $H^2=0,545$, kar potrjuje dobro predikativno vrednost merskega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. S tem potrjujemo kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop.

Kako dobro PLS strukturni model pojasnjuje v model inoviranja upravljanja (in vodenja) vključene različne skupine podatkov, smo raziskali z indeksom *GoF* (angl. *goodness-of-fit index*, v nadaljevanju *GoF*), ki je primeren za ugotavljanje kako dobro model pojasni v model vključene različne skupine podatkov (Henseler in Sarsted, 2013). *GoF* lahko zavzema vrednosti med 0 in 1 (Tenenhaus idr., 2005). Izračunali smo *GoF* za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja in na osnovi podatkov ugotovili, da je *GoF* 0,4935 (ali 49,35 %), kar pomeni, da razviti PLS model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja dobro pojasnjuje v model vključene različne skupine podatkov. Indeks *GoF* smo izračunali v pripomočku Microsoft Office Excel 2013.

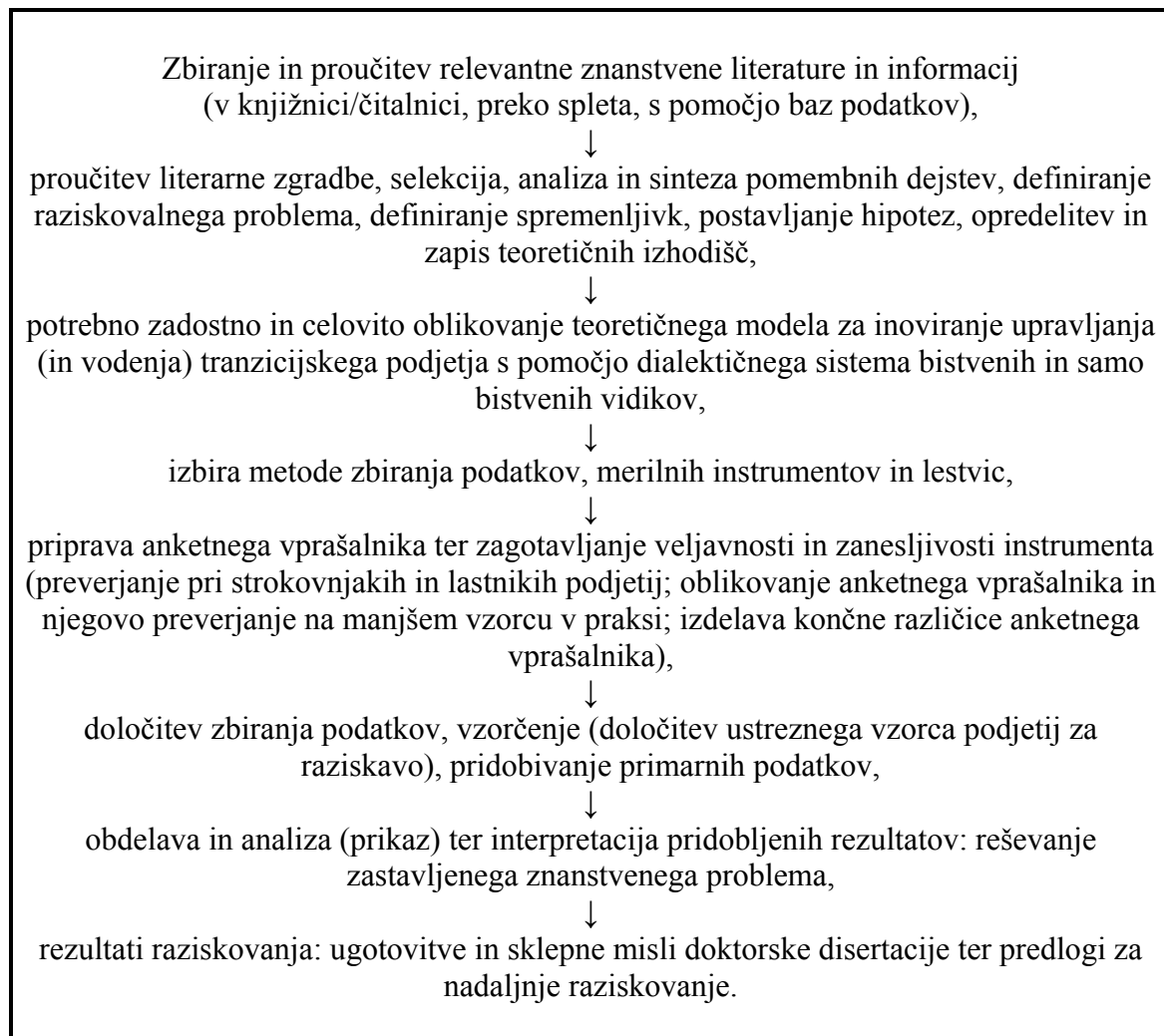
Vsi proučevani podatki, pridobljeni z anketno raziskavo, kažejo, da proučevana podjetja inovirajo izhodišča, na podlagi katerih inovirajo svoje upravljanje (in vodenje) ter da inovirajo tudi upravljanje (in vodenje) podjetja samega. Od proučevanih izbranih neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja razen etike podjetja statistično značilno vplivajo vsi ostali izbrani neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki. Večji vpliv imajo na podlagi opravljene raziskave otipljivi dejavniki, predvsem okolje (in trgi) ter iz njega izhajajoče možnosti in nevarnosti. Zato predlagamo zahteve po etičnosti in družbeni odgovornosti tranzicijskih podjetij vpeljati skozi zahteve okolja (in trga). Avtorica doktorske disertacije je v tem poglavju raziskane empirične kvantitativne vidike vpliva izbranih neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov na inoviranje politike podjetja v svojem raziskovalnem delu preverjala tudi kvalitativno. Kvalitativno je raziskavo uresničevanja (inoviranega) upravljanja in vodenja podjetja preverjala s študijo primera svetovno znanega in uspešnega družinskega podjetja IKEA Group (glejte Štrukelj in Mulej, 2011a; 2011d), podjetja Google Inc. (Štrukelj in Mulej, 2011b; 2011e), za potrebe pedagoškega procesa pa je na to temo pripravila tudi študije primera družinskih podjetij Benetton Group, S. p. A., L'Oréal S. A. in Mars, Incorporated. Rezultate teh raziskav je možno dobiti na vpogled pri avtorici doktorske disertacije. Empirično je avtorica raziskovala tudi upravljanje in vodenje, znanje ter inovacije za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja ter možne ukrepe za njihovo izboljšanje na primeru slovenskih (malih in srednje velikih) podjetij. V okviru teh raziskav je analizirala konkurenčnost Slovenije v Evropi in svetu, znanje in inovacije slovenskih (malih) podjetij v primerjavi z Evropsko unijo, spodbujanje in uporabo inovacij ter znanja/spretnosti kot spodbudo za inoviranje v Sloveniji, primerjala inovativna evropska in slovenska podjetja, podala priporočila ekonomski politiki za izboljšanje konkurenčnosti Slovenije na področju znanja in inovacij ter predstavila nekaj primerov dobre prakse v politikah malih in srednje velikih podjetij v Evropi (glejte Štrukelj, 2010; 2012). Tudi te raziskave potrjujejo pomen inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja.

7 UGOTOVITVE IN SKLEPNE MISLI DOKTORSKE DISERTACIJE

7.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

V tem poglavju želimo podati ključne ugotovitve in sklepne misli doktorske disertacije. Opisali bomo potek izdelave doktorske disertacije, komentirali dokazanost hipotez, povzeli ključne ugotovitve raziskovalnih spoznanj ter podali predloge za nadaljnje raziskovanje. Korake izdelave doktorske disertacije povzemamo v sliki 41.

Slika 41: Potek izdelave doktorske disertacije



V doktorski disertaciji smo ugotovili, da je vrsta vpliva podjetja odvisna od upravljanja in vodenja podjetja ter njegove zadostne in potrebne celovitosti. Mulejev in Kajzerjev zakon zadostne in potrebne celovitosti (1998) opozarja ljudi na njihovo potrebo, da sežejo preko enega samega vidika v smeri vključitve vseh bistvenih stališč, njihove soodvisnosti, medsebojnega delovanja (interakcije) in sinergije, torej v smeri njihovega dialektičnega sistema, kajti nimajo nobene realne možnosti, da bi dosegli popolno celovitost. Upravljanje in vodenje podjetja (Štrukelj idr., 2012) lahko dobro podpira

inovativnost podjetja, njegovo konkurenčnost na trgu, učinkovitost, etičnost in uspešnost, dolgoročno preživetje in zadostno celovitost ter pomaga ljudem utreti pot do njihove trajnostne prihodnosti, saj je veliko več mogoče doseči z zadostno in potrebno celovitostjo kot z enostranskostjo spremljanja, zaznavanja, mišljenja, odločanja, komuniciranja in ukrepanja. Uspeh potrebno celovitega upravljanja in vodenja je mogoče doseči na podlagi dialektične in drugih mehko-sistemskih teorij (glejte Mulej idr., 2000). Torej moramo slediti zadostno in potrebno celovitemu ravnanju v zvezi inovacijami in v prakso uvesti ustvarjalno sodelovanje s ciljem spodbujanja inovacij (Mulej idr., 2009c), tudi v zvezi z inoviranjem upravljanja in vodenja podjetja, ki ga raziskujemo v tej doktorski disertaciji.

Pozitivne namesto destruktivne spremembe so posledica vse bolj pomembnih idej, ki postanejo invencije, predlogi, potencialne inovacije ter inovacije (v vseh svojih vrstah, tehnoloških in ne-tehnoloških) – kot faze invencijsko-inovacijsko-difuzijskega procesa (IIDP). Izhajajo iz nujno potrebne ustvarjalnosti in inovativnosti, novih idej in konstruktivnega razmišljanja, saj živimo v dobi različnih zornih kotov (vidikov) in vsak od njih izvira iz različnih znanj, realnosti in izkušenj (glejte npr. Mulej idr., 2000; 2013; tudi Štrukelj idr., 2012). To je razlog, zakaj smo v doktorski disertaciji obravnavali potrebo po inoviranju upravljanja in vodenja podjetja, ki je potrebno za trajnostno prihodnost in nove vrednote v današnjem času: tržna konkurenčnost in uspešnost podjetja in način za doseg tega cilja se nenehno spreminjajo. V tej doktorski disertaciji nismo sledili difuziji inovacij, zaradi omejenega prostora (o tem glejte npr. Mulej in Ženko, 2004; Ženko in Mulej, 2011). Inovativnost izhaja iz invencij, če celoten postopek peljemo z zadostno in potrebno celovitostjo namesto enostranskostjo. To je lažje doseči s sistemskim pristopom, ki združuje vse bistvene poklice/vidike/pogleda v sinergiji, kot to predlaga Mulej v njegovi dialektični teoriji sistemov (Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 2000; 2013), ki smo ji v tej doktorski disertaciji sledili. Torej ne upoštevamo le procesnih/tehnoloških inovacij, temveč tudi ne-tehnološke inovacije, v okviru katerih smo sledili inoviranju upravljanja in vodenja podjetja (vključno s poudarjeno ustvarjalnostjo in »out-of-the-box« razmišljanjem). To je potreben (pred)pogoj za pozitiven (zadostno in potrebno celovit) družbeni in podjetniški razvoj.

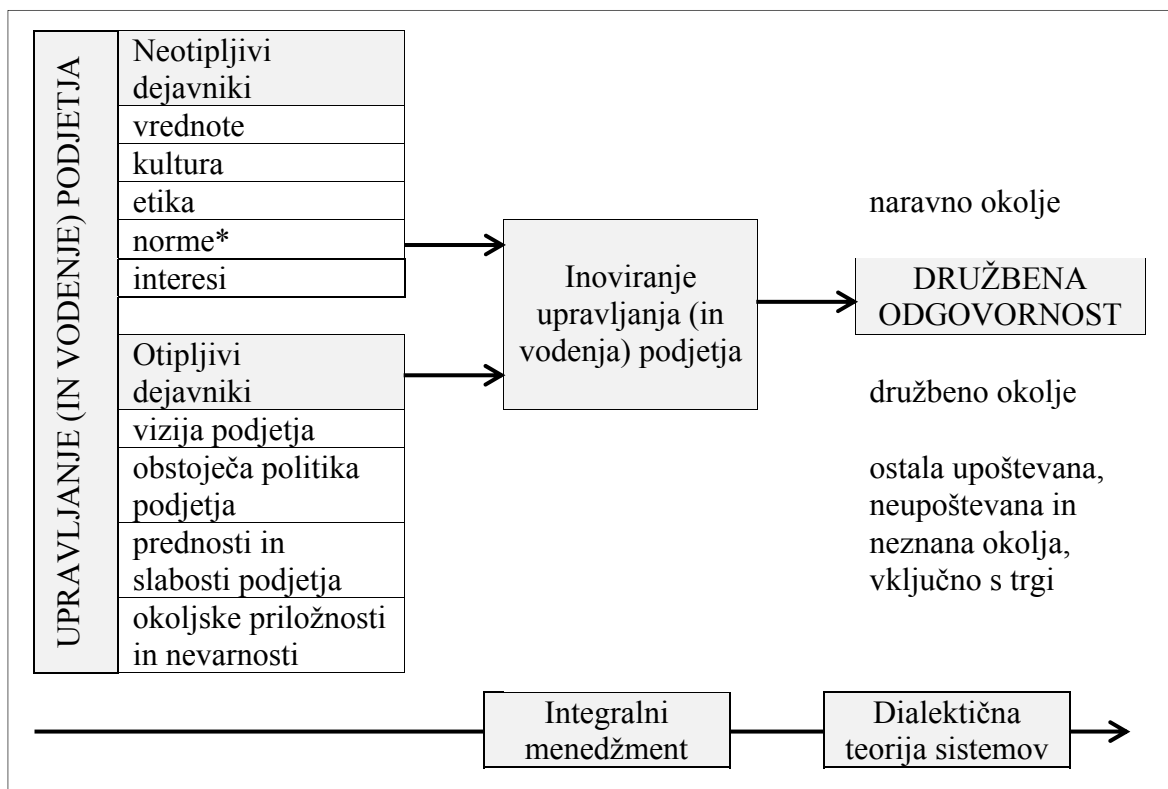
Da bi razjasnili nujnost inoviranja upravljanja in vodenja podjetja, katerega cilj je reševanje obstoječih in preprečevanje prihodnjih problemov, smo uporabili Mulejevo dialektično teorijo sistemov (DTS) (Mulej, 1974 in kasneje; tudi v enciklopediji François, 2004). Dialektična teorija sistemov izhaja iz ključne izjave L. von Bertalanffyja, da je ustvaril svojo splošno teorijo sistemov (angl. *General Systems Theory – GST*) proti preveliki specializaciji (Bertalanffy, 1968, str. VII). Dialektična teorija sistemov dodaja metodološko podporo, da bi ta pomemben cilj lahko v praksi dosegli (za najnovejšo različico glejte Mulej idr., 2013). Dialektična teorija sistemov (v nadaljnjem besedilu tudi: DTS) omogoča upoštevanje vseh (in samo) bistvenih vidikov v sinergiji. Nadomešča enostranske enodisciplinske metode in pristope ter vodi do zadostno in potrebno celovitega pristopa ter zadostne in potrebne celovitosti rezultatov. Dialektična teorija sistemov sega preko zagotavljanja orodja za ljudi in poskuša vplivati na človekova subjektivna izhodišča (razmišljanja in čutenja). Ustanovitelj dialektične teorije sistemov Mulej pravi, da je ta metodologija mehko-sistemska (glejte Mulej idr., 2000, str. 283–284), kvalitativna in zasnovana tako, da predstavlja most med različnimi disciplinami; upošteva kompleksnost, zato je zasnovana tako, da ima vpliv na ljudi, kar temelji na njihovem dopolnjevanju z razlikami. Dialektična teorija sistemov zato nikoli ne temelji na sistemu kot podobi proučevanega objekta iz posameznega izbranega

vidika, ki raje opisuje namesto ustvarja inovacije v raziskavah (čeprav se DTS ne omejuje le nanje), ki raje opazuje kot konstruktivno (tvorno, ustvarjalno) sodeluje (vendar ne izključno). Dialektična teorija sistemov poskuša uveljaviti osnovni namen avtorjev teorij sistemov: v človeškem razmišljanju, dejanjih in vedenju doseči toliko integritete, torej zadostne in potrebne celovitosti, kot je mogoče, s povezovanjem soodvisnih sestavin realnosti, specializiranih poklicev in posledično izhajajočih različnih stališč v sinergijo (primeri npr. v Ivanuša, ur., 2014). Vse to je medsebojno soodvisno, saj se med seboj razlikuje. Poleg tega Mulej poskuša podpreti pot do celovitosti z ustvarjanjem metod za ustvarjalno sodelovanje in z ustvarjalnostjo povezanimi temeljnimi spoznanji (Mulej, 1974 in dalje). V modernih okoliščinah moramo inoviranje upravljanja in vodenja podjetja povezati tudi z družbeno odgovornostjo, ki temelji na (1) soodvisnosti in (2) celovitosti (ISO, 2010), ki sta tudi bistvena vidika Mulejeve metodologije dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in kasneje; Mulej, 2007; Mulej idr., 2013). Kajti inoviranje upravljanja in vodenja podjetja je lažje doseči z dialektično teorijo sistemov, ki soodvisnost in zakon zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998) poudarja. Zato smo uporabljali zadostno in potrebno celovit pristopa pri raziskovanju inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja.

Pri raziskovanju inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja smo uporabljali tudi MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2012). MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja. in Duh, 2012) (v nadaljnjem besedilu tudi: MER model) temelji na večdimenzionalni integraciji upravljanja in vodenja podjetja ter njegovega okolja, z upoštevanjem osnovnega namena podjetja: preživetje in razvoj. Opis MER modela je mogoče povzeti z naslednjimi tremi glavnimi področji (isti vir, str. 13–19): 1. Integralno upravljanje in vodenje (integralni menedžment): procesne, instrumentalne in institucionalne razsežnosti; 2. Podjetje in njegovo okolje; 3. Ključni dejavniki uspešnosti podjetja: njegova kultura, filozofija, etika, verodostojnost, podjetnost, sinergija, ekologija, notranja in zunanja skladnost, učinkovitost in konkurenčnost (glejte tudi Belak, Ja., 2010). Ta študija kaže na pomen družbene odgovornosti v upravljanju (in vodenju) podjetja, z uporabo MER modela in dialektične teorije sistemov. Inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ki ga proučujemo v doktorski disertaciji, predstavlja le majhen del MER modela. Z uporabo dialektične teorije sistemov smo subjektivno ter zadostno in potrebno celovito izbrali ta vidik kot najbolj pomemben za tranzicijska podjetja, kamor uvrščamo tudi podjetja iz Slovenije. Predlagamo družbeno odgovoren razvoj in uporabo inovacijskega menedžmenta. Prav tako moramo poudariti, da pričujoča doktorska disertacija obravnava procesno razsežnost MER modela in vodi podjetja k inoviranju upravljanja in vodenja v smeri k več družbene odgovornosti. V ta namen smo MER model združili z dialektično teorijo sistemov, kar samo po sebi predstavlja inovativnost: dialektično teorijo sistemov smo uporabili v kombinaciji z MER modelom, kar je ne-tehnološka inovacija. MER model je včasih preveč zapleten in neobvladljiv (Štrukelj in Šuligoj, 2014), kar še posebej velja za manjša podjetja, ki pa predstavljajo kar 99 % vseh podjetij v Evropski uniji (SMEs, 2014). Iz tega razloga, za zmanjšanje kompleksnosti, smo z dialektično teorijo sistemov z izbranimi vidiki nadgradili MER model in za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja tako zagotovili, da v podjetju proučujejo le vse izbrane (bistvene in samo bistvene) vplivne dejavnike, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Manj pomembni vplivni dejavniki zato lahko ostajajo na sekundarni ravni odločanja in podjetja jih lahko proučujejo po potrebi. Za inoviranje upravljanja (in vodenja) vsakega podjetja priporočamo proučevanje naslednjih pomembnih vplivnih neotipljivih dejavnikov:

vrednote, kulturo, etiko in norme; in otipljivih dejavnikov: vizijo podjetja, obstoječo politiko podjetja, prednosti in slabosti podjetja ter okoljske priložnosti in nevarnosti. Te dejavnike naj podjetja vnesejo v dialektični sistem, vključno z družbeno odgovornostjo ter zadostno in potrebno celovitostjo. Ti dejavniki so medsebojno soodvisni in ključnega pomena za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Katere dejavnike podjetje izbere za posebej poglobljeno proučevanje, torej ki so zanj ključni vplivni dejavniki, je odvisno od stopnje razvitosti podjetja in razvojnega vidika. Zato so ključni vplivni dejavniki vedno odvisni od prioritet podjetja (Štrukelj in Šuligoj, 2014). Npr. za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja k več družbene odgovornosti, ki je pomemben vidik, obravnavan v tej doktorski disertaciji, so še posebej pomembni neotipljivi vplivni dejavniki, čeprav je treba upoštevati tudi otipljive vplivne dejavnike (slika 42). Ali npr. v primeru inoviranja upravljanja podjetja lahko podjetje postavi v ozadje vse vplivne dejavnike, ki vplivajo npr. na strateški menedžment tega podjetja, kot na primer iskanje strateških možnosti za razvoj, pravilno izkoriščanje strateških možnosti ali določitev pravih strategij, saj vse to izhaja iz (inoviranega) upravljanja podjetja, z namenom izvajanja (inovirane) politike podjetja. Na primeru empiričnih podatkov smo ugotovili, da veljajo za slovenska podjetja nekatere posebnosti. Ali veljajo te posebnosti tudi za ostala tranzicijska podjetja, bi bilo v prihodnosti prav tako smiselno preveriti.

Slika 42: Neotipljivi in otipljivi dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja v smeri družbene odgovornosti



Legenda: * Norm v tej doktorski raziskavi nismo natančneje proučevali.

Vir: Štrukelj in Šuligoj, 2014, prilagojeno.

7.2 Dokazanost hipotez in ključne ugotovitve raziskovalnih spoznanj

Malik (2011) je raziskoval politiko podjetja in ugotovil, da obstaja samo ena pot (način), da se izogneš težavam sistematično: kibernetična pot, ki smo jo uporabili tudi v naši doktorski disertaciji. V štirinajstih tezah je povzel ugotovitve, ki so po njegovem mnenju najpomembnejše za 21. stoletje, in so zanimive tudi z našega vidika. Te teze so »mejniki za razumevanje globalnih pojavov, razvrščanje medijskega pokrivanja novic, ocenjevanje vedenja ljudi ter za navigacijo, razvoj in učinkovito oblikovanje kompleksnih sistemov – torej za njihovo upravljanje in vodenje.« Malikove raziskave avtorica doktorske disertacije ob pričetku tega znanstveno-raziskovalnega dela ni poznala, kasneje pa je ugotovila, da se njegove teze skladajo z glavnimi ugotovitvami te doktorske disertacije (glejte Malik, 2011, str. 54 in dalje; prilagojeno za namen te raziskave):

- stare miselnosti in starih metod ni več mogoče uporabljati, ker so sistemi postali preveč zapleteni, na svetovni ravni (zato so potrebne inovacije, kadar govorimo o podjetjih, naj te izhajajo iz inovirane vizije in politike podjetja, v smeri družbene odgovornosti);
- soočamo se s spremembami globokih struktur kategorij, v katerih zaznavamo zglede oz. paradigme (vrednote, kultura, etika in norme – VKEN se spreminjajo v smeri sodobnih, družbeno odgovornih VKEN; razvija se zaznavanje ključnih udeležencev podjetja/državljanov v smeri (lastnega) celovitega pristopa ter potrebne in zadostne celovitosti);
- kategorične dimenzije novega pojmovanja sveta so zapletenost, sistem, delovanje, nadzor, samoorganizacija, informacije, nelinearnost, znanje in spoznanje (torej potrebujemo invencijsko-inovacijsko-difuzijske procese (IIDP) in Mulejevo dialektično teorijo sistemov (DTS));
- globalne družbe se spreminjajo iz družbe posameznikov v družbe organizacij in družbe sistemov – kompleksnih sistemov. Zaradi njihove kompleksnosti imajo notranje dinamike, ki zahtevajo bistveno drugačno upravljanje kot prej (torej moramo biti inovativni, inovirati sebe, podjetja in družbo ter uporabljati ISO 26000; glejte ISO, 2010);
- znanje je postalo bolj pomembno kot čas ali energija, informacije bolj pomembne kot denar, sposobnost podjetja, da se samo organizira skladno s svojim namenom, bolj pomembno kot moč (zato sta upravljanje in vodenje podjetja tako pomembna);
- znanje, ki je pomembno za delovanje moderne družbe, prihaja iz zahtev znanosti: kibernetike, teorije sistemov in bionike. Z uporabo tega znanja smo dosegli pomembna (relevantna) spoznanja (to je razlog, zakaj smo v tej doktorski disertaciji uporabili pristop Mulejeve dialektične teorije sistemov (DTS; 1974 in dalje) in MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2012));
- ključni izziv, ki ga je treba obvladati, da bi uspešno delovali v 21. stoletju, je kompleksnost. Najpomembnejša spretnost je sposobnost to kompleksnost obvladovati in izkoristiti. Najpomembnejša funkcija za doseg te spretnosti je kibernetično vodenje. Najpomembnejše sredstvo za doseganje takšnega vodenja je kibernetična politika podjetja. Najpomembnejši pogoj za to je sposobnost za samoorganizacijo, ki izkorišča bistvene dinamike kompleksnih sistemov in ljudem omogoča, da se sami vodijo (ta teza popolnoma potrjuje potrebnost naše doktorske disertacije, njena temeljna načela, glavni fokus, metode, rezultate, ugotovitve, priporočila in usmeritve za prihodnje raziskovanje);

- najpomembnejši učinek takšnega načina upravljanja in vodenja podjetja je krovna kontrola samostojnega organiziranja (samoorganiziranja), samostojnega urejanja (reguliranja) in samostojnega usmerjanja kompleksnega sistema (v tej doktorski disertaciji izhajamo iz MER modela integralnega menedžmenta (glejte, na primer, Belak, Ja. in Duh, 2012), pri čemer se osredotočamo predvsem na upravljanje na ravni politike podjetja; nismo posebej razpravljali niti o vodenju na ravni strateškega menedžmenta niti o določitvi izvedbenih usmeritev na ravni izvedbenega menedžmenta, tudi ne o informacijskem procesu, ki povezuje upravljanje in vodenje s temeljnim izvedbenim procesom realizacije, ki ga prav tako nismo proučevali; politika podjetja kot odraz zelenega upravljanja lastnikov podjetja se uresničuje neposredno na ravni strateškega menedžmenta, posredno pa na ravni izvedbenega menedžmenta in v temeljnem izvedbenem procesu, torej inovirano upravljanje (izraženo skozi politiko podjetja) povzroči inovirano vodenje in poslovanje podjetja);
- središče kompleksnosti in izhodišča so udeleženci podjetja. Podjetje ne more biti uspešno, če prejemnikom svojih proizvodov/storitev ne zagotavlja učinkovitih rešitev za obvladovanje kompleksnosti (tako podjetje zadovoljuje tudi svoje interese, ki izhajajo iz vrednot, kulture, etike in norm (VKEN) ključnih udeležencev podjetja; podjetje utemeljuje svoje razvojne usmeritve z vidika proizvodov/storitev v okviru poslanstva podjetja, ki je del politike podjetja);
- kibernetika vzpostavlja zakone in standarde, ki so znanstveni imperativi (znanstvene obveze) za učinkovito upravljanje in vodenje v dobi kompleksnosti (v tej doktorski disertaciji smo uporabili MER model integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2012), Mulejev in Kajzerjev (1998) zakon zadostne in potrebne celovitosti (angl. *the law of requisite holism*), Mulejevo (1974 in dalje) Dialektično teorijo sistemov (DTS) in standard o družbeni odgovornosti, ISO 26000 (ISO, 2010); razvili smo smernice za razvoj odlične vizije podjetja in dokazujemo kako razviti ustrezno politiko podjetja);
- obstajali bosta samo še dve skupini ljudi: (a) tisti, ki v novem zaznavajo samo staro, ki ne bodo več zmožni razumeti dovolj, saj so ignorirali ugotovitve zadnjih desetletij o svetu, realnosti, sistemih in informacijah. Ter (b) tisti, ki prepoznajo novo in zakaj je novo uporabno, saj so pozorno spremljali ta razvoj in dojeli njegov pomen še preden bi se lahko njegov učinek občutil (avtor govori o potrebi po inoviranju VKEN, ki, kot dokazujemo v tej doktorski disertaciji, vpliva na inovirano vizijo in politiko podjetja, pa tudi menedžment podjetja ter njegovo poslovanje);
- institucije današnjih časov so postale neobvladljive. Vzrok za to je pomanjkanje pravega upravljanja in vodenja, ki bi bila primerna za obravnavo kompleksnosti (torej je potreben invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces (IIDP) njihove vizije in politike podjetja v smeri novega, potrebno in zadostno celovitega in sodobnega upravljanja, vodenja in poslovanja podjetja);
- medtem ko bo vladna politika še naprej imela pomembno vlogo v novi globalni družbi, ne bo mogla obstati v svoji današnji obliki, da ne bo vedno bolj postala vir motenj, ovir in omejevanja. Sposobnost funkcioniranja socialnih sistemov ni odvisna od morebitnih barv ali ideologije političnih strank. Ne obstaja več levo ali desno, samo prav ali narobe (vsako vizijo in politiko, ne le podjetja, moramo inovirati; v smeri proti družbeni odgovornosti za dolgoročno preživetje prebivalcev planeta Zemlja); in
- ključna sposobnost za ljudi v družbi kompleksnosti je obvladovanje strokovnega upravljanja in vodenja (angl. *mastering professional management*) ter vodenje samega sebe (angl. *self-management*). To bo imelo enak pomen za socialno

preživetje, pa tudi za preživetje katere koli družbe in njeno sposobnost, da se razvija, kot sta imela branje in pisanje za prehod iz nepismenih sužnjev v politično zrele državljane. Delovalo bo ustrezno kibernetično upravljanje in vodenje in družba bo kulturno zmožna kompleksnosti (za to smo pokazali nekaj odličnih orodij, ki so: MER model integralnega menedžmenta; dialektična teorija sistemov (DTS); Mulejev in Kajzerjev zakon zadostne in potrebne celovitosti; invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces (IIDP); inovacije VKEN; inovacije v odgovorno upravljanje in vodenje podjetja; ISO 26000 (ISO, 2010); smernice za razvoj vizije podjetja; itd.).

Države članice EU in velika podjetja pa je pozvala tudi EU, naj ne bodo več pasivni, ampak vzorniki za družbeno odgovornost (EU, 2011) in naj uporabljajo standard ISO 26000 o družbeni odgovornosti (ISO, 2010), katerega bistvo ni izraženo samo s 7 načeli, 7 področji aplikacije (sedem vsebinskih področij, kjer sta centralna upravljanje in vodenje podjetja) ter 7 koraki izvajanja, temveč predvsem z dvema konceptoma iz teorije sistemov, ki vse navedeno povezujeta. ISO 26000 namreč povezuje vseh sedem ključnih vsebinskih področij (področij aplikacije) z dvema pomembnima postavkama (dialektičnega) sistemskega razmišljanja, ki sta: soodvisnost (namesto neodvisnosti in odvisnosti, ki temelji na zlorabi naravnih, gospodarskih in političnih odnosov) in celostni pristop (namesto enostranskosti, ki vodi do spregledov in s tem povzroča krize, vključno s trenutno in vojnami). Takšni koncepti naredijo podjetja inovativna. Zato smo v doktorski disertaciji zastavili hipoteze, kot smo jih zapisali v uvodnem poglavju in dokazovali v nadaljevanju. Veljavnost zastavljene temeljne znanstvene hipoteze: **»Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja«** utemeljujemo z naslednjimi osnovnimi argumenti (glejte Petrović, 1994, str. 198 v Zelenika, 2000, str. 389):

- relevantnost: V doktorski disertaciji zastavljena hipoteza se nanaša na predmet raziskovanja in omogoča reševanje osnovnega problema raziskovanja. Predstavlja znanstveno in teoretično osnovno predpostavko, odgovor nanjo pa je pomemben za znanost, tudi z vidika povečanja uspešnosti gospodarstva Slovenije in ostalih tranzicijskih držav;
- preverljivost: Z miselnimi postopki, znanstvenimi dejstvi in prakso smo jo v celoti in po delih dokazali (potrdili) ali ne (zavrnilo), kar natančneje pojasnujemo v nadaljevanju;
- kompatibilnost: Zastavljena hipoteza je dobro usklajena z drugimi že preverjenimi in sprejetimi hipotezami. Temelji na znanstveni teoriji, ki zajema pojave, na katere se nanaša; le-ti so preverjeni in v stroki sprejeti (npr. Arnold in Randall, 2010; Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Belak, Ja. idr., 2012; Bleicher, 2004; Dankova idr., 2015; David, 2011; DuBrin, 2010; Greenberg, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Lenihan, 2011; Malik, 2011; Müller-Stewens in Lechner, 2005; Osland in Turner, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Robbins, Judge in Campbell, 2010; Johnson, Whittington in Scholes, 2011; Štrukelj, 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Wheelen in Hunger, 2010). Ni absurda;
- plodnost: Hipoteza je usmerjena v pojasnilo veliko pojavov. To so: inovacijski menedžment, neotipljivi dejavniki, ključni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (vrednote podjetja, kultura podjetja in etika podjetja), ter otipljivi dejavniki, ključni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (prednosti in slabosti kot

rezultat proučevanja podjetja ter možnosti in nevarnosti kot rezultat proučevanja okolja, vizija podjetja in politika podjetja);

- enostavnost: Hipoteza je v svoji formulaciji zelo enostavna, razumljiva in sprejemljiva. Je (pojmovno in jezikovno) jasna, konkretna, dobro specificirana, natančna in ni presplošna. Za večjo razumljivost smo to temeljno hipotezo dokazovali z več hipotezami.

Vseh enajst hipotez (H), s katerimi utemeljujemo temeljno hipotezo, smo v teoretičnem delu doktorske disertacije raziskali in potrdili:

- H 1: Tranzicijska podjetja upravljanje (in vodenje) podjetja inovirajo (Amman idr., 2011; Balasubramanian idr., 2010; Baldrige idr., 2000; van Beurden in Goessling, 2008; Belak, Ja., 1998a; 2000; 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. idr., 1993; 1998; 2012; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja., in Kajzer, ur., 1994; Belak, Je., 2013; Dankova idr., 2015; Duh in Štrukelj, 2012; Gottschalk, 2011; Hauptman in Belak, Je., 2014; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Kock idr., 2012; Lenihan, 2011; Malik, 2011; Minoja idr., 2010; Mulej in Dyck, ur., 2014; Ortiz Avram in Kühne, 2008; Palmisano, 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Sami idr., 2011; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj, 2012; 2013a; 2014; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Mulej, 2008; 2010; 2011c; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Thommen, 2003; Wheelen in Hunger, 2010; idr.);
- H 2: Na inoviranje politike tranzicijskega podjetja vplivajo neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki (Štrukelj in Šuligoj, 2014);
- H 3: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti (Mulej idr., 2000; 2013) lahko neotipljive ključne dejavnike za inoviranje politike podjetja pojasnimo z vrednotami (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja (Štrukelj in Šuligoj, 2014);
- H 4: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vrednot (udeležencev) podjetja (Allport idr., 1931; 1951; 1960; Belak, Je., 2014a; Cameron in Quinn, 2006; Dillon idr., 2005; Goldstein idr., 2009; Hofstede, 2001; Judge in Kammayer-Mueller, 2011; Kluckhohn in Strodbeck, 1961; Lencioni, 2002; Malbašić idr., 2014; Minkov, 2007; Mulej, 2011a; Mulej in Potočan, 2007; Mulej idr., 2013; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Rokeach, 1979; Schwartz, 1992; Štrukelj, 2010b; Štrukelj idr., 2012a; Štrukelj in Šuligoj, 2014; idr.);
- H 5: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje kulture podjetja (Ardichvili idr., 2009; Belak, Je. in Milfelner, 2012; Cameron in Quinn, 2006; Chhokar idr., 2008; Cleveland idr., 2011; Denison idr., 2004; Hofstede, 1980; 1980a; 1991; 1994; 1998; 2001; Hofstede idr., 1988; 2010; House idr., 1999; 2004; Jaruzelski idr., 2011; Laroche, ur., 2011; Lockwood, 2009; Mulej, 2011a; Mulej in Potočan, 2007; Mulej idr., 2013; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Ouchi in Wilkins, 1985; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Schein, 1987; 1990; 1996; 2004; Schwartz, 1999; Sergiovanni in Corbally, ur., 1984; Smircich, 1983; Štrukelj, 2010b; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Tierney, 1988; Zheng idr., 2010; idr.);
- H 6: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje etike podjetja (Aldred, 2010; Beggs in Dean, 2007; Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Je., 2008; Belak, Je. idr., 2014; Belak, Je. in Hauptman, 2011; Belak, Je. in Milfelner, 2011; Belak, Je. in Mulej, 2009; Brown, 2008; Brown idr., 2005; Duh in Belak, Je., 2009; Duh idr., 2010; Gorenak in Bobek, 2010; Hitt in Collins, 2007; Kanungo, 2001; Khalil, 2011; Lockwood, 2009; McCann in Holt, 2009; Morris idr.,

- 2002; Mulej, 2011a; Mulej in Kajzer, 1998; Mulej in Potočan, 2007; Mulej idr., 2013; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulki idr., 2009; Phillips, 2003; Potočan in Mulej, 2010; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Robertson, 2008; Štrukelj, 2010b; Štrukelj idr., 2012b; Štrukelj in Mulej, 2013c; 2014b; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Thommen, 1996; 2003; Zak, 2011b; Zimmermann, 2010; idr.);
- H 7: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti (Mulej idr., 2000; 2013) lahko otipljive ključne dejavnike za inoviranje politike podjetja pojasnimo s prednostmi in slabostmi podjetja, možnostmi in nevarnostmi podjetja, vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja (Štrukelj in Šuligoj, 2014);
 - H 8: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje prednosti in slabosti podjetja (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Bleicher, 2004; Bluedorn in Jaussi, 2008; David, 2011; Demirdjian, 2008; Gorenak in Mulej, 2010; Hiller, DeChurch in Murase, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Kang idr., 2010; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Shamir, 2011; Šaša in Krisper, 2011; Štrukelj in Mulej, 2013b; 2013c; Ulrich, 1990; Wheelen in Hunger, 2010; Yang, 2011; idr.);
 - H 9: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje možnosti in nevarnosti podjetja (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Bleicher, 2004; Bradley idr., 2011; Catte idr., 2011; David, 2011; Demirdjian, 2008; Ećimović, Haw idr., 2012; Figlewski idr., 2012; Geng, 2011; Hamman idr., 2010; Hinterhuber, 1992; 2004; ISO, 2010; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Redondo idr., 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Subrahmanya, 2005; Štrukelj in Mulej, 2013a; Ulrich, 1990; Victor, 2011; Zagorchev idr., 2011; Wheelen in Hunger, 2010; idr.);
 - H 10: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vizije podjetja (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Chowdhry, 2010; Collins, 2001; Collins, 2001; Collins in Porras, 1994; Coulter, 2005; Huff idr., 2009; Larwood idr., 1995; Marino, 1999; Mulej idr., 2010; Oswald idr., 1994; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Silvers, 1994; Štrukelj, 2010b; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Mulej, 2010; Wickham, 2004; Zimmerer in Scarborough, 2005; idr.);
 - H 11: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva obstoječa politika podjetja (Ammann idr., 2011; Balasubramanian idr., 2010; Baldrige idr., 2000; Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 1998a; 2000; 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. idr., 1993; 1998; 2012; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Belak, Ja., in Kajzer, ur., 1994; Belak, Je., 2013; Black idr., 2006; Bleicher, 2004; Bradley idr., 2011; David, 2011; Duh in Štrukelj, 2012; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Kock idr., 2012; Lenihan, 2011; Malik, 2011; Ortiz Avram in Kühne, 2008; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Sami idr., 2011; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj, 2013a; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Mulej, 2011c; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Wheelen in Hunger, 2010; idr.).

Hipoteze (H), s katerimi utemeljujemo temeljno znanstveno hipotezo »Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja«, smo raziskovali in potrjevali tudi z empiričnim delom doktorske disertacije (za natančnejšo pojasnitev glejte poglavje 6.5.3).

Sklepne ugotovitve, ki izhajajo iz analize opisnih vprašanj: Na podlagi podatkov deskriptivne statistike smo ugotovili, da lastniki in/ali vrhnji menedžerji 734 anketiranih slovenskih (tranzicijskih) podjetij politiko podjetja in njenemu inoviranju pripisujejo velik pomen. Med tistimi podjetji, vključenimi v proučevani vzorec, ki politike podjetja še nimajo zapisane, jih je veliko takšnih, ki o njej razmišljajo in jo miselno poznajo, pa tudi takšnih, ki bodo politiko podjetja (poslanstvo, smotre, temeljne cilje) v prihodnje zapisali. Zavedajo se tudi pomena vizije podjetja, ki jo veliko proučevanih podjetij prav tako namerava zapisati. Skoraj polovica v vzorec vključenih podjetij ima politiko podjetja miselno opredeljeno ali zapisano v izrazni obliki, ki jo imenujemo vodila o poslanstvu in smotrih. Da je le-ta zelo pomembna, potrjujejo tudi strukturne povezave, ugotovljene v empiričnem delu naše doktorske raziskave, kajti pomena inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja se po izsledkih raziskave te doktorske disertacije bolj zavedajo podjetja, ki svojo politiko podjetja zapišejo. Najbolj pomembni vsebini vodil o poslanstvu in smotrih podjetja sta po mnenju anketiranih vsebini glede kakovosti, cene in novitete ter glede potreb, ki jih v podjetju pokrivajo. Mnogo anketiranih je zatrdilo, da bodo v prihodnje npr. zapisali svoje poslanstvo, smotre in temeljne cilje (politiko podjetja) ali vodila o poslanstvu in smotrih podjetja, pravila, značilna za kulturo njihovega podjetja ali etična pravila (kodeks etike) ipd. Tudi zaradi diseminacije teh spoznanj o potrebah smo s to doktorsko raziskavo veliko prispevali k povečanju zavedanja lastnikov in upravljalcev slovenskih podjetij o pomembnosti dejavnikov (vidikov), ki vplivajo na inoviranje upravljanja, vodenja in poslovanja podjetja.

Sklepne ugotovitve, ki izhajajo iz ocenitve merskega modela z eksploratorno faktorsko analizo: V okviru opravljene eksploratorne faktorske analize za vsak konstrukt/faktor modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ugotavljamo, da so izpolnjeni vsi potrebni pogoji, da lahko zagotavljamo, da so rezultati vzorca, vključenega v raziskavo, ustrezni in primerni. Za konstrukte/faktorje našega modela smo računali komunalitete in faktorske uteži pri rotaciji Varimax in ugotovili, da je oboje ustrezno. Tudi skupni odstotek pojasnjene variance je za vse faktorje pri vseh proučevanih dejavnikih višji od 60 % in zato sprejemljiv. Ugotavljamo, da je vrednost *KMO* testa (Keiser-Meyer-Olkinovega merila) pri vsakem proučevanem konstruktovi višja od 0,5 in zato sprejemljiva; to kaže, da je faktorska analiza ustrezna. Tudi zahteve Bartlettovega testa sferičnosti, ki kaže na korelacijo med spremenljivkami (vendar ne pove, katere spremenljivke niso korelirane) in mora biti statistično značilen, so v naši raziskavi izpolnjene. Prav tako so primerni rezultati koeficienta zanesljivosti Cronbachov α , ki je za vsak faktor višji od 0,5, kar kaže, da so naši konstrukti/faktorji zanesljivi. Kateri indikatorji so bili v posameznih konstruktih/faktorjih ocenjeni kot še posebej (ne)pomembni, pojasnjujemo v nadaljevanju.

Na podlagi analize skupine konstruktov/faktorjev Vrednote podjetja smo ugotovili, da tranzicijska podjetja ne proučujejo različnosti vrednot in vzrokov, ki do njih vodijo, verjetno zaradi tega, ker je večina proučevanih podjetij usmerjena na domači, slovenski trg, kjer vrednote niso tako zelo različne, kot če bi poslovali v kakšnih povsem drugačnih okoljih. So pa zelo usmerjena na prodajne trge, saj npr. proučujejo prodajo, njeno rast in kakovost tržnih učinkov, kar so pomembne vrednote proučevanih podjetij.

Na podlagi analize skupine konstruktov/faktorjev Kultura podjetja smo ugotovili, da v tranzicijskih podjetjih veliko odločitev sprejemajo lastniki in upravljalci sami, na podlagi informacij, ki jih poznajo. Prav tako lahko sklepamo, da se lastniki in

upravljalci tranzicijskih podjetij zavedajo pomena kulture podjetja in zato le-ta vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Na podlagi analize konstrukta/faktorja Etika podjetja (Etika) smo ugotovili, da je to edini konstrukt/faktor, pri katerem imajo vsi indikatorji povprečno vrednost manjšo od 3 in to je tudi konstrukt/faktor, ki ima najmanjše povprečje povprečnih vrednosti med vsemi skupinami konstruktov/faktorjev v tej doktorski raziskavi. To nakazuje, da tranzicijska podjetja etiki podjetja verjetno ne pripisujejo posebno velikega pomena. Niti se jim ne zdi pomembno odgovarjati za posledice svojih dejanj niti se jim ne zdi, da bi posebej morali iskati rešitve za morebitne probleme. Še najbolj pomembno, čeprav tudi ne zelo, se jim zdi, podajati čim bolj realne informacije in inovirati na področju (med)človeških odnosov.

Ugotovili smo tudi, da veliko proučevanih podjetij kulturo podjetja formalno ali neformalno upošteva, lastniki in upravljalci se tudi zavedajo njenega vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) (zato tudi na razvoj in poslovanje) podjetja. Prav tako vsaj na formalni ravni lastniki in upravljalci poudarjajo pomen moralnosti in etičnosti, tudi če pravil za tovrstno obnašanje nimajo zapisanih, kar pa se ne sklada z izsledki statističnih izračunov, ki so pokazali, da na podlagi podatkov, pridobljenih v proučevanem vzorcu, ne moremo reči, da etika podjetja statistično značilno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Zato bodo morale zahteve po več etičnosti (tudi z njo povezane družbene odgovornosti) tranzicijska podjetja doseči na drugačen način: »Poslovanje postaja inovativno, ker in ko to zahtevajo odjemalci in s svojim napredkom podpirajo konkurenti« (Mulej idr., 2000, str. 531). Zavedati pa se je potrebno tudi sledečega: »Da bi se soodvisnost in z njo integrativna etika zmogli zares uveljaviti, jih ni mogoče vsiliti... Torej je treba v razpravo, katera etika je sprejemljiva in vredna uveljavitve, vključiti vse interesne udeležence« (podjetja) (Mulej idr., 2000, str. 536). Le tako bomo lahko dosegli spremembe na mikro ravni, torej na osebni ali individualni ravni, ter posledično tudi na ravni podjetij in družbeno-gospodarskih ureditev (glejte tudi Belak, Ja., 2010; Kajzer, 1994; 1994a; Thommen, 1996; 2003). V tej doktorski disertaciji proučevana podjetja se tudi vedno bolj zavedajo pomena proučevanja vrednot (ključnih udeležencev) podjetja, saj vrednote (ključnih udeležencev) podjetja medsebojno usklajuje kar 75,89 % vseh podjetij, vključenih v raziskavo. Največ anketiranih se zdijo pomembne vrednote rast prodaje, skrb za dolgoročne cilje in kakovost tržnih učinkov.

Ugotovili smo, da imajo v skupini konstruktov/faktorjev Interesno usklajevanje (IU) vsi indikatorji visoko povprečno vrednost (nad 4,2). Na podlagi opravljene analize lahko zapišemo, da se v tranzicijskih podjetjih sicer zavedajo pomena interesov vseh udeležencev podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, vendar večji pomen pripisujejo notranjim udeležencem podjetja, predvsem menedžerjem in njihovi zadovoljivosti osebnih interesov in interesov lastnikov podjetja (kar je po njihovem mnenju pomembnejše kot zadovoljevanje interesov npr. zaposlenih ali družbe).

Na podlagi analize konstruktov/faktorjev Prednosti in slabosti podjetja (PIS) smo ugotovili, da tranzicijska podjetja ne vidijo velikega pomena v proučevanju svojih dejavnosti, se pa na opravljanje svojih dejavnosti osredotočajo. Prav tako jim je pomembno finančno področje. Na podlagi analize konstruktov/faktorjev Kakovostni kazalniki (KK), s katerimi smo prav tako proučevali, koliko anketirani proučujejo svoje podjetje (za identificiranje/določitev svojih prednosti in slabosti), smo ugotovili, da

anketirana tranzicijska podjetja niso zelo usmerjena v ustvarjanje in zaščito svoje intelektualne lastnine. Vsekakor pa se usmerjajo na ohranjanje dobrih poslovnih odnosov tako med zunanjimi kot notranjimi udeleženci podjetja.

Na podlagi analize konstruktov/faktorjev Možnosti in nevarnosti podjetja (MIN) smo ugotovili, da tranzicijska podjetja, ki poslujejo v dokaj urejenih in kulturno ne tako zelo raznolikih okoljih, ne proučujejo verstev ali stopnje anarhije, so jim pa zelo pomembni trgi, kot npr. kakovost in obseg ponudbe na nabavnem trgu.

Na podlagi analize konstrukta/faktorja Vizija podjetja smo ugotovili, da imajo vsi trije indikatorji dokaj visoko povprečno vrednost, med 4,2 in 5,2. To nakazuje, da se tranzicijska podjetja zavedajo pomena (zapisane) vizije podjetja. Na podlagi analize konstruktov/faktorjev Obstoječa politika podjetja (OPP) smo ugotovili, da tranzicijska podjetja odgovornim usmeritvam podjetja posvečajo manj pomembnosti kot temeljnim ciljem podjetja, ki so del politike podjetja. Na podlagi analize konstruktov/faktorjev Vodila o poslanstvu in smotrih (Vodila) smo ugotovili, da se v tranzicijskih podjetjih zavedajo pomena posameznih vsebin, ki naj so vključene v vodila o poslanstvu in smotrih podjetja, in to, da pa se jim ne zdi toliko pomembno, da bi o njih v takšnem dokumentu dejansko tudi pisali.

Na podlagi analize konstrukta/faktorja Planiranje politik podjetja splošno (PPP) smo ugotovili, da manjša podjetja (med anketiranimi je takšnih 87,80 %) zelo verjetno nimajo strateških poslovnih enot in ne analizirajo področij svojega delovanja po posameznih programsko-tržnih področjih, zato se jim politike o tem ne zdijo toliko pomembne kot npr. stroškovna politika ali politika kakovosti, ki v vsakdanjem poslovanju pomembno vplivata na njihov razvoj in poslovanje.

Ugotovili smo, da imajo v konstrukt/faktorju Inovirana politika podjetja (IPP) vsi indikatorji povprečno vrednost nad 4, torej da anketirani menijo, da so vsi precej pomembni. Najnižjo povprečno vrednost ima indikator V496 (4,117), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje družbeno-političnega in drugega socialnega okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ter indikator V495 (4,293), s katerim ugotavljamo, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje ekološkega okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Najvišjo povprečno vrednost pa imata indikator V500 (5,298), ki pojasnjuje, kako pomembno se zdi anketiranim proučevanje prodajnih trgov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ter indikator V509 (5,108), ki pojasnjuje, kako pomembna se zdi anketiranim analiza podjetja in izhajajoče prednosti/slabosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Tudi v tem delu disertacijske raziskave se je izkazalo, da anketirani v slovenskih tranzicijskih podjetjih ne pripisujejo tako velikega pomena družbeni odgovornosti ali etičnosti kot npr. prodajnemu trgu ter pripravi podjetja v stanje, ki mu bo prinašalo predvsem prednosti in ne slabosti. Torej lahko brez velike verjetnosti za napačno izjavo zapišemo, da bodo morale biti zahteve po etičnosti in družbeni odgovornosti tranzicijskih podjetij izražene na prodajnih trgih podjetij; za podjetja, ki ne bodo etična in družbeno odgovorna, pa bo morala to postati pomembna konkurenčna slabost, ki jo bodo lastniki in upravljalci tranzicijskih podjetij zato skušali odpraviti (kar bo posledično povzročilo, da bodo postali bolj etični in družbeno odgovorni).

Povzeto lahko zapišemo, da imajo najnižje povprečne vrednosti konstrukti Etika_1 (s katerim ugotavljamo način doseganja verodostojnosti podjetja), KK_4 (s katerim

ugotavljamo odnos podjetja do inovacij), Kultura_2 (s katerim ugotavljamo kulturo uporabe informacijske tehnologije), MIN_7 (s katerim ugotavljamo proučevanje družbenega okolja), Vodila_1 (s katerim ugotavljamo vsebino vodil o poslanstvu in smotrih podjetja), Vrednote_2 (s katerim v okviru proučevanja vrednot podjetja ugotavljamo, ali podjetja vrednote (ključnih udeležencev) podjetja medsebojno primerjajo in analizirajo) in Vrednote_3 (s katerim v okviru proučevanja vrednot podjetja ugotavljamo, ali podjetja proučujejo štrleče ekstreme vrednot (ključnih udeležencev) podjetja). Ti konstrukti v veliki meri predstavljajo neotipljive dejavnike inoviranja politike podjetja. Izvedena raziskava kaže, da se z vidika ugotovljenih povprečnih vrednosti lastniki slovenskih podjetij ne zavedajo dovolj pomena ohranjanja verodostojnosti in etičnosti podjetja, inovacij, orientiranosti podjetja na vse udeležence podjetja, proučevanja družbenega okolja ali analize in proučevanja vrednot (udeležencev) podjetja.

Sklepne ugotovitve, ki izhajajo iz ocenitve merskega modela s konfirmatorno faktorsko analizo: Strukturni model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki smo ga preverjali v tej doktorski disertaciji, vključuje 37 faktorjev/konstruktov, za katere smo s konfirmatorno faktorsko analizo najprej preverjali in potrdili zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta. Analizo (A) zanesljivosti in (B) veljavnosti smo opravili s programom SmartPLS 3.1.6.

(A) Zanesljivost faktorjev smo merili s pomočjo (A1) notranje konsistentne zanesljivosti (angl. *internal consistency reliability*) in s pomočjo (A2) zanesljivosti indikatorjev (angl. *indicator reliability*).

Za preverjanje (A1) notranje konsistentnosti smo uporabili Cronbachov koeficient α in sestavljeno zanesljivost (ρ_c) (angl. *composite reliability*). Za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo ugotovili, da so tako vrednosti Cronbachove α kot tudi vrednosti sestavljene zanesljivosti (ρ_c) okoli 0,8 ali večje od 0,8, veliko vrednosti je celo nad 0,9, kar predstavlja dobre lestvice. Z izračuni Cronbachovega koeficienta α smo zato potrdili zanesljivost merskega modela na osnovi notranjih korelacij med indikatorji. Tudi mera sestavljene zanesljivosti (ρ_c), ki upošteva različno obtežitev indikatorjev, notranjo konsistentnost merskega modela potrjuje.

Pri preverjanju (A2) zanesljivosti indikatorjev smo posebej ocenili zanesljivost vsakega indikatorja in dokazali, da le-ti ne korelirajo z ostalimi konstrukti. Absolutna korelacija med konstruktom in vsakim indikatorjem mora biti nad 0,7, kar je razen v primeru petih indikatorjev izpolnjeno. Ker ima teh pet indikatorjev vrednost nad 0,6 in njihova odstranitev ne bi znatno povečala sestavljene zanesljivosti (ρ_c), jih nismo odstranili. Ugotovili smo, da so vsi v model vključeni indikatorji zanesljivi in da je absolutna korelacija med konstruktom in vsakim indikatorjem primerna (torej da so vse prečne obtežitve primerne). Prečne obtežitve indikatorjev, ki se nanašajo na zanesljivost posameznega konstrukta, so mnogo višje od vrednosti indikatorjev v povezavi z ostalimi konstrukti (torej je kriterij prečnih obtežitev izpolnjen). Prav tako smo ugotovili, da so vrednosti posameznih indikatorjev s konstruktom, ki ga merijo, vsaj za 0,10 višje od vrednosti vseh ostalih indikatorjev zanj (glejte Gefen in Straub, 2005), kar potrjuje, da se posamezni indikatorji nanašajo samo na posamezen teoretični konstrukt in na nobeden drugi teoretični konstrukt.

(B) Veljavnost faktorjev smo merili s pomočjo (B1) konvergentne in (B2) diskriminantne faktorjske veljavnosti.

S pomočjo (B1) konvergentne faktorjske veljavnosti smo ugotovili, da indikatorji predstavljajo en konstrukt (dokazali smo enodimenzionalnost). Kot kriterij konvergentne faktorjske veljavnosti smo uporabili mero *AVE* (Fornell in Larcker, 1981), ki mora biti vsaj 0,5 ali več, kar pomeni, da teoretični konstrukt s pomočjo svojih indikatorjev v povprečju pojasnjuje več kot polovico variance. Konvergentno faktorjsko veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo potrdili, saj je povprečna vrednost *AVE* 0,724 in so vse vrednosti *AVE* posameznih konstruktov večje od 0,5. Na ta način smo dokazali, da vsak indikator posameznega konstrukta s tem konstruktom močno korelira in ga zato dobro pojasnjuje.

S pomočjo (B2) diskriminantne faktorjske veljavnosti smo dokazali, da imajo konceptualno različni konstrukti pomembne razlike (da ni enodimenzionalnosti). Diskriminantno faktorjsko veljavnost smo v tehniki PLS merili s pomočjo dveh kriterijev: (B2a) Fornell-Larckerjevega kriterija in (B2b) teže prečnih obtežitev/obremenitev (angl. *cross loadings*).

Model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja zadošča (B2a) Fornell-Larckerjevemu kriteriju, saj so vrednosti kvadratnih korenov *AVE* (konstrukta X s konstruktom X) višje od ostalih vrednosti v stolpcu (konstrukta X z ostalimi konstrukti) (glejte Chin, 1998) in najmanj 0,50. Kvadratni koren *AVE* vsakega konstrukta v modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja je večji, kot je korelacija določenega konstrukta z vsemi ostalimi konstrukti v modelu in najmanj 0,50 (šest vrednosti je nad 0,7, ostale vrednosti so nad 0,8, veliko vrednosti je tudi nad 0,9). Tudi vrednosti prečnih obtežitev konstruktov, ki se nanašajo na posamezen konstrukt, so dosti višje, kot so vrednosti konstruktov v povezavi z ostalimi konstrukti (torej je kriterij prečnih obtežitev izpolnjen).

Drugi kriterij diskriminantne veljavnosti (B2b) pravi, da mora biti obtežitev/obremenitev vsakega indikatorja v povezanem konstruktovi višja od ostalih prečnih obtežitev. Prečne obtežitve indikatorjev modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja so višje od ostalih prečnih obtežitev; tako je tudi drugi kriterij diskriminantne veljavnosti izpolnjen.

Računali smo tudi pojasnjeno variabilnost endogenih (torej od drugih konstruktov odvisnih) konstruktov, R na kvadrat (R^2). Glede na kategorizacijo R^2 učinka velikosti po Cohenu (1988) ugotavljamo, da:

- je učinek variance na endogene konstrukte IPP (s katerim smo raziskovali inovirano politiko podjetja), KK_2 (s katerim smo proučevali zaposlene in menedžment), MIN_2 (s katerim smo ugotavljali pomen proučevanja razvoja trga), MIN_3 (s katerim smo ugotavljali pomen proučevanja ekološkega okolja), OPP_2 (s katerim smo ugotavljali pomen zapisa politike podjetja) in OPP_3 (s katerim smo ugotavljali pomen politike podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja – pred 10 leti) velik;
- učinek variance na endogene konstrukte IU_2 (s katerim smo ugotavljali vpliv interesov lastnikov in menedžerjev podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja), KK_3 (s katerim smo ugotavljali različne vidike poslovanja podjetja), MIN_1 (s katerim smo ugotavljali vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja)

na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja), MIN_8 (s katerim smo ugotavljali ali anketirana podjetja proučujejo izumljanje in raziskovanje, kot del tehnično-tehnološkega razvoja), PIS_4 (s katerim smo ugotavljali pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja) in PIS_8 (s katerim smo ugotavljali koliko proučevanje konkurentov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja) je srednji;

- učinek variance na endogene konstrukte OPP_1 (s katerim smo ugotavljali ali je usmeritev podjetja odgovorna) in Vrednote_2 (s katerim smo ugotavljali ali v podjetju analizirajo vrednote ključnih posameznikov in jih medsebojno primerjajo) ni signifikanten;
- učinek variance na ostale endogene konstrukte pa je nizek;
- povprečna vrednost R^2 je 0,172, kar pojasnjuje srednje velik del variance endogenih spremenljivk.

Sklepne ugotovitve, ki izhajajo iz ocenitve strukturnega modela s konfirmatorno faktorsko analizo: Pri ocenitvi strukturnega modela smo testirali relacije med konstrukti, torej tudi hipoteze.

Posamezne koeficiente poti v PLS strukturnem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo interpretirali kot standardne β (beta) koeficiente običajne regresije najmanjših kvadratov (angl. *least squares regressions*). Strukturne poti, kjer je znak ostal enak s prej določenim algebrničnim znakom, so nam zagotovile delno empirično validacijo glede teorije in odnosa med konstrukti. Poti, ki imajo obrnjen znak od pričakovanega, ne podpirajo predhodnih hipotez (kot je to npr. pri hipotezi H 6). S pomočjo procedure ponovnega vzorčenja bootstrap smo statistično preverjali hipoteze, tako da smo z njo ocenili signifikantnost povezav (izračunali standardni odklon generirane približne t -vrednosti; s t -testom smo tako preučili pomen poti v modelu). S tehniko bootstrap smo dani vzorec slučajnostno (angl. *random*) povečali in na tej podlagi izračunali statistiko (t -vrednosti). Metodo bootstrapping smo uporabili za dokazovanje hipotez. Kjer so t -vrednosti statistično značilne, povezava obstaja in hipotezo smo potrdili. Kjer t -vrednosti niso statistično značilne, hipoteze statistično nismo mogli potrditi. t -vrednosti za vsak koeficient modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo izračunali s pomočjo bootstrap procedure za 500 ponovitev, kot predlaga Chin (1998). Izračunana t -vrednost ni signifikantna samo pri konstrukt Etika_1 (ki je povezan s hipotezo H 6, ki je statistično nismo potrdili).

Na odvisno spremenljivko Inovirana politika podjetja (IPP) smo ugotovili najmočnejši učinek neodvisnega konstrukta PIS_4 (ki pojasnjuje pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja; t -vrednost 8,21***), s katerim smo ugotavljali pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, in MIN_1 (ki proučuje vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja; t -vrednost 6,27***), s katerim smo ugotavljali vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vpliv velikosti (f^2 ; angl. *effect size*) smo uporabili za oceno kakšen učinek imajo neodvisni (eksogeni) konstrukti na strukturno raven modela. V modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja je povprečen f^2 0,064, kar predstavlja šibek učinek eksogenih konstruktov na strukturno raven in nakazuje na potrebo po optimizaciji strukturnega modela v prihodnjih raziskavah. Na podlagi tega dela izsledkov raziskave lahko sklepamo, da bodo velik vpliv na inoviranje upravljanja

(in vodenja, tudi poslovanja) tranzicijskih podjetij imele zahteve po več etičnosti in družbene odgovornosti, ki se jih tranzicijska podjetja danes še ne zavedajo dovolj, kadar bodo iniciacije zanje spremembe v tehnično-tehnološkem okolju (Bradley idr., 2011; Demirdjian, 2008; Jaruzelski idr., 2014; Sternad idr., 2011; Subrahmanya, 2005) in spremembe zavedanja konkurentov, saj jim bodo ostala podjetja, zaradi ohranjanja svojega konkurenčnega položaja, sledila (Barney in Hesterly, 2010; Jaruzelski idr., 2014; McGahn in Porter, 2003; McWilliams in Siegel, 2011; Porter, 1980; Roberts, 1999; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1979; 1985; Waring, 1996; Wernerfelt, 1984).

Vse povezave (hipoteze), ki se nanašajo na model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, smo testirali s signifikanco $p < 0,001$, $p < 0,01$ in $p < 0,05$ (p (dvostranski); osnova je $t_{(499)}$; $t_{(0,05; 499)}=1,965^*$, $t_{(0,01; 499)}=2,586^{**}$, $t_{(0,001; 499)}=3,310^{***}$). Rezultati predpostavljene povezave v raziskovalnem modelu delno podpirajo, saj se je ena povezava, ki smo jo predvideli v teoretičnem modelu, pokazala kot nesignifikantna (Etika_1), nekatere povezave pa lahko potrdimo samo posredno (Vizija in OPP – Obstoječa politika podjetja). Ugotavljamo, da t -vrednosti (razen za konstrukt Etika_1) empirično potrjujejo hipoteze relacij med konstrukti v razvitem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Če opazujemo konstrukte, ki neposredno vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (konstrukt, poimenovan IPP – Inovirana politika podjetja), ugotovimo, da je šest povezav signifikantnih na $p < 0,001$ signifikantni ravni (***) (KK_2, MIN_1, PIS_4, PIS_8, Vodila_2, Vrednote_1), dve povezavi sta signifikantni na ravni $p < 0,01$ (**) (IU_2 in Kultura_2), nobena povezavi ni signifikantna na ravni $p < 0,05$ (*), ena povezava (Etika_1) pa je nesignifikantna.

V doktorski disertaciji smo si zastavili temeljno znanstveno hipotezo: »Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.« Raziskovali in potrjevali smo jo z enajstimi hipotezami (H), ki smo jih v teoretičnem delu doktorske disertacije potrdili. Raziskovali in potrjevali pa smo jih tudi v okviru empiričnega dela doktorske disertacije ter ugotovili sledeče:

- *Hipoteza H 1*, da tranzicijska podjetja upravljanje (in vodenje) podjetja inovirajo, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Ugotovili smo, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki smo ga merili s konstruktom IPP (Inovirana politika podjetja) vplivajo različni dejavniki, opisani v nadaljevanju. Z dejavniki, vključenimi v raziskovalni teoretični, merski in strukturni model, smo pojasnili visok delež, to je 45,4 % pojasnjene variance inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.
- *Hipotezo H 2*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vplivajo neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki, lahko potrdimo, saj so v strukturnem modelu izkazane za statistično značilne povezave različnih konstruktov, ki smo jih v teoretičnem delu poimenovali neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Po izsledkih naše raziskave v tranzicijskih podjetjih na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pomembneje vplivajo otipljivi ključni dejavniki (predvsem možnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja, ter prednosti in slabosti, ki izhajajo iz podjetja, pa tudi obstoječa, predvsem zapisana politika podjetja).

- *Hipotezo H 3*, da skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja pojasnimo z vrednotami (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja, lahko delno potrdimo. Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja statistično značilno vplivajo vrednote (udeležencev) podjetja in kultura podjetja. Prav tako na podlagi opravljene raziskave ugotavljamo, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja, ki ga ob postavljanju te hipoteze nismo vključili med neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Vpliva etike podjetja pa ne moremo statistično potrditi. Omenjeno natančneje pojasnjujemo in razlagamo pri pojasnjevanju hipotez H 4, H 5, H 6 in H 12.
- *Hipoteza H 4*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vrednot (udeležencev) podjetja, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Iz opravljene raziskave izhaja, da so za tranzicijska podjetja pomembnejše vrednote same (Vrednote_1) kot pa njihovo proučevanje (Vrednote_2, Vrednote_3 in Vrednote_4). Na inovirano politiko podjetja (konstrukt IPP) neposredno vpliva le konstrukt Vrednote_1 (pri katerem koeficient β znaša 0,13, t -vrednost pa je 3,43*** pri sig. $p < 0,001$).
- *Hipoteza H 5*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje kulture podjetja, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Anketiranci najbolj izpostavljajo kulturo uporabe (in inoviranja) informacijskih baz s poslovnimi podatki (Kultura_2), manj pa npr. zapisana pravila obnašanja podjetja ali zavestni pomen vpliva kulture na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (Kultura_3). Kultura zadovoljevanja interesov vseh udeležencev podjetja (Kultura_1) po mnenju anketiranih prav tako ne vpliva neposredno na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Na inovirano politiko podjetja (konstrukt IPP) neposredno vpliva le konstrukt Kultura_2 (pri katerem koeficient β znaša 0,22, t -vrednost pa je 6,09*** pri sig. $p < 0,001$).
- *Hipoteza H 6*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje etike podjetja, ni statistično značilna. Zato je statistično ne moremo potrditi. Etika podjetja po rezultatih opravljene ankete na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja nima statistično značilnega vpliva. Koeficient β konstrukta Etika_1 ima negativen predznak in znaša -0,02, t -vrednost pa znaša 0,42^{ns} in ni signifikantna. Rezultati raziskave nakazujejo na premalo zavest proučevanih podjetij o etiki podjetja. Ker je z etiko podjetja povezana tudi družbena odgovornost, to nakazuje na potrebo po dvigu zavedanja o njenem pomenu.
- *Hipotezo H 7*, da lahko skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti otipljive ključne dejavnike za inoviranje politike podjetja pojasnimo s prednostmi in slabostmi podjetja, možnostmi in nevarnostmi podjetja, vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja, lahko potrdimo. Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja statistično značilno vplivajo vsi omenjeni dejavniki, vizija preko obstoječe politike podjetja, ki bolj statistično značilno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) oz. tudi politike podjetja kadar ima podjetje zapisana vodila o poslanstvu in smotrih

podjetja (ki so izrazna oblika politike podjetja). Omenjeno natančneje pojasnujemo in razlagamo pri pojasnjevanju hipotez H 8, H 9, H 10 in H 11.

- *Hipoteza H 8*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje prednosti in slabosti podjetja, je statistično značilna, saj vse povezave konstruktov, ki merijo vpliv inoviranja prednosti in slabosti podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, statistično držijo; zato lahko hipotezo potrdimo. Iz raziskave sicer ne moremo potrditi, da v okviru določanja prednosti in slabosti na inoviranje upravljanja (in vodenja) pomembno vpliva izolirano proučevanje (potencialnih) konkurentov in njihovih ključnih kadrov (koeficient β pri konstrukt PIS_8 namreč znaša -0,14, t -vrednost pa je 4,26*** pri sig. $p < 0,001$), lahko pa potrdimo pomembnost takšnega proučevanja v kombinaciji s proučevanjem vseh (nacionalnih) konkurenčnih podjetij neke dejavnosti, kupcev panoge in pomembnejših dobaviteljev (PIS 4; koeficient β pri konstrukt PIS_4 namreč znaša 0,36, t -vrednost pa je 8,21*** pri sig. $p < 0,001$). Prav tako na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja vpliva proučevanje kadrov podjetja: strokovnjakov in menedžmenta ter njihovih kompetenc in motiviranosti za delo (KK_2; koeficient β pri konstrukt KK_2 namreč znaša 0,13, t -vrednost pa je 3,47*** pri sig. $p < 0,001$).
- *Hipoteza H 9*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje upoštevanih možnosti in nevarnosti podjetja, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Poleg konkurence so signali iz okolja podjetja proučevanim podjetjem najpomembnejši povod za spremembe – torej za inoviranje upravljanja (in vodenja) ter s tem politike podjetja (ter posledično menedžmenta in poslovanja podjetja). Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja glede na v vzorec raziskave vključene trditve vplivajo predvsem možnosti in nevarnosti iz tehnično-tehnološkega okolja (predvsem inoviranje surovin, opreme, proizvodjalnih sredstev/postopkov, učinkov; izumljanje surovin, opreme, učinkov) (MIN_1; koeficient β pri konstrukt MIN_1 namreč znaša 0,21, t -vrednost pa je 6,27*** pri sig. $p < 0,001$), manj pa npr. proučevanje razvoja trgov ali ekološkega okolja ali drugi vidiki okolja podjetja, ki na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vplivajo posredno preko vpliva proučevanja prej pojasnjenega vidika tehnično-tehnološkega okolja (MIN_1).
- *Hipotezo H 10*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vizije podjetja, lahko potrdimo, saj skladno z opravljeno raziskavo vizija podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja vpliva posredno preko obstoječe politike podjetja oziroma vodil o poslanstvu in smotrih podjetja (izrazne oblike politike podjetja). Vse povezave so statistično značilne, kot pojasnujemo v nadaljevanju. Konstrukt Vizija statistično značilno vpliva na vse tri konstrukte obstoječe politike podjetja. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom Vizija in konstruktom OPP_1 znaša 0,31, t -vrednost pa je 7,72*** pri sig. $p < 0,001$. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom Vizija in konstruktom OPP_2 znaša 0,44, t -vrednost pa je 11,59*** pri sig. $p < 0,001$. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom Vizija in konstruktom OPP_3 znaša 0,48, t -vrednost pa je 11,82*** pri sig. $p < 0,001$. Vse to nakazuje, da inoviranje vizije statistično močno značilno vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (lahko bi zapisali tudi: na podlagi inoviranja upravljanja podjetja se preko inoviranja politike podjetja inovirata tudi iz nje izhajajoči menedžment in poslovanje podjetja). Vsi trije

konstrukti obstoječe politike podjetja pa vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja preko izrazne oblike politike podjetja (proučevanih vodil o poslanstvu in smotrih podjetja), kar natančneje opisujemo v okviru pojasnjevanja hipoteze H 11.

- *Hipotezo H 11*, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva obstoječa politika podjetja, lahko potrdimo, saj skladno z opravljeno raziskavo obstoječa politika podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja vpliva posredno preko vodil o poslanstvu in smotrih podjetja (izrazne oblike politike podjetja). Tako lahko na podlagi raziskave ugotovimo, da je večja verjetnost, da bodo podjetja zaznala potrebo po inoviranju svojega upravljanja (in vodenja), kadar imajo politiko podjetja zapisano, kajti: kadar imajo podjetja zapisana proučevana vodila o poslanstvu in smotrih podjetja (ki so izrazna oblika politike podjetja), je večja verjetnost, da bodo inovirala svojo politiko podjetja. Obstoječa politika podjetja preko vodil o poslanstvu in smotrih bolj vpliva na inoviranje politike podjetja (torej na prilagajanje podjetja in njegovega razvoja na spremembe), kot če podjetje vodil o poslanstvu in smotrih nima zapisanih. Vse povezave so statistično značilne, kot pojasnjujemo v nadaljevanju. Konstrukti OPP_1 vpliva na konstrukta OPP_2 (koeficient β znaša 0,23, t -vrednost je 6,55*** pri sig. $p < 0,001$) in OPP_3 (koeficient β znaša 0,17, t -vrednost je 4,33*** pri sig. $p < 0,001$). Konstrukti OPP_2 vpliva na konstrukte Vodila_1 (koeficient β znaša 0,14, t -vrednost je 3,31*** pri sig. $p < 0,001$), Vodila_2 (koeficient β znaša 0,15, t -vrednost je 3,80*** pri sig. $p < 0,001$) in PPP_1 (koeficient β znaša 0,14, t -vrednost je 3,68*** pri sig. $p < 0,001$). Tudi konstrukti OPP_3 vpliva na konstrukte Vodila_1 (koeficient β znaša 0,17, t -vrednost je 3,78*** pri sig. $p < 0,001$), Vodila_2 (koeficient β znaša 0,17, t -vrednost je 4,53*** pri sig. $p < 0,001$) in PPP_1 (koeficient β znaša 0,10, t -vrednost je 2,70** pri sig. $p < 0,01$). Konstrukti PPP_1 vpliva na konstrukti Vodila_2 (koeficient β znaša 0,18, t -vrednost je 4,87*** pri sig. $p < 0,001$). Konstrukti Vodila_1 negativno vpliva na konstrukti Vodila_2 (koeficient β znaša -0,13, t -vrednost je 3,06** pri sig. $p < 0,01$), kar nakazuje: kadar lastniki in/ali upravljalci podjetja preveč poglobljeno razmišljajo o posamezni vsebini, vključeni v vodila o poslanstvu in smotrih, takšno fokusirano razmišljanje zavira inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, čeprav je zanj takšna posamična vsebina pomembna. Skladno z izsledki te raziskave namreč osredotočanje na podrobnosti negativno vpliva na osredotočanje na celoto. Konstrukti Vodila_2 statistično značilno vpliva na koeficient IPP, s katerim smo merili inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom Vodila_2 in konstruktom IPP znaša 0,18, t -vrednost pa je 4,70*** pri sig. $p < 0,001$.
- *Hipoteza H 12*, ki si je ob prijavi te doktorske disertacije nismo zastavili, a smo jo z raziskavo dokazali, da na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje/usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja, je statistično značilna in jo lahko potrdimo. Z raziskavo smo namreč ugotovili statistično značilnost med interesnim usklajevanjem (IU_1 in IU_2) ter inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja (IPP). Konstrukti IU_1 statistično značilno vpliva na konstrukti IU_2 (koeficient β znaša 0,36, t -vrednost je 7,84*** pri sig. $p < 0,001$). Konstrukti IU_2 statistično značilno vpliva na koeficient IPP, s katerim smo merili inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vrednost koeficienta β za povezavo med konstruktom IU_2 in konstruktom IPP znaša 0,11, t -vrednost pa je 3,12** pri

sig. $p < 0,01$. Interesno usklajevanje lahko skladno z razumevanjem v tej doktorski disertaciji uvrstimo med neotipljive ključne dejavnike, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja.

Skladno s potrjenimi zastavljenimi hipotezami, ki so statistično značilne, in potrjeno povezavo med interesnim usklajevanjem (udeležencev) podjetja in inoviranjem upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, lahko temeljno zastavljeno hipotezo »Tranzicijska podjetja morajo v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja« potrdimo. Potrdili smo jo skladno s temeljnimi usmeritvami naše doktorske disertacije.

Edina hipoteza, ki je statistično nismo potrdili, je hipoteza H 6: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje etike podjetja. Ta hipoteza ni statistično značilna, zato je ne moremo potrditi. Je pa ta hipoteza po našem mnenju hipoteza, s katero smo proučevali zelo pomemben vidik, ki lahko vpliva na kakovost življenja tranzicijskih držav, morda tudi na preživetje današnje civilizacije, kajti širjenje demokracije in njene vsebine je možno in potrebno (Mulej idr., 2000, str. 539–540), ker se močno širi izobraževanje in dviga splošna raven izobraženosti. Neuki ljudje so mnogo bolj odvisni od ljudi z znanjem, kot so strokovnjaki. Strokovnjaki so odvisni od potreb odjemalcev po njihovem znanju in vednosti ter vrednotah; zaradi specializacije praktično vsakogar so soodvisni z drugimi, drugačnimi strokovnjaki. V ospredje prihaja etika soodvisnosti in sodelovanja namesto neodvisnosti. A. Smith (primerjaj Mulej idr., 2000, str. 531) je vzel za nujno predpostavko življenja v razmerah tržnega gospodarstva v svoji prvi knjigi (Smith, 1759) altruizem ali nesebičnost, ki temelji na etiki altruizma. Danes je le malo altruizma. Toda sodobnim razmeram tudi ne ustreza več etika egoizma ali sebičnosti, ki je skladna z običajno (zlo)rabo ekonomskega pravila A. Smitha o nevidni roki, ki kot pravijo vključuje enostransko sebičnost. Enako kot v časih A. Smitha, ki je zahteval altruizem (Mulej idr., 2000, str. 542), je »normalni« človek dandanes prav tako egoističen in bo verjetno iz naravnih in družbenih razlogov tak tudi ostal. Vendar človek iz osebnih gospodarskih razlogov (torej zaradi svojega egoizma) potrebuje to, da on sam in drugi upoštevajo lastno soodvisnost z drugimi ljudmi, naravo itd. in jo vgradijo v svoje vrednote, vednost in znanje: prodajalec živi od kupcev, ki se vračajo, ker vedo, da je družbeno odgovoren in so oni tudi. Razvoj etike očitno še ni končan. Zato ne gre samo za etiko strokovnosti, ustvarjalnosti in sodelovalnosti, torej soodvisnosti in celovitosti, temveč tudi za etiko inovativnega poslovanja namesto rutinerskega, predindustrijskega stila poslovanja. Obojna se šele uveljavlja, kot smo ugotovili na podlagi empirične raziskave te doktorske disertacije, sploh v tranzicijskih deželah (ki so se odprle do zelo inovativnega zahoda). Če ne bodo sprejele etike soodvisnosti, celovitosti in inovativnega poslovanja in če bodo še dalje zaostajale za zahodom, mu ne bodo enakopravne. Glejte Smith 1759/1982; 2010.

Strukturni model smo ocenili z indeksom 1. cv-presežek (F^2 ; angl. *cross validated redundancy*), s katerim smo merili kakovost vsake strukturne enačbe in 2. cv-komunaliteta (H^2 ; angl. *cross validated communality*) (Henseler idr., 2009; Tenenhaus idr., 2005), s katero smo merili kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop.

1. Z indeksom cv-presežek F^2 merimo kakovost vsake strukturne enačbe. Indeks F^2 predstavlja navzkrižno validacijo odstotkov pojasnjene variance (R^2) med indikatorji endogenih konstruktov in vsemi indikatorji, povezanimi s konstrukti, ki pojasnjujejo endogene konstrukte. Indeks F^2 uporabimo za ocenitev strukturnega modela, za kar lahko uporabimo ti. Stone-Geisserjev test Q^2 (Tenenhaus idr., 2005). Stone-Geisserjev kriterij (Q^2) (Hennig-Thurau idr., 2006) uporablja metodo blindfolding za merjenje predikativne moči modela (Stone, 1974; Geisser, 1974). Ta metoda del podatkov, ki jih v konstruktu preiskujemo, sistematično odstrani. Tako testiramo, kako pomanjkanje podatkov vpliva na ocenitev parametrov modela. Pri tem podatke razdelimo na več skupin, raziskovalci priporočajo sedem (Wold, 1982; Tenenhaus idr., 2005). Predikativna moč modela je statistično značilna, če je Q^2 večji od nič (torej pozitiven); kadar je Q^2 manjši od nič (torej negativen), govorimo o pomanjkanju predikativne vrednosti modela (Hennig-Thurau idr., 2006; Stone, 1974; glejte Sternad, 2011, str. 183). Natančno kriterij Q^2 oziroma metodo blindfolding pojasnjujejo Hair idr., 2014. V raziskovanem modelu te doktorske disertacije so pozitivne vse vrednosti cv-presežka (F^2 oz. Q^2), s povprečno vrednostjo 0,12, kar potrjuje dobro predikativno vrednost strukturnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Najnižjo vrednost F^2 ima konstrukt PIS_3 (s katerim merimo vpliv analize področij angažiranja podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja pred 10 leti), in sicer 0,016.

2. Indeks cv-komunaliteta (H^2) meri kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop (Tenenhaus idr., 2005) in je neke vrste navzkrižna validacija odstotkov pojasnjene variance (R^2) med sklopi indikatorjev in konstruktov. V raziskovanem modelu te doktorske disertacije so vse vrednosti cv-komunalitet (H^2) pozitivne s povprečno vrednostjo $H^2=0,545$, kar potrjuje dobro predikativno vrednost merskega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. S tem potrjujemo kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop.

Kako dobro PLS strukturni model pojasnjuje v model inoviranja upravljanja (in vodenja) vključene različne skupine podatkov, smo raziskali z indeksom GoF (angl. *goodness-of-fit index*), ki je primeren za ugotavljanje kako dobro model pojasni v model vključene različne skupine podatkov (Henseler in Sarsted, 2013). Tenenhaus idr. (2004; 2005) so razvili globalno mero prileganja (GoF) za PLS, ki temelji na vrednostih R^2 . Takrat so avtorji predlagali, naj mero prileganja GoF izračunamo s pomočjo kvadratnega korena produkta povprečja komunalitet vseh konstruktov, pomnoženega s povprečjem vrednosti R^2 endogenih konstruktov. Kasneje sta Henseler in Sarsted (2013) ugotovila, da so vrednosti komunalitet enake vrednostim AVE , zato smo za izračun GoF v tej doktorski disertaciji uporabili slednje. GoF lahko zavzema vrednosti med 0 in 1 (Tenenhaus idr., 2005). »Glede na kategorizacijo Cohena (1988) in uporabe 0,5 kot mejne vrednosti za komunaliteto (Fornell in Larcker, 1981; Henseler idr., 2009) je kriterij mere GoF za mali, srednji in velik učinek velikosti 0,1, 0,25 in 0,36 (Schepers idr., 2005)« (Sternad, 2011, str. 182). Izračunali smo GoF za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja in na osnovi podatkov ugotovili, da je GoF 0,4935 (ali 49,35 %), kar pomeni, da razviti PLS model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja dobro pojasnjuje v model vključene različne skupine podatkov. Glejte tudi Henseler idr., 2014. Indeks GoF smo izračunali v pripomočku Microsoft Office Excel 2013.

Z vsem zapisanim dokazujemo tudi potrebnost in ustreznost te doktorske raziskave. Ugotavljamo, da na tranzicijska podjetja pomembno vplivajo predvsem konkurenti ter možnosti in nevarnosti iz okolja, na njihove spremembe lastniki in upravljalci slovenskih podjetij bistveno prej reagirajo kot na vrednote, kulturo ali etiko, ki na tranzicijska podjetja vplivajo manj, etika celo statistično neznačilno. Zato je ravno področje neotipljivih dejavnikov za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja (vrednote, kultura, etika, interesno usklajevanje in družbena odgovornost podjetja) tisto področje, o katerem moramo lastnike in upravljalce podjetja (pa tudi menedžerje in ostale zaposlene) še posebej ozaveščati. Vplivi vrednot, kulture, etike in družbene odgovornosti dejansko sicer obstajajo, a percepcija (ključnih) udeležencev slovenskih podjetij je drugačna. To kliče k potrebi dvigati zavest na tem področju, česar se zavedajo tako EU (2011) kot razvijalci standardov ISO (2010), OECD (YBLI, 2011) in mnogi drugi (Aldred, 2010; Allport idr., 1931; 1951; 1960; Ardichvili idr., 2009; Beggs in Dean, 2007; Belak, Je., 2008; Belak, Je. in Hauptman, 2011; Belak, Je. in Milfelner, 2011; 2012; Belak, Je. in Mulej, 2009; Brown, 2008; Brown idr., 2005; Cameron in Quinn, 2006; Chhokar idr., 2008; Cleveland idr., 2011; Denison idr., 2004; Dillon idr., 2005; Duh in Belak, Je., 2009; Duh idr., 2010; Goldstein idr., 2009; Gorenak in Bobek, 2010; Hitt in Collins, 2007; Hofstede, 1991; 1998; 2001; Hofstede idr., 2010; House idr., 1999; 2004; Jaruzelski idr., 2011; Judge in Kammayer-Mueller, 2011; Kanungo, 2001; Khalil, 2011; Kluckhohn in Strodtbeck, 1961; Korten, 2009; Laroche, ur., 2011; Lencioni, 2002; Lockwood, 2009; Malbašič idr., 2014; McCann in Holt, 2009; Minkov, 2007; Morris idr., 2002; Mulej, 2011a; Mulej in Kajzer, 1998; Mulej in Potočan, 2007; Mulej idr., 2013; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulki idr., 2009; Ouchi in Wilkins, 1985; Phillips, 2003; Potočan in Mulej, 2010; Robertson, 2008; Rokeach, 1979; Schein, 1987; 1990; 1996; 2004; Schwartz, 1992; 1999; Sergiovanni in Corbally, ur., 1984; Smircich, 1983; Štrukelj, 2010b; Štrukelj idr., 2012a; 2012b; Štrukelj in Mulej, 2013c; 2014b; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Tierney, 1988; Zak, 2011b; Zheng idr., 2010; Zimmermann, 2010; idr.). To je verjetno tudi razlog, zakaj EU, razvijalci ISO standardov in mnoge druge institucije, strokovnjaki, znanstveniki in raziskovalci pozivamo k družbeni odgovornosti.

Ker smo z opravljeno raziskavo ugotovili pomemben vpliv okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, predlagamo potrebo po dvigu pomena vrednot, kulture, etike in družbene odgovornosti (ključnim) udeležencem slovenskih podjetij predstaviti preko zahtev družbe kot kupcev, ki so del okolja (anketirani namreč zelo veliko pomembnost pripisujejo prodajnemu trgu). Ker na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja pomembno vplivajo tudi dogajanja v panogi in konkurenti, bodo na spremembe nekaterih (prej in bolj ozaveščenih) podjetij (sicer kasneje, a vseeno) reagirala tudi druga (manj) ozaveščena podjetja. Torej morajo tudi zahteve po inoviranju upravljanja (in vodenja) podjetja v smeri k večjemu spoštovanju vrednot, kulture, etike in družbene odgovornosti priti iz okolja, da se jih bodo slovenska (tranzicijska) podjetja pričela pomembneje zavedati in prej inovirati svoje upravljanje (in vodenje) v tej smeri.

V doktorski disertaciji smo v okviru raziskovanja inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja predvsem zaradi statistično neznačilnega vpliva etike podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja ter statistično manjšega vpliva ostalih proučevanih neotipljivih dejavnikov na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (vrednot podjetja, kulture podjetja in interesnega usklajevanja (udeležencev) podjetja) ugotovili tudi potrebo po razvoju načel o interesih udeležencev podjetja ter o odgovorni politiki

podjetja – razvojni, gospodarski in družbeni (primerjaj Bleicher, 1995, str. 100–120 v Belak, Ja., 2002, str. 110–113), ki jo predstavljamo v nadaljevanju:

1. da bodo podjetja dosegala poslovno odličnost in zato našla pot iz krize, naj njihova odgovorna politika podjetja poudarja redno prakso invencijsko-inovacijskih-difuzijskih procesov (IIDP);
2. na osnovi inovacij vrednot, kulture, etike in norm (VKEN), ki jih izražajo interesi podjetja, so splošne definicije podjetij, kakšna je njihova politika podjetja, odvisne od interesov njihovih ključnih udeležencev podjetja;
3. vsi udeleženci podjetja naj ponovno premislijo, kakšni so njihovi dolgoročni interesi/koristi;
4. vsi udeleženci podjetja naj ponovno premislijo, kakšne so posledice interesov udeležencev podjetja;
5. vsi udeleženci podjetja naj ponovno premislijo, kakšna je sposobnost in voljnost udeležencev podjetja, da bi prenovili svoje VKEN v smeri k njihovem odgovornemu, primerno celovitemu obnašanju, ko gre za druge ljudi (družine, sodelavce, druge občane in prebivalce planeta Zemlje), tako da bi prevladovali dolgoročni interesi glede vseh njih;
6. potrebna je razvojna usmeritev podjetja, ki upošteva etiko soodvisnosti, npr. z uporabo razvojnih priložnosti v okolju, na družbeno odgovoren način;
7. potrebna je gospodarna usmeritev podjetja, vključno s trudom za gospodarsko odgovornost do vseh prebivalcev sveta;
8. družbena politika podjetja naj se prav tako nenehno inovira v smeri k ekološko in družbeno odgovornim ciljem ter družbeno želeni obravnavi vidikov, vključno z obravnavo družbene skupnosti;
9. trajnostno ravnanje je treba razvijati zavestno: potrebno je sprejetje nove, drugačne (angl. *out-of-the-box*), bolj zadostno in potrebno celovite logike upravljanja in vodenja ter delovanja podjetja, da bi preprečili propad naše civilizacije.

Na podlagi izvedenega raziskovanja ugotavljamo, da ukrepi za pot iz tranzicije ne morejo biti enaki tistim, ki so privedli do nje. Torej ne smemo ohraniti invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov, omejenih na tehniko in tehnologijo, saj s tem dobimo odlična sredstva za dvomljive cilje, pri čemer bi procesne, socialne in druge pomembne invencije in inovacije ostale neizkoriščene (Mulej idr., 2008; 2009; 2013). Potrebno je tudi prenavljanje značilnosti podjetja, razvoja in razvitosti okolja ter VKEN lastnikov ter posledično spreminjanje njihovih in menedžerskih ter sodelavskih interesov. Zato inoviranje splošnih in dolgoročnejših značilnosti podjetja in v zvezi z njim: politike podjetja, utemeljene s poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji. Kot poudarja večina modelov integralnega menedžmenta, se mora vsako podjetje zavedati (svojih) VKEN, sebe samega in okolja, v katero je vpeto (Belak, Ja., 2002; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja., Duh in Belak, Je., 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 2004, Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Wheelen in Hunger, 2010). Ta zavest lastnikov in vodij naj vodi v inoviranje njihove politike podjetja in iskanje njegovih razvojnih možnosti, ki iz le-te izhajajo. Da bi bilo to možno, je potrebno tudi raziskovalno-prognostična izhodišča nenehno inovirati in to, kot kaže sedanja družbeno-ekonomska kriza, tudi (ali pa morda predvsem) s težiščem na pomembnosti VKEN. Politiko podjetja je potrebno – in s povzeto podlago tudi možno – inovirati v smeri več družbene odgovornosti podjetij, kar lahko izhaja iz notranjih potreb podjetja ali zunanje »prisile«, kot je npr. sedanja globalna gospodarska kriza ali zahteve tržišča.

Kot pomembno ključno ugotovitev raziskovalnih spoznanj lahko zapišemo, da je inoviranje upravljanja in vodenja podjetja zelo pomembno prenesti v prakso. V skladu s pregledom literature in ugotovitvami te disertacijske raziskave se mora vsako podjetje odločiti, kakšno podjetje želi postati. V podjetju se morajo odločiti, kakšno vrsto upravljanja in vodenja bodo razvili, da bodo dosegli vnaprej določene izbrane lastnosti in postali uspešno podjetje. Nato morajo svoje upravljanje in vodenje inovirati v skladu z želeno razvojno usmeritvijo. Ta odločitev mora upoštevati pomen ustvarjalnih posameznikov in skupin ter pomembnost zadostno in potrebno celovito izbranih vidikov in sinergij za inovacije. Podjetja si morajo prizadevati tudi za izboljšanje kakovosti njihovega upravljanja in vodenja. Ne nazadnje pa morajo podjetja izvedbo odločitev o inoviranju upravljanja in vodenja tudi realizirati v njihovi poslovni praksi (primerjaj Štrukelj in Šuligoj, 2014). Že leta 2007 je Evropska komisija v agendi za trajnostni in konkurenčni evropski turizem (Agenda, 2007) objavila načela za reševanje izzivov za doseganje konkurenčnega in trajnostnega turizma, kar posledično vodi do potrebe po družbeni odgovornosti in do potrebe po inoviranju upravljanja in vodenja podjetja (primerjaj Štrukelj in Šuligoj, 2014). Kot bomo pokazali v nadaljevanju, lahko ta načela uporabimo kot praktičen pripomoček za prenos teoretičnega raziskovanja, opravljenega v pričujoči doktorski disertaciji, v prakso, ne glede na panogo. Omenjena načela smo dopolnili z lastnimi ugotovitvami in ugotovitvami drugih strokovnjakov, upoštevali pa smo tudi nekatera (politična) priporočila EU (glejte EU, 1995; EU, 2000; EU, 2001; EU, 2011; Europe 2020, 2010; Europe 2020a, 2010), standard ISO 26000 (ISO, 2010) in druge reference, ki smo jih že predstavili v tej doktorski disertaciji. Omenjena načela so:

- celovit in integriran pristop: to smo vgradili z uporabo dialektične teorije sistemov, zakonom zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998) in MER modelom, pri čemer priporočamo, naj podjetja upoštevajo različne vplive svoje dejavnosti na družbo in/ali okolje. Prav tako naj podjetja razvijajo zavest o zadovoljevanju interesov vseh udeležencev podjetja in o spodbujanju blaginje (glej: (politična) priporočila EU; Šarotar Žižek in Mulej, 2013; Ženko in Šardi, 2014). Celosten pristop in soodvisnost izrecno zahteva tudi standard ISO 26000 (ISO, 2010), ki predstavlja del pomembnih izhodišč za utemeljitev potrebnosti inoviranja upravljanja in vodenja podjetja v smeri družbene odgovornosti;
- dolgoročno planiranje: to je vključeno v pozivu za uporabo MER modela integralnega menedžmenta v praksi (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2012), pa tudi v smernicah za razvoj odgovorne politike podjetja, ki upoštevajo potrebe za sedanje in prihodnje generacije (glejte poglavje 5.4);
- sprejeti je potrebno ustrezen tempo in ritem razvoja: to naj podjetja implementirajo s predlaganim odgovornim upravljanjem in vodenjem, ki naj odraža zahtevo za inovacije. Podjetja naj spoštujejo trajnostni in družbeno odgovoren, etičen razvoj, ki naj stremi k ohranjanju naravne in kulturne dediščine ter raznolikosti vseh živih bitij. Podjetja naj pripravijo program svojega razvoja skladno z MER modelom in ga po potrebi inovirajo;
- vključitev vseh udeležencev podjetja: predlagano inoviranje upravljanja podjetja v smeri več družbene odgovornosti odraža trajnostni pristop in zahteva upoštevanje interesov vseh udeležencev podjetja pri odločanju in praksi v podjetju. Ključni udeleženci podjetja, ki utemeljujejo upravljanje podjetja, naj se dogovorijo o

temeljnih vrednotah, kulturi, etiki, normah in navadah ter (družbeno odgovornih in etičnih) prednostnih vidikov njihovega podjetja, ki naj bi veljali za lastnike, menedžerje in zaposlene podjetja, za trajnosten razvoj (glejte Belak, Je., 2014b; Belak, Je. idr., 2010; Belak, Je. in Hauptman, 2011; Byrd, 2007; Ećimović, Haw idr., 2012; (politična) priporočila EU; Waligo idr., 2013; Wang in Juslin, 2012);

- uporaba najboljšega razpoložljivega znanja: skladno s priporočili te disertacijske raziskave naj podjetja uveljavljajo inovativnost z uporabo najnovejših podatkov o vrednotah, kulturi, etiki in normah, družbeni odgovornosti, viziji, interesih udeležencev podjetja, prednostih in slabostih, priložnostih in nevarnostih ter upoštevanjem njihovih vplivov na upravljanje in vodenje ter poslovanje podjetja (glejte Belak, Ja., 2002; David, 2009; Hinterhuber, 1992; 2004; Wheelen in Hunger, 2010; Ženko in Mulej, 2011);
- zmanjševanje in obvladovanje tveganja: to načelo je vključeno že v samo dolgoročno inoviranje upravljanja in vodenja podjetja. Omogočiti mora kar najbolj popolno oceno vseh zadostno in potrebno celovito izbranih in upoštevanih vidikov ter preventivne ukrepe, z namenom, da bi dosegli družbeno odgovornost in trajnostni razvoj. To je predlagana pot, da se prepreči škoda za okolje in/ali družbo (glejte Belak Ja. in Duh, 2012; Buchanan in Clayton, 2014; Chiu in Sharfman, 2011; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Vrečko in Lebe, 2013);
- odsevanje vplivov v stroških: podjetja naj ohranjajo naravno in kulturno dediščino, kot tudi biotsko in kulturno raznolikost. Cene morajo odražati dejanske stroške porabe resursov in odstranjevanje odpadkov proizvodne dejavnosti za družbo (glejte Aupperle idr., 1985; Rebernik in Bradač, 2006; Lebe in Zupan, 2012);
- vzpostavitev in spoštovanje omejitev: v okviru politike podjetja opredelijo podjetja svoje poslanstvo, smotre in temeljne cilje, na kar so se omejila. Prav tako predlagamo, da se omejijo na inoviranje predlaganih neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (primerjaj Štrukelj in Šuligoj, 2014). Postavljene omejitve naj spoštujejo s sledenjem MER modela integralnega menedžmenta;
- praksa stalnega spremljanja: priporočamo, da podjetja redno inovirajo svoje upravljanje in vodenje, kar pomeni, da naj uvedejo potrebne spremembe in izboljšave, kadar je to potrebno. Družbena odgovornost in trajnostni razvoj pomenita predvsem razumevanje pozitivnih in negativnih vplivov dejavnosti podjetja in da morajo biti podjetja na njih stalno pozorna (glej: Belak, Je., 2013; Butler, 1999; Dankova idr., 2015; Miller, 2001; McWilliams in Siegel, 2011; Mulej in Dyck, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014 idr.).

7.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Trenutna družbeno-ekonomska kriza kaže, da moramo, če naj pomagamo preživeti civilizaciji sedanjega človeštva, vsaj pri odločanju in pripravi nanj uveljaviti vedenje ljudi, ki ustreza zakonu zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer, 1998), z dialektičnim sistemom vidikov (Mulej, 1974 in pozneje) in ne enostranskega odločanja z uporabo, na primer, le finančnih kriterijev, brez humane proizvodnje in okoljskih meril, brez družbene odgovornosti itd. To velja zlasti za bistvena vprašanja, vključno z vprašanji na (inter)nacionalni ravni in v podjetjih. Izhajali smo iz mnenja, da so inovativna podjetja uspešna tudi v krizi, saj imajo ustrezno potrebno in zadostno celovito politiko podjetja in strategije, ki vključujejo družbeno odgovornost ter izpostavljajo etičnost, soodvisnost in celovitost, kot pomemben vir uspešnosti, produktivnosti, učinkovitosti in dobičkonosnosti. Invencijsko-inovacijsko-difuzijski procesi (IIDP) so naravna posledica in sestavni del takšnih poslovnih praks, ki si zaslužijo posnemanje in zahtevajo prehod od tradicionalnega, samo-zaprtega (angl. *self-enclosed*) in nesodelovalnega (angl. *non-cooperative*) vedenja ključnih udeležencev podjetja k (dialektičnim) sistemskim pristopom (Štrukelj idr., 2012). Teoretično gledano je lahko ta pristop tudi neformalen, kar lahko podpre tudi standard ISO 26000 o družbeni odgovornosti (glejte ISO, 2010). Vse to smo z dialektično izbranimi vidiki v okviru raziskovanja teme o inoviranju upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja tudi upoštevali.

Zato ugotavljamo, da je bila proučevana tematika doktorske disertacije z naslovom Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja vredna raziskovalnega dela, saj smo na njegovi podlagi prišli do pomembnih znanstvenih odkritij in zapisali mnoga sklepna spoznanja, pomembna za znanstvenike in prakso tranzicijskih podjetij. Z našo raziskavo pa ne želimo dati samo svojega prispevka k znanosti, ampak tudi nakazati potrebne smernice pri nadaljnjem raziskovanju proučevane tematike ter dvigniti zavest o tem, kako potrebno in pomembno je dialektično povezovanje različnih vidikov v teoriji in praksi. Verjamemo, da smo pripravili dobro raziskovalno osnovo, da smo zastavljene hipoteze doktorske disertacije kakovostno proučili ter odprli mnoge raziskovalne vidike, vredne nadaljnjega raziskovalnega dela.

Ta raziskava predlaga ponovno presojo prakse upravljanja in vodenja tranzicijskih podjetij ter uporabo družbene odgovornosti. Ta novost se lahko uvede na podlagi potrebne vsebinske presoje predlaganih ključnih dejavnikov za inoviranje obstoječega upravljanja in posledično vodenja ter prakse podjetja. Predlagamo usmeritve v razvoj odgovornega upravljanja in vodenja podjetja, kar je moč doseči z inoviranjem. Predlagano inoviranje upravljanja in vodenja je mogoče izvajati z uporabo MER modela integralnega menedžmenta in dialektične teorije sistemov. Lastniki in drugi pomembni udeleženci podjetja (ki so odgovorni za planiranje, oblikovanje in izbiro upravljanja podjetja, politike podjetja in vodenja podjetja) morajo po potrebi inovirati svoje vrednote, kulturo, etiko in norme in uskladiti svoje interese, da določijo »doseg« politike podjetja. Presoditi morajo tudi obstoječo in prihodnjo vizijo, določiti prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti in izhajati iz obstoječe politike podjetja. Politiko podjetja (poslanstvo, smotre in temeljne cilje) je treba inovirati na podlagi strokovnih podatkov.

V doktorski disertaciji smo proučevali predvsem inoviranje planiranja politike podjetja in inoviranje ključnih dejavnikov, ki na inoviranje politike podjetja vplivajo. Tako smo se omejili na proučevanje samo tega dela razvojnega planiranja na ravni politike podjetja, pri čemer bi bilo v prihodnosti smiselno primerjati tudi posebnosti mikro in malih podjetij v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji (kot sta to leta 2008 z vidika kakovosti dela, inovacij in ekonomskega razvoja raziskovala Judd in McNeil). Manjša podjetja imajo namreč zaradi omejenih virov postavljene drugačne prioritete (Lawrence, 2008). S tem nismo želeli zmanjšati pomembnosti ostalega razvojnega planiranja (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Müller-Stewens in Lechner, 2005; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Wheelen in Hunger, 2010), ampak smo se omejili, saj je bilo tovrstno raziskovanje zaradi različnih proučevanih vidikov že samo po sebi zelo zahtevno in kompleksno; ostali vidiki lahko privedejo do izvirnih prispevkov v znanosti v okviru nadaljnjih raziskav. Na ravni politike podjetja smo se omejili na procesne razsežnosti inoviranja posameznih vplivnih dejavnikov. Instrumentalnih in institucionalnih razsežnosti nismo proučevali, zato predlagamo njihovo obravnavo v nadaljnjih raziskavah.

Pri našem delu smo izhajali iz MER modela integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008), ga za potrebe doktorske disertacije prilagodili in izvedli poslovno raziskavo. Tako smo na vzorcu slovenskih podjetij, ki obstajajo deset ali več let, preverjali, ali razviti model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja drži, ter na osnovi raziskave določili pomembnost vpliva med proučevanimi dejavniki, pri čemer se nismo usmerili na proučevanje razlik med mikro in malimi podjetji ter srednje velikimi in velikimi podjetji. Za podjetja, ki bodo sposobna slediti predlaganim smernicam za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja k zadostni in potrebni celovitosti, sistemskemu razmišljanju, družbeni odgovornosti in trajnostnemu razvoju z uporabo MER modela integralnega menedžmenta, je bolj verjetno, da bodo uspešna. Na podlagi analizirane literature in opravljene empirične raziskave lahko sklepamo, da obstaja velika potreba po spodbujanju inovativnosti podjetij, zlasti v EU. To je mogoče doseči z inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja, kot smo predlagali. Predlagamo tudi celovito in podrobno (kvalitativno in kvantitativno) analizo o zavedanju o potrebi inoviranja upravljanja in vodenja podjetja (k več družbene odgovornosti) v drugih (tranzicijskih) državah EU. Predlagano raziskavo je treba opraviti na dovolj velikem vzorcu podjetij, da se potrdijo (ali ovržejo) praktična spoznanja iz Slovenije tudi za ostala podjetja Evropske unije. Tako torej predlagamo v tej doktorski disertaciji razviti model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja v prihodnje raziskati tudi v drugih in drugačnih okoljih in raziskati pomembnost vpliva med proučevanimi dejavniki, usmerjeno tudi na proučevanje razlik med mikro in malimi podjetji ter srednje velikimi in velikimi podjetji, profitnimi in neprofitnimi ter družinskimi in nedružinskimi podjetji.

Prav tako bi bilo smiselno raziskati inoviranje strateškega menedžmenta, ki je način implementiranja inovirane politike podjetja (vanjo vgrajene vizije ter poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev), saj se raven strateškega menedžmenta neposredno povezuje z ravno politike podjetja. Ker bi tovrstno proučevanje preveč širilo obseg naše raziskave, ki tako ne bi mogla biti dovolj poglobljena, smo se od njega omejili in ga predlagamo za nadaljnje raziskovanje, tudi z vidika proučevanja razlik med mikro in malimi podjetji ter srednje velikimi in velikimi podjetji, v različnih okoljih. Inoviranje

procesne, institucionalne in instrumentalne razsežnosti strateškega menedžmenta, izvedbenega (taktičnega/operativnega) menedžmenta, informacijski proces ali temeljni izvedbeni proces prav tako predlagamo z vidika potreb po inoviranju raziskati v prihodnje.

Na podlagi analiziranega smo mnenja, da obstaja v okviru proučevanja potreb po inoviranju upravljanja in vodenja potreba po natančnejšem raziskovanju zunanjih in notranjih dejavnikov uspešnosti podjetja, kot tudi to, kako pomembni so le-ti za rast in/ali razvoj, poslovanje ter preživetje podjetja. To je odprt problem, izražamo ga kot predlog za nadaljnje raziskave. Kot lahko zaključimo iz v tej doktorski disertaciji predstavljene analize, vplivajo na uspešnost (tudi konkurenčne prednosti, razvoj in/ali rast) podjetja tako notranji kot zunanji dejavniki uspešnosti podjetja. Pri tem so notranji pomembnejši/ključni, saj je od njih odvisno, katere zunanje priložnosti in nevarnosti bo podjetje sposobno pravočasno zaznati, katere zaznane priložnosti bo znalo izkoristiti ter katerim zaznanim nevarnostim se bo znalo izogniti (glejte Duh, 2002, str. 47). Menimo, da vzroki za uspešnost podjetja ne morejo biti niti samo v notranjih niti samo v zunanjih dejavnikih uspešnosti, kot tudi ne le v enem prevladujočem dejavniku, temveč v njihovem vzajemnem učinkovanju (o sodobnih vidikih menedžmenta, ki to potrjujejo, glejte npr. Pierce in Newstrom, 2011; Štrukelj in Mulej, 2010c). Prav tako ugotavljamo, da razviti modeli ne vključujejo vseh pomembnih dejavnikov in ne pojasnjujejo dovolj njihovega pomena, vpliva, spreminjanja njihove vloge (npr. v spremenjenih pogojih gospodarjenja ali v teku življenjskega cikla podjetja) niti njihove soodvisnosti in sinergije. Vse to pušča odprto široko paleto možnosti za potrebne prihodnje raziskave, ki so lahko smiselno usmerjene tudi v raziskovanje razlik med mikro in malimi podjetji v primerjavi s podjetji srednjega in velikega velikostnega razreda ter v raziskovanje razlik med profitnimi in neprofitnimi ter družinskimi in nedružinskimi podjetji.

Izbira modela upravljanja in vodenja podjetja vpliva tudi na njegov razvoj, ki ga je možno obravnavati skozi perspektivo življenjskega cikla podjetja. Tega v doktorski disertaciji nismo obravnavali. Okvir življenjskega cikla podjetja z vidika avtorjev Hwang in Park (2007, str. 428) opisuje razvoj podjetja, vključujoč progresivne faze njegove ustanovitve in razvoja, faze komercializacije, rasti in učvrstitve. Avtorja govorita o evolucijski perspektivi in o tem, da faze življenjskega cikla opozarjajo na možna sporna vprašanja ali probleme, ki jih mora rešiti vsako podjetje (glejte npr. Štrukelj, 2010a). Ne izpostavljata pa revolucionarne perspektive, ki je prežeta s kriznim pogledom na razvoj podjetja, kot tudi ne možnosti revitalizacije podjetja. Skozi opozorilo o različnih problemih v različnih fazah življenjskega cikla podjetja nakažeta potrebo po različnosti njihovega upravljanja in vodenja. Tako ločimo npr. ustanovitveni menedžment, menedžment rastočega podjetja, krizni menedžment ipd. Ciklične ponazoritve dogajanja s podjetjem, (zunanje in notranje) vplivne dejavnike na razvoj podjetja in modele razvoja podjetja natančno obravnava Duh (2002a, str. 11–100). Skladno z razvojem podjetja je potrebno inovirati tudi njegovo upravljanje in vodenje. Koncept dinamičnih zmožnosti izhaja iz potrebnosti iskanja novega (glejte npr. Pümpin in Prange, 1995), zaradi česar je po našem mnenju soodvisnost tega z obravnavano temo doktorske disertacije pomembno področje, vredno nadaljnje raziskave.

Posebej želimo opozoriti, da prvenstveno mikro, mala in srednje velika podjetja, ki v EU predstavljajo kar 99 % vseh podjetij (SMEs, 2014), v praksi običajno ne planirajo dolgoročnega razvoja podjetja in da njihova politika podjetja ni zabeležena (Štrukelj,

2010; 2012)⁶³. Ta podjetja bi morali ozavešiti o tej njihovi lastni pomanjkljivosti, kar bi bilo možno izboljšati s primernim izobraževanjem o pomembnosti planiranja razvoja podjetja (Belak, Ja., 2010; Hauptman in Belak, Je., 2014), vključno s pomembnostjo planiranja (inovirane) politike podjetja (Dankova idr., 2015; ISO, 2010; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Prenos znanja v prakso Evropa spodbuja (Knowledge, 2006). Zato bi bilo smiselno natančneje analizirati tudi mikro in mala podjetja (Audretsch in Thurik, 2011; Baumol, 2002; Carree in Thurik, 2010; Fritsch, 2008; Lerner, 2010; Nooteboom, 2000; Parker, 2009; van Praag in Versloot, 2007) ter ugotoviti ali/v čem so njihovi dejavniki uspeha drugačni (Chawla idr., 2007). Sicer mikro podjetja pogosto še niso dokazala, da so bila dovolj sposobna (z)rasti, torej da je bilo upravljanje tovrstnih podjetij uspešno, a srednje velika in velika podjetja imajo velikokrat več lastnikov, ki upravljavsko funkcijo velikokrat prepustijo profesionalnim upravljavcem, včasih tudi menedžerjem. Mikro in mala podjetja bi bilo smiselno primerjati s srednje velikimi in velikimi podjetji. Za mikro podjetja z 0 do 9 zaposlenimi bi v tem primeru predpostavljali, da politike podjetja nimajo zapisane; tudi, da so bolj podjetniško naravnana in da procesni vidiki inoviranja upravljanja in vodenja pri njih še niso tako jasno izraženi. Prav tako bi bilo smiselno preveriti predpostavko, da so za tovrstno raziskavo primernejša podjetja, ki imajo najmanj 10 zaposlenih. Ne glede na to bi bilo smiselno najprej obe omenjeni velikosti podjetja (mikro in malo velikost) obravnavati kot eno skupino. Kljub zakonskim določilom, ki družbe po velikosti razvrščajo z uporabo dveh od treh zakonsko predpisanih meril (ZGD, 2009, 55. člen), bi bilo najprej smiselno za velikostno razvrščanje podjetij uporabiti samo povprečno število delavcev v poslovnem letu, saj je to najlažje dostopen podatek.

Več kot dvajset milijonov malih in srednje velikih podjetij (MSP⁶⁴) v Evropski uniji (EU) v letu 2014 obsega kar 99 % podjetij (SMEs, 2014), zato so glavno gonilo gospodarske rasti, inovacij, zaposlovanja in socialnega vključevanja. Vedno več literature nakazuje (Evropska komisija, 2010, str. 8), da so MSP zelo pomembna za makroekonomska rast (Carree in Thurik, 2010; European Commission, DG Enterprise & Industry, 2009; Parker, 2009; van Praag in Versloot, 2007). Sorazmerno z njihovo velikostjo (Evropska komisija, 2010, str. 27–34) ustvarjajo mala podjetja več delovnih mest kot velika; mala in nova podjetja imajo prednosti v radikalnih inovacijah (Baumol, 2002; Lerner, 2010 v istem viru); mnogo poskusov teh podjetij, tudi če niso uspešni, lajša njihovo implementacijo velikim podjetjem (Nooteboom, 2000 v istem viru); nova podjetja ustvarjajo višjo raven konkurenčnosti, kar vodi k pozitivnim učinkom na skupno rast zaposlenosti od pet do osem let kasneje (Fritsch 2008 v istem viru); ne navsezadnje so v tistih panogah, v katerih je sektor MSP večji, tudi velika podjetja učinkovitejša, saj dajo nekatere aktivnosti v izvedbo (angl. *outsource*) manjšim podjetjem (Audretsch in Thurik, 2011; Rebernik in Bradač, 2006). Ti pozitivni strukturalni prispevki MSP na makroekonomska uspešnost več kot pretehtajo dejstvo, da so velika podjetja v povprečju boljše od MSP z vidika produktivnosti dela in dobičkonosnosti. Mala in srednje velika podjetja se od velikih podjetij torej razlikujejo (Pfohl, 1997), zato bi jih bilo smiselno ločeno obravnavati. V pričujoči disertacijski raziskavi smo proučevali inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetij, pri čemer bi bilo smiselno tudi primerjati mikro in mala podjetja s srednje velikimi in velikimi podjetji (o povečevanju inovacijske uspešnosti v sodobnem podjetniškem okolju glejte npr.

⁶³ Kljub temu, da je takih podjetij večina vseh organizacij, jih raziskujejo redkeje, običajno se raziskovalci ukvarjajo z velikimi in nadpovprečno inovativnimi podjetji (Peršič, 2014; Ropret, 2014).

⁶⁴ Kadar pišemo o malih in srednje velikih podjetjih, v razpravo vključujemo hkrati tudi kategorijo mikro podjetij, vendar slednjih v besedilu ne izpostavljamo vedno posebej.

Štrukelj, 2010; 2012; o pomembnosti inovacij v MSP Cosh idr., 2009; Lesáková, 2009; Man idr., 2008; o MSP in družbeni odgovornosti pa Knez-Riedl, 2002; 2004). Pri tem smo izhajali iz smernic Evropske komisije, predvsem iz nove gospodarske strategije »Evropa 2020«, ki tovrstno raziskovanje in prakso spodbuja. Zato gospodarsko strategijo »Evropa 2020«s pomembnejših vidikov predstavljamo v nadaljevanju (glejte Europe 2020, 2010).

Evropska komisija se ukvarja s široko zastavljenimi političnimi vprašanji, ki vplivajo na podjetništvo in MSP po vsej Evropi, obenem pa tudi z mehanizmi za podporo MSP (mrežami, ukrepi za podporo podjetništvu). Sprejema ukrepe, ki koristijo tako obstoječim kot potencialnim podjetnikom. Takšni ukrepi so po našem mnenju v času krize od leta 2008 dalje še posebej pomembni, predvsem za zagotovitev konkurenčnosti (posamezne članice) EU. Oblikovalci politike se spopadajo z načini reševanja novih gospodarskih izzivov, ko pripravljajo svoja gospodarstva na njihovo uspešnost v prihodnji ekonomiji, za katero je značilna vse večja negotovost. Marca 2010 (Tajani, 2010, str. 6) je Evropska komisija predstavila svoj težko pričakovani predlog za razvoj politik, ki je zamenjal Lizbonsko strategijo (2000–2010). Po obsežnem posvetovanju z različnimi udeleženci podjetja (imenujejo jih interesne skupine) predvideva gospodarska strategija *Evropa 2020* plan za inovacijsko spodbujeno rast. Namenjena je izhodu iz krize in pripravi gospodarstva EU na novo desetletje – konkurenčnost v svetu, s spodbujanjem podjetništva in pomočjo notranjim udeležencem podjetja pri razvijanju novih znanj/veščin. Evropska komisija je ugotovila tri ključne vzode rasti, ki jih je treba doseči s konkretnimi ukrepi na ravni EU in držav članic in ki jih lahko uresničimo (Štrukelj, 2012; glejte tudi Štrukelj in Boršič, 2012b) le s spodbujanjem ustvarjalnega razmišljanja in inovativnosti (Mann, 2003) ter družbene in drugačne odgovornosti, predvsem s spodbujanjem inoviranja upravljanja in vodenja, usmerjenim v družbeno odgovornost (glejte Europe 2020, 2010, str. 1):

- pametna/premišljena rast (spodbujanje znanja, inovacij, izobraževanja in digitalne družbe, torej razvoj gospodarstva, ki temelji na znanju in inovacijah);
- trajnostna/zelena rast (večja gospodarnost proizvodnje ob spodbujanju konkurenčnosti, to je spodbujanje nizkoogljičnega, konkurenčnega gospodarstva, ki gospodarno izkorišča vire, torej z vidika virov in stroškov učinkovitejša proizvodnja) ter
- vključujoča/obsegajoča (angl. *inclusive*) rast (večja udeležba na trgu dela – ustvarjanje novih delovnih mest, pridobivanje znanj ter boj proti revščini in socialni izključenosti, tj. utrjevanje gospodarstva z visoko stopnjo zaposlenosti, ki krepi socialno in teritorialno kohezijo).

Evropa 2020 vključuje niz vodilnih pobud, z vidika proučevanega področja pa je najpomembnejša v nadaljevanju izbrana, ki potrjuje pomembnost ključnih ugotovitev te disertacijske raziskave (glejte Europe 2020, 2010, str. 2): unija inovacij (preusmeritev naravnosti politike za razvoj, raziskave in inovacije k najpomembnejšim izzivom, da se zapolni vrzel med znanostjo in proizvodnjo ter da iz izumov nastanejo proizvodi, ki bodo uspešne novosti, uporabne v praksi, tj. inovacije). Torej Evropa spodbuja inovacije (EGPTA, 2012; EIS, 2009; 2010) in uporabo izsledkov znanosti v gospodarstvu, kar tudi raziskuje (Innobarometer 2008; 2009; 2011; Innovation support, 2009; Inovacije, 2010; IUS, 2011; tudi posebej za Slovenijo: IPPRS, 2009; IUS SI, 2011); ves to potrjuje pomembnost inoviranja upravljanja in vodenja podjetja, kajti brez tovrstnega inoviranja zelene spremembe ne bi bile mogoče.

Nadalje predlagamo raziskati nagnjenost podjetij k inoviranju upravljanja (in vodenja) podjetja glede na demografske podatke. Po našem mnenju bi bilo smiselno raziskati razlike glede na *starost* lastnika/upravljalca podjetja. Predpostavljamo, da bodo starejši lastniki/upravljalci podjetja bolj nagnjeni k rutinerstvu in manj k inoviranju (Pijpers in Montfort, 2006). Prav tako predpostavljamo, da ima *izobrazba* pozitiven vpliv na inoviranje in sprejemanje novosti (Calisir idr., 2009; Dabić in Pietrzykowski (ur.), 2011; Pijpers in Montfort, 2006; Širec in Rebernik, 2011). Raziskati bi bilo smiselno tudi razlike med *spoloma* glede inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja. Razlike med moškimi in ženskami obstajajo, saj so moški bolj nagnjeni k spremembam (Pijpers in Montfort, 2006).

Na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja po našem spoznanju vplivajo tudi podjetnikove osebnostne značilnosti oziroma osebnostne lastnosti podjetnika (Pérez in Duréndez, 2007; Tomšič idr., 2012), tudi glede etike podjetja in družbene odgovornosti podjetja (Fassin idr., 2011), med katerimi se po mnenju Pleitnerja podjetnik nekaterih lahko nauči, če je nagnjen k svojemu izpopolnjevanju (2003, str. 257–258). O osebnostnih lastnostih in njihovem odnosu do podjetništva glejte Entrepreneurship (2009, str. 87–96), o vplivu podjetnikovih osebnih lastnosti na rast, ko gre za mala in srednje velika podjetja, pa Širec in Močnik (2010). Verjamemo raziskovalcem, da je inovativno, ustvarjalno, lateralno in podjetniško razmišljanje sicer del osebnostnih lastnosti vsakega človeka, a da jih je prav tako moč spodbujati in razvijati (glejte npr. De Bono, 1990a; 1990b; 1999; 2005; 2006; Boynton idr., 2011; Mulej, M. in N., 2006), kar je lahko še posebej uspešno, kadar se človek pomena tovrstnega razmišljanja zaveda. Ob sposobnosti za inovativne vrednote, kulturo, etiko in norme (VKEN), način razmišljanja in posledično ravnanja pa potrebujemo tudi izobraževanje, da posameznik pridobi (ustrezno) strokovno znanje, ki vpliva na osebne rezultate in rezultate podjetja (Kumar in Ramsey, ur., 2008). Le oboje skupaj po našem spoznanju vodi do uspešnega invencijsko-inovacijskega-difuzijskega (IIDP) procesa (glejte Mulej, 2011a) in posledično inoviranega upravljanja, vodenja in poslovanja podjetja.

Zato ugotavljamo, da je vpliv podjetnikovih osebnostnih značilnosti na inoviranje upravljanja in vodenja podjetja tema, ki bi jo bilo v prihodnje vredno natančneje raziskati, še posebej z vidika velikostnega razvrščanja podjetij, zaradi specifične njihove lastniške strukture ter z njo povezanega načina upravljanja in vodenja podjetja. Podobno bi kazalo raziskati tudi povezavo med nagnjenostjo k podjetništvu/podjetniški dejavnosti in nagnjenostjo k inoviranju upravljanja (in vodenja) podjetja, kajti empirični dokazi kažejo (Audretsch in Thurik, 2011, str. 1), da se je vloga podjetništva močno povečala in da obstaja pozitivna povezava med podjetniško dejavnostjo in gospodarsko uspešnostjo. Podjetništvo je namreč moč spodbujati in ga je moč študirati: o svetovnem indeksu podjetništva in razvoja (GEDI), ki omogoča primerjalno analizo podjetniške aktivnosti, glejte Tominc in Rebernik (2012); o izobraževanju za podjetništvo glejte Dabić in Pietrzykowski, ur. (2011); Rebernik in Širec (2007) ter Širec in Rebernik (2011). Tudi Evropska komisija proučuje podjetniško dejavnost držav članic EU (Entrepreneurship, 2007; 2009).

Kljub upoštevanju mnogih vidikov/dejavnikov, ki so zajeti v tej doktorski disertaciji (in na katere smo se omejili pri opredeljevanju problema), so možni tudi mnogi drugi vidiki/dejavniki, ki jih nismo upoštevali. Raziskovali bi lahko npr. tudi razlike med inoviranjem upravljanja in vodenja glede na spol lastnika podjetja (moški, ženska), možno po slovenskih statističnih regijah, raziskavo bi bilo moč narediti mednarodno

primerljivo z drugimi tranzicijskimi ali ne-tranzicijskimi podjetji, v EU ali drugod, možno bi bilo ločiti družinska podjetja od ne-družinskih, za daljše časovno obdobje (longitudinalna študija), ločeno glede na fazo življenjskega cikla podjetja, z vidika uporabe različnih statističnih metod bi bilo smiselno preveriti model s kakšno drugo tehniko SEM, kot npr. Lisrel itd. Omejili smo se tudi z vidika v raziskavo vključenih vplivnih dejavnikov in trditev (tudi: spremenljivk), s pomočjo katerih smo jih merili, ter z vidika v poglavju o predvidenih metodah raziskovanja opredeljenih metodoloških omejitvah. Vse to so ne le omejitve te doktorske disertacije, temveč tudi odprta vprašanja, ki nudijo možnosti nadaljnjega raziskovanja.

Vsaj omenjeno raziskovanje je potrebno, kajti nosilci ekonomske politike si prizadevajo najti način, kako se soočiti z novimi gospodarskimi izzivi in pripraviti njihova gospodarstva za uspeh v gospodarstvih prihodnosti, ki jih označuje vedno večja negotovost. V težkem globalnem gospodarskem okolju je pomembno, da država/regija/EU itd. postavi pravilne, trdne temelje za podporo družbeni in gospodarski rasti in razvoju ter boljši kakovost življenja čim več državljanov. Vsi široko zastavljeni pozivi k etiki podjetja, trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti posameznikov in podjetij to potrjujejo (mednarodni primeri: standard ISO 26000 s smernicami za družbeno odgovornost – ISO, 2010; EU, 2011: usmeritve k družbeni odgovornosti; Stiglitz, 2009 o kakovosti življenja, trajnostnemu razvoju in okolju; o trajnostnem razvoju tudi Epstein, 2010; Esposito, 2009; Madu in Kuei, ur., 2012; Wagner, 2010; prvi indeks merjene dobrega počutja, ki ga je OECD objavil leta 2011 in poimenoval Your Better Life Index – YBLICN, 2011; itd.). Vsaj na vse to moramo biti pozorni pri vzpostavitvi novih družbeno-gospodarskih ureditev (Beyond GDP, 2011; Blanchflower in Oswald, 2011; Helliwell, 2012; Hrast idr., ur., 2012; 2013; 2014; Judge in Kammayer-Mueller, 2011; Korten, 2009; Mulej in Dyck, ur., 2014; Wu, Wu, 2010). To vključuje potrebo po novem, zadostno in potrebno celovitem načinu raziskovanja in merjenja družbenega in gospodarskega razvoja, ki bo zahteval še več ustvarjalnosti in inovacij, tudi v kontekstu inovacij upravljanja in vodenja podjetja (glejte npr. Belak, Je., 2013; Buchanan in Clayton, 2014; Dankova idr., 2015; Duh in Štrukelj, 2011; Hauptman in Belak, Je., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Šarotar-Žižek idr., 2011; Štrukelj, 2012; Štrukelj in Mulej, 2011a; 2011c; 2014a; 2014b; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Štrukelj idr., 2012; 2012a).

Na tem mestu želimo opozoriti tudi na še vedno zelo aktualen Mulejev predlog o ustanovitvi podjetniško-inovacijske agencije Slovenije (Mulej, 2006, str. 52–55), ki bi nedvomno pomembno pripomogla k podpori omenjenim inovacijam, ki bi bila proaktivnejša in obrnjena v prihodnost, saj bi se predlagana agencija lahko zadostno in potrebno celovito ukvarjala z izzivi prihodnjega razvoja, ki temeljijo na povezovanju različnih torišč/področij in jih je moč uspešno premagati le s podjetništvom, temelječim na ne-tehnoloških in tehnoloških inovacijah. Takšna agencija bi lahko skrbela za ofenzivnost inovacijske politike z inovacijsko specifičnimi iniciativami za okrepitev obstoječih ukrepov in izboljšanjem gospodarskega stanja z inoviranjem upravljanja, vodenja in poslovanja podjetij. Žal nimamo prostora, da bi zajeli tudi predlog o inovativni regionalni razvojni agenciji (Potočnik, 2010) ali o načinu ustvarjanja inovativne regije (Wilson III., 2012), kot je to npr. Bangalore v Indiji, dolina Silicon Valley v Kaliforniji, novi visoko tehnološki centri v Šanghaju, Route 128 v Bostonu, mesto Digital Media City v Seulu, biotehnični koridorji v okolici Washingtona ali farmacevtska regija blizu Basla v Švici. Na njih lahko le opozorimo in predlagamo, da jih kdo podrobneje razišče v prihodnosti.

7.4 Sklep

Doktorska disertacija obravnava dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja. V okviru te teme smo se ukvarjali z vprašanjem, ali tranzicijska podjetja v (po)kriznem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirajo s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Pri svojem delu smo vsebinsko sledili MER modelu integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2012), metodološko pa dialektični teoriji sistemov (Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 2000; Mulej idr., 2013). Izhajali smo iz MER modela integralnega menedžmenta in z dialektičnim sistemom vidikov na podlagi subjektivnih izhodišč izbrali neotipljive in otipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja, ki vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. To je predstavljalo teoretični model naše raziskave. Imenovali smo ga teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ali tudi konceptualni model, pri čemer zagovarjamo stališče, da mora inoviranje upravljanja (in vodenja ter poslovanja) podjetja izhajati iz potrebe po družbeni odgovornosti (glejte npr. Dankova idr., 2015; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulej in Hrast, ur., 2010; Mulej, ur., 2013; Mulej, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Mulej, 2011c; Štrukelj idr., 2010; 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014 idr.). Med neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) smo šteli vrednote (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja; norm podjetja, ki iz etike podjetja izhajajo (Potočan in Mulej, 2007), nismo upoštevali, kar je bila pomembna omejitev te doktorske disertacije; po izkušnjah štejemo norme za vez med neotipljivimi in otipljivimi dejavniki. Med otipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja podjetja (torej tudi politike podjetja) smo šteli prednosti in slabosti podjetja (ki so izid proučevanja podjetja), možnosti in nevarnosti podjetja (ki so izid proučevanja okolja), vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja (primerjaj Štrukelj in Šuligoj, 2014). Skladno z modeli integralnega menedžmenta upravljanju sledi vodenje (pa tudi poslovanje podjetja) (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Kralj, 1995; Lenihan, 2011; Wheelen in Hunger, 2010 idr.).

Pri raziskovanju smo uporabili kvalitativno in kvantitativno raziskovanje. Kot temelj za dobro empirično preverjanje raziskovalnega problema smo teoretična izhodišča za uvodnim poglavjem razdelili na štiri poglavja (poglavja dve, tri, štiri in pet). V drugem poglavju smo najprej pojasnjevali aktualni problem potrebe po inoviranju upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja s pomočjo Mulejeve metode dialektične teorije sistemov (Mulej, 1974 in dalje; Mulej, 2007; Mulej idr., 2013; François, 2004 – enciklopedija; glejte tudi Ivanuša, ur., 2014). V soodvisnosti z dialektično teorijo sistemov smo najprej opredelili okvir raziskave in doktorsko disertacijo povezali z zakonom zadostne in potrebne celovitosti, zakonom hierarhije zaporedja in soodvisnosti in zakonom o entropiji. Inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja smo skladno z dialektično teorijo sistemov povezali s smernicami za opredeljevanje subjektivnih izhodišč in smernicami za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja (Mulej idr., 2000; Mulej idr., 2013; Mulej in Ženko, 2004). Nato smo povezali upravljanje in vodenje podjetja z inovativnostjo in inovacijami, ki jih povezujemo z izboljšanjem konkurenčnih sposobnosti (Barney in Hesterly, 2010; Growth, 2009; Kajzer, 1998; Mulej idr., 2009; OECD, 2010; Štrukelj, 2012; Tsipouri, 2009). Izhajali smo iz sprememb v okolju,

pogojev v panogi, konkurenčnih prednosti v praksi in sodobnega načina razmišljanja o potrebi inovativnih podjetij za inoviranje njihovega upravljanja in vodenja.

V tretjem poglavju smo pojasnjevali pojmovne razsežnosti in modele integralnega menedžmenta; z obojim je povezan razvoj podjetja, ki izhaja iz inoviranja upravljanja in vodenja. Pojasnili smo poslovni proces, ki smo ga členili na tri delne sisteme: upravljalno-vodstveni, informacijski ter temeljni izvedbeni (delni) proces (Belak, Ja., 2002; 2010; Kajzer, 1993; Kajzer, 2002; Mulej idr., 2000). Ker smo se v tej doktorski disertaciji omejili predvsem na vidik upravljalno-vodstvenega procesa (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2011; 2012; Belak, Ja. idr., 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Müller-Stewens in Lechner, 2005; Wheelen in Hunger, 2010), smo nadaljevali s pojasnitvijo procesnih, instrumentalnih in institucionalnih razsežnosti upravljanja in vodenja podjetja. Nadaljevali smo s pregledom (zgodovinskega) razvoja menedžmenta (Belak, Ja., 2010, str. 64–67; Duh, 2002a, str. 159–166; Kralj, 1995, str. 132–140; Wheelen in Hunger, 2006, str. 4), med katerimi spadajo modeli integralnega menedžmenta v najnaprednejše (glejte Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. idr., 2012; Belak, Ja. in Duh, 2012; Bleicher, 2004; David, 2011; Hinterhuber, 1992; 2004; Kajzer, Duh in Belak, Ja., 2008; Lenihan, 2011; Štrukelj, 2014; Wheelen in Hunger, 2010). To nam je služilo kot izhodišče za pojasnitev planiranja razvoja v MER modelu integralnega menedžmenta, torej tistega, iz katerega smo v svoji disertacijski raziskavi izhajali. Najprej smo ga pojasnili generalno, nato pa njegove procesne, instrumentalne in institucionalne razsežnosti (Belak, Ja. in soavtorji, 1993; Belak, Ja. in Kajzer, ur., 1994; Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja., Duh in Belak, Je., 2012; Kajzer, 1993; 1994; 2002; Mulej, 1996). Poglavje smo zaključili s pojasnitvijo potrebam ustrezne celote in strukture razvojnih potencialov podjetja na politični, strateški in izvedbeni ravni, potrebne za nastanek, nadaljnji razvoj in za uresničevanje razvojne ideje podjetja (Bleicher, 1995; Belak, Ja., 2002).

Četrto poglavje smo namenili raziskovanju neotipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja: vrednot podjetja, kulture podjetja in etike podjetja. Izhajali smo iz stališča, da je potrebno inoviranje vrednot, kulture, etike in norm voditi v smeri družbene odgovornosti, primerno celovito in z ustvarjalnim sodelovanjem, da bo sodobna civilizacija sploh preživela (Ećimović, Haw idr., 2012; Mulej in Hrast, ur., 2010; Mulej in Dyck, ur., 2014). Najprej smo proučevali vrednote (ključnih udeležencev) podjetja in njihov pomen za inoviranje upravljanja in vodenja podjetja, kajti v opazovani praksi ugotavljamo, da izvirajo razlike v (inoviranju) upravljanja in vodenja podjetja, med drugim, iz razlik v interesih ključnih udeležencev podjetja (predvsem lastnikov in ostalih ključnih udeležencev), ki odražajo njihove vrednote (glejte Belak, Je., 2013; Buchanan in Clayton, 2014; Šarotar Žižek idr., 2012; Malik, 2011; Mulej in Dyck, ur., 2014; Palmisano, 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Nadaljevali smo s proučevanjem ključnih dejavnikov kulture podjetja ter vplivom kulture na upravljanje in vodenje podjetja. Izhajali smo iz spoznanja, da je kultura podjetja eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja (Belak, Ja., 2010, str. 153–156), saj vpliva na temeljne in generalne ter dolgoročne značilnosti podjetja, torej na politiko podjetja (upravljanje), na vodenje (menedžment), pa tudi na temeljni izvedbeni proces (Belak, Ja., 2002; 2003; 2010; Belak, Je. in Milfelner, 2012; Belak, Je. idr., 2014; Greenberg, 2010; Hofstede, 1980; 1994; Mullins, 2010; Osland in Turner, 2011; Robbins in Judge, 2010a; Robbins, Judge in Campbell, 2010b; Štrukelj in Mulej, 2011b; Schwartz, 1992; 1999; Schwartz idr., 2007). Poglavje smo zaključili s

proučevanjem etike podjetja, ki je pomembna za trajnostni razvoj podjetja. Izhajamo iz mnenja, da je zaradi novih potreb potrebno inoviranje vrednot v smeri doseganja zelenih etičnih vrednot (Lencioni, 2002; Malbašič idr., 2014; Morris idr., 2002; Vitezić, 2011), za kar potrebujemo tudi novo, inovirano politiko podjetja (Malik, 2011; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Štrukelj idr., 2012). Razlike v politiki podjetja izhajajo iz razlik v vrednotah, kulturi, etiki in normah (ključnih) udeležencev podjetja, ki so medsebojno soodvisne (Mulej idr., 2013, str. 84), in interesov, ki iz njih izhajajo; morali bi jih usmeriti k družbeni odgovornosti in etiki podjetja (Dankova idr., 2015; Rejc Buhovac in Epstein, 2014). Družbeno odgovornost potrebujemo (Vrečko in Lebe, 2013), tako za neekonomsko (Blanchflower in Oswald, 2011; Šarotar Žižek in Mulej, 2013) kot ekonomsko (Milfelner idr., 2014; Wagner, 2010) uspešnost podjetja.

V petem poglavju smo raziskovali otipljive dejavnike za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja: vpliv prednosti in slabosti podjetja na razvoj podjetja, okolje podjetja ter vpliv možnosti in nevarnosti na razvoj podjetja, vizijo podjetja kot instrument za približevanje družbeno odgovornemu podjetju ter načela družbene odgovornosti pri inoviranju upravljanja in vodenja podjetja, ki smo jih povezali s potrebo po inoviranju politike podjetja za doseg odgovorne politike podjetja. Za pravo usmeritev svojega razvoja potrebujejo podjetja o sebi realne informacije, da lahko identificirajo svoje prednosti in slabosti ter glede njih primerno ukrepajo (Belak, Ja., 2002; Harmon, 2003; Kang idr., 2010; Šaša in Krisper, 2011; Štrukelj in Mulej, 2013b; Ulrich, 1990). Analiza za določitev konkurenčnih prednosti in slabosti je pomembna za dolgoročni razvoj podjetja, saj je eno izmed izhodišč za planiranje politike podjetja, pa tudi za določitev možnih strategij podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 117–118 in 125; Štrukelj in Mulej, 2013b; Ulrich, 1990, str. 88). Analiza okolja vključuje ekološko okolje, družbeno-politično in drugo okolje (tudi pravno in kulturno), tehnično-tehnološko okolje in ekonomsko okolje, vključno s trgi. Za podjetja so med informacijami iz okolja najpomembnejše informacije o trgih: o prodajnih trgih, o oskrbnih trgih, trgih delovne sile in trgih kapitala (Belak, Ja., 2002; 2010; Mugler, 1995). Pri inoviranju politike podjetja so informacije o razvoju in razvitosti okolja ter določitev iz njih izhajajočih možnosti in nevarnosti med bistvenimi informacijami, saj razvoj podjetja usmerjajo (Belak, Ja., 2002; Bradley idr., 2011; Catte idr., 2011; Demirdjian, 2008; Geng, 2011; Gerzema in D'Antonio, 2011; Kock idr., 2012; Oreja-Rodríguez idr., 2010; Redondo idr., 2011; Štrukelj in Boršič, 2012a; Ulrich, 1990; Wagner, 2007; Yan in Chew; 2011). Poglavje smo zaključili z obravnavo vizije in politike podjetja.

Politika podjetja opredeljuje temeljne, splošne in dolgoročnejsše značilnosti podjetja in je pomemben upravljalno-vodstveni instrument, od katerega so odvisni razvoj, delovanje in obnašanje podjetja kot institucije interesno povezanih ljudi in premoženja. Vsebuje poslanstvo, smotre in temeljne cilje. Politika podjetja izhaja iz vizije – izhodišča za planiranje ustanovitve in razvoja podjetja – in vizijo tudi vključuje (Belak, Ja., 2002; 2010; Štrukelj in Mulej, 2010). Torej je vizija podjetja pomembna za uspešnost podjetja (Belak, Ja., 2002; 2010; Bleicher, 1995; Collins, 2001; Collins in Porras, 1994; Coulter, 2005; 2010; David, 2005; Filion, 1993; Hinterhuber, 1992; Huff idr., 2009; Silvers, 1994; Wheelen in Hunger, 2010; Wickham, 2004; Zimmerer in Scarborough, 2005). Vizija je lahko izhodišče za uspešno uvajanje družbene odgovornosti v podjetje, ki ga teorija in praksa spodbujata (Ećimović, Haw idr., 2012; Dankova idr., 2015; EU, 1995; 2001; 2011; ISO, 2010; Lebe in Mulej, ur., 2014; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014), kajti

inoviranje vizije in posledično upravljanja in vodenja podjetja v smeri k več družbene odgovornosti se odraža v zelenem upravljanju in vodenju, temeljnem izvedbenem procesu, informacijah, izdelkih in storitvah. Takšna podjetja so še bolj uspešna in privlačna (glejte Harrison, 2008; Mitrokostas in Apostolakis, 2013; Vargas-Sanchez, 2010).

Rezultate empiričnega preverjanja raziskovalne teze te doktorske disertacije smo predstavili v šestem poglavju. V tem poglavju smo empirično kvantitativno preverjali vpliv izbranih neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov na inoviranje politike podjetja, zaradi poziva raziskovalcev, da je potrebno uporabljati sodobne modele upravljanja in vodenja podjetja (Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2012; Duh in Štrukelj, 2011; Malik, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014). V prvem podpoglavju smo pojasnili izbrani problem in vidik obravnavanja, v drugem podpoglavju pa smo najprej pojasnili povezave med neotipljivimi in otipljivimi ključnimi dejavniki in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja, da smo kasneje na teh izhodiščih oblikovali teoretični model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki smo ga narisali v računalniškem programu Visio Professional. Slika prikazuje tudi raziskovalne hipoteze in povezave med njimi. V tretjem podpoglavju smo pojasnjevali potek empirične raziskave. Najprej smo podali generalni opis poteka raziskave, potem smo pojasnili, kako smo pripravili anketni vprašalnik, ter predstavili osnovno množico in vzorec. Osnovna množica, ki je bila predmet našega raziskovanja, so bila slovenska, tranzicijska podjetja, ki na trgu obstajajo vsaj 10 let. V raziskovalni vzorec smo vključili 734 anketnih vprašalnikov. Glede na velikost podjetja smo dobili 242 anketnih odgovorov mikro podjetij (32,80 %), največ anketnih odgovorov smo dobili od malih podjetij (403 odgovore ali 54,90 %), odgovorilo nam je 73 srednje velikih podjetij (9,90 %) in 16 velikih podjetij (2,20 %). Za proučevani vzorec je značilno, da so nam v mikro podjetjih in malih podjetjih največ anketnih vprašalnikov izpolnili edini, 100 % lastniki podjetja. To podpoglavje smo zaključili s pojasnitvijo izvedbe anketiranja in načina zbiranja podatkov. Četrto podpoglavje smo namenili pojasnitvi operacionalizacije spremenljivk in strukture merilnega instrumenta. Prilogi temu podpoglavju sta anketni vprašalnik in raziskovalna vprašanja z zvezno ali intervalno lestvico.

V okviru petega podpoglavja smo predstavili rezultate empirične raziskave o inoviranju upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki smo jih opravili v okviru deskriptivne statistike vzorca in opisne statistike splošnih vprašanj iz vzorca anketiranih podjetij, eksploratornega postopka validiranja merskega instrumenta empirične analize – eksploratorne faktorske analize ter konfirmatornega pristopa validiranja merskega in strukturnega instrumenta empirične analize – konfirmatorne faktorske analize. Na podlagi podatkov deskriptivne statistike smo ugotovili, da lastniki, upravljalci in/ali vrhnji menedžerji 734 anketiranih slovenskih (tranzicijskih) podjetij politiki podjetja in njenemu inoviranju pripisujejo velik pomen. Med tistimi podjetji, vključenimi v proučevani vzorec, ki politike podjetja še nimajo zapisane, jih je veliko takšnih, ki o njej razmišljajo in jo v mislih poznajo, pa tudi takšnih, ki bodo politiko podjetja (poslanstvo, smotre, temeljne cilje) v prihodnje zapisali. Zavedajo se tudi pomena vizije podjetja, ki jo veliko proučevanih podjetij prav tako namerava zapisati. Vse omenjeno se sklada z najnovejšimi spoznanji različnih raziskovalcev o potrebi po spremembah v upravljanju podjetja (Dankova idr., 2015; Lebe in Mulej, ur., 2014; Malik, 2011; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulej, ur., 2013; Mulej, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj idr., 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014 idr.).

V okviru opravljene eksploratorne faktorске analize smo za vsak konstrukt/faktor modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ugotovili, da so izpolnjeni vsi potrebni pogoji, da lahko zagotavljamo, da so rezultati vzorca, vključenega v raziskavo, ustrezni in primerni. Za konstrukte/faktorje našega modela smo računali komunalitete in faktorске uteži pri rotaciji Varimax in ugotovili, da je oboje ustrezno. Tudi skupni odstotek pojasnjene variance je za vse faktorje pri vseh proučevanih dejavnikih višji od 60 % in zato sprejemljiv. Ugotavljamo, da je vrednost *KMO* testa (Keiser-Meyer-Olkinovega merila) pri vsakem proučevanem konstruktovi višja od 0,5 in zato sprejemljiva; to kaže, da je faktorška analiza ustrezna. Tudi zahteve Bartlettovega testa sferičnosti, ki kaže na korelacijo med spremenljivkami (vendar ne pove, katere spremenljivke niso korelirane) in mora biti statistično značilen, so v naši raziskavi izpolnjene. Prav tako so primerni rezultati koeficienta zanesljivosti Cronbachov α , ki je za vsak faktor višji od 0,5, kar kaže, da so naši konstrukti/faktorji zanesljivi.

Prav tako smo ugotovili, da imajo najnižje povprečne vrednosti konstrukti Etika_1 (s katerim ugotavljamo način doseganja verodostojnosti podjetja), KK_4 (s katerim ugotavljamo odnos podjetja do inovacij), Kultura_2 (s katerim ugotavljamo kulturo uporabe informacijske tehnologije), MIN_7 (s katerim ugotavljamo proučevanje družbenega okolja), Vodila_1 (s katerim ugotavljamo vsebino vodil o poslanstvu in smotrih podjetja), Vrednote_2 (s katerim v okviru proučevanja vrednot podjetja ugotavljamo, ali podjetja vrednote (ključnih udeležencev) podjetja medsebojno primerjajo in analizirajo) in Vrednote_3 (s katerim v okviru proučevanja vrednot podjetja ugotavljamo, ali podjetja proučujejo štrleče ekstreme vrednot (ključnih udeležencev) podjetja). Ti konstrukti v veliki meri predstavljajo neotipljive dejavnike inoviranja politike podjetja. Izvedena raziskava kaže, da se z vidika ugotovljenih povprečnih vrednosti lastniki slovenskih podjetij ne zavedajo dovolj pomena ohranjanja verodostojnosti in etičnosti podjetja, inovacij, orientiranosti podjetja na vse udeležence podjetja, proučevanja družbenega okolja ali analize in proučevanja vrednot (udeležencev) podjetja. To je neskladno z ugotovitvami raziskovalcev, ki pomen teh dejavnikov poudarjajo. Zato ugotavljamo, da se tranzicijska podjetja njihovega pomena premalo zavedajo in da morajo več pozornosti nameniti etiki podjetja (Belak, Ja. in Belak, Je., 2014; Belak, Je., 2013; 2014b; Duh idr., 2010; Gerzema, 2010; Glas, 2007; ISO, 2010; Morris idr., 2002; Thommen, 1996; 2003), inovacijam (Growth, 2009; Mulej, 2007a; 2007b; Mulej idr., 2000; 2009; 2013; Mulej in Ženko, 2004; OECD, 2010; Štrukelj, 2012; Tsipouri, 2009; Ženko in Mulej, 2011), uporabi informacijske tehnologije (Amoako-Gyampah in Salam, 2004; Boynton idr., 2005; Demirdjian, 2008; Galliers, 1992; Hackler in Saxton, 2007; King, 2006; Palvia idr., 2007; Schwarz, 2003; Sternad idr., 2011; Zahn, 1989), družbenemu okolju (Ećimović, Haw idr., 2012; EU, 2011; Gerzema in D'Antonio, 2011; ISO, 2010; Kock idr., 2012; Milfelner idr., 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Ženko idr., 2013a), izraznim oblikam politike podjetja (Belak, Ja., 2002; Bleicher, 1991; David, 2005; Kralj, 1995; Ulrich, 1990; Wheelen in Hunger, 2010) in vrednotam podjetja (Belak, Je., 2013; Buchanan in Huczynski, 2010; David, 2011; DuBrin, 2010; Kock idr., 2012; Lencioni, 2002; Lockwood, 2009; Malbašić idr., 2014; Morris idr., 2002; Mulej idr., 2013; Vitezić, 2011; Zak, 2011a), na kar pravzaprav opozarjamo v celotni doktorski disertaciji.

Strukturni model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, ki smo ga preverjali v tej doktorski disertaciji, vključuje 37 faktorjev/konstruktov, za katere

smo preverjali in potrdili zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta tudi s konfirmatorno faktorsko analizo. Za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo ugotovili, da so tako vrednosti Cronbachove α kot tudi vrednosti sestavljene zanesljivosti (ρ_c) okoli 0,8 ali večje od 0,8, veliko vrednosti je celo nad 0,9, kar predstavlja dobre lestvice. Z izračuni Cronbachovega koeficienta α smo zato potrdili zanesljivost merskega modela na osnovi notranjih korelacij med indikatorji. Tudi mera sestavljene zanesljivosti (ρ_c), ki upošteva različno obtežitev indikatorjev, notranjo konsistentnost merskega modela potrjuje. Pri preverjanju zanesljivosti indikatorjev smo posebej ocenili zanesljivost vsakega indikatorja in dokazali, da le-ti ne korelirajo z ostalimi konstrukti. Absolutna korelacija med konstruktom in vsakim indikatorjem mora biti nad 0,7, kar je razen v primeru petih indikatorjev izpolnjeno. Ker ima teh pet indikatorjev vrednost nad 0,6 in njegova odstranitev ne bi znatno povečala sestavljene zanesljivosti (ρ_c), jih nismo odstranili. Ugotovili smo, da so vsi v model vključeni indikatorji zanesljivi in da je absolutna korelacija med konstruktom in vsakim indikatorjem primerna (torej da so vse prečne obtežitve primerne). Prečne obtežitve indikatorjev, ki se nanašajo na zanesljivost posameznega konstrukta, so mnogo višje od vrednosti indikatorjev v povezavi z ostalimi konstrukti (torej je kriterij prečnih obtežitev izpolnjen). Prav tako smo ugotovili, da so vrednosti posameznih indikatorjev s konstruktom, ki ga merijo, vsaj za 0,10 višje od vrednosti vseh ostalih indikatorjev nanj (glejte Gefen in Straub, 2005), kar potrjuje, da se posamezni indikatorji nanašajo samo na posamezen teoretični konstrukt in na nobeden drugi teoretični konstrukt.

Veljavnost faktorjev smo merili s pomočjo konvergentne in diskriminantne faktorske veljavnosti. Kot kriterij konvergentne faktorske veljavnosti smo uporabili mero *AVE* (Fornell in Larcker, 1981), ki mora biti vsaj 0,5 ali več, kar pomeni, da teoretični konstrukt s pomočjo svojih indikatorjev v povprečju pojasnjuje več kot polovico variance. Konvergentno faktorsko veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo potrdili, saj je povprečna vrednost *AVE* 0,724 in so vse vrednosti *AVE* posameznih konstruktov večje od 0,5. Na ta način smo dokazali, da vsak indikator posameznega konstrukta s tem konstruktom močno korelira in ga zato dobro pojasnjuje. Diskriminantno faktorsko veljavnost smo v tehniki PLS merili s pomočjo dveh kriterijev. Model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja zadošča Fornell-Larckerjevemu kriteriju, saj so vrednosti kvadratnih korenov *AVE* (konstrukta X s konstruktom X) višje od ostalih vrednosti v stolpcu (konstrukta X z ostalimi konstrukti) (glejte Chin, 1998) in najmanj 0,50. Kvadratni koren *AVE* vsakega konstrukta v modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja je večji, kot je korelacija določenega konstrukta z vsemi ostalimi konstrukti v modelu, in najmanj 0,50 (šest vrednosti je nad 0,7, ostale vrednosti so nad 0,8, veliko vrednosti je tudi nad 0,9). Drugi kriterij diskriminantne veljavnosti pravi, da mora biti obtežitev/obremenitev vsakega indikatorja v povezanem konstruktu višja od ostalih prečnih obtežitev. Prečne obtežitve indikatorjev modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja so višje od ostalih prečnih obtežitev; tako je tudi drugi kriterij diskriminantne veljavnosti izpolnjen.

Računali smo tudi pojasnjeno variabilnost endogenih konstruktov, R na kvadrat (R^2). Glede na kategorizacijo R^2 učinka velikosti po Cohenu (1988) smo ugotovili, da je učinek variance na šest endogenih konstruktov (IPP, KK_2, MIN_2, MIN_3, OPP_2 in OPP_3) velik, učinek variance na šest endogenih konstruktov (IU_2, KK_3, MIN_1, MIN_8, PIS_4 in PIS_8) je srednji, učinek variance na dva endogena konstrukta

(OPP_1 in Vrednote_2) ni signifikanten, učinek variance na ostale endogene konstrukte pa je nizek. Povprečna vrednost R^2 je 0,172, kar pojasnjuje srednje velik del variance endogenih spremenljivk.

Pri ocenitvi strukturnega modela smo testirali relacije med konstrukti, torej tudi hipoteze. t -vrednosti za vsak koeficient modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo izračunali s pomočjo bootstrap procedure za 500 ponovitev, kot predlaga Chin (1998). Izračunana t -vrednost ni signifikantna samo pri konstrukt Etika_1 (ki je povezan s hipotezo H 6, ki je statistično nismo potrdili). Na odvisno spremenljivko Inovirana politika podjetja (IPP) smo ugotovili najmočnejši učinek neodvisnega konstrukta PIS_4 (ki pojasnjuje pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja; t -vrednost 8,21^{***}) in MIN_1 (ki proučuje vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja; t -vrednost 6,27^{***}). Vpliv velikosti (f^2) smo uporabili za oceno, kakšen učinek imajo neodvisni (eksogeni) konstrukti na strukturno raven modela. V modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja je povprečen f^2 0,064, kar predstavlja šibek učinek eksogenih konstruktov na strukturno raven in nakazuje na potrebo po optimizaciji strukturnega modela v prihodnjih raziskavah. Na podlagi tega dela izsledkov raziskave lahko sklepamo, da bodo velik vpliv na inoviranje upravljanja (in vodenja, tudi poslovanja) tranzicijskih podjetij imele zahteve po več etičnosti in družbene odgovornosti, ki se jih tranzicijska podjetja danes še ne zavedajo dovolj, kadar bodo iniciacije zanje spremembe v tehnično-tehnološkem okolju (Bradley idr., 2011; Demirdjian, 2008; Jaruzelski idr., 2014; Sternad idr., 2011; Subrahmanya, 2005) in spremembe zavedanja konkurentov, saj jim bodo ostala podjetja, da bi ohranila svoj konkurenčni položaj, sledila (Barney in Hesterly, 2010; Jaruzelski idr., 2014; McGahn in Porter, 2003; McWilliams in Siegel, 2011; Porter, 1980; Roberts, 1999; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1979; 1985; Waring, 1996; Wernerfelt, 1984).

Vse povezave (hipoteze), ki se nanašajo na model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja, smo testirali s signifikanco $p < 0,001$, $p < 0,01$ in $p < 0,05$ (p (dvostranski); osnova je $t_{(499)}$; $t_{(0,05; 499)}=1,965^*$, $t_{(0,01; 499)}=2,586^{**}$, $t_{(0,001; 499)}=3,310^{***}$). Rezultati predpostavljene povezave v raziskovalnem modelu delno podpirajo, saj se je ena povezava, ki smo jo predvideli v teoretičnem modelu, pokazala kot nesignifikantna (Etika_1), nekatere povezave pa lahko potrdimo samo posredno (Vizija in OPP – Obstoječa politika podjetja). Ugotovili smo, da t -vrednosti (razen za konstrukt Etika_1) empirično potrjujejo hipoteze relacij med konstrukti v razvitem modelu za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. Ko smo opazovali konstrukte, ki neposredno vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (konstrukt, poimenovan IPP – Inovirana politika podjetja), smo ugotovili, da je šest povezav signifikantnih na $p < 0,001$ signifikantni ravni (^{***}) (KK_2, MIN_1, PIS_4, PIS_8, Vodila_2, Vrednote_1), dve povezavi sta signifikantni na ravni $p < 0,01$ (^{**}) (IU_2 in Kultura_2), nobena povezavi ni signifikantna na ravni $p < 0,05$ (^{*}), ena povezava (Etika_1) pa je nesignifikantna. Poleg statistične nesignifikantnosti etike tranzicijskega podjetja (konstrukt Etika_1) imata nekoliko slabšo signifikanco konstrukta IU_2 (s katerim pojasnjujemo vpliv interesov lastnikov in menedžerjev na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja) in Kultura_2 (s katerim pojasnjujemo kulturo uporabe informacijske tehnologije na sprejemanje odločitev o inoviranju upravljanja (in vodenja) podjetja). Za konstrukt IU_2 sklepamo, da kaže takšne rezultate namensko, saj lastniki in/ali upravljalci podjetij, ki so bili vključeni v raziskovalni vzorec v zelo prevladujoči vlogi (72,70 %), o svojem interesu niso želeli odkrito govoriti. Interes

zagotovo imajo (Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2010; Belak, Je., 2014b; Copeland idr., 1995; Donaldson, 1990; Kralj, 2003; Waibl, 2005; Witt in Meyer, 2001). Za konstrukt *Kultura_2* pa sklepamo, da so anketirani premalo informacijsko pismeni in da se premalo zavedajo pomena podatkov, ki zanje lahko postanejo koristne informacije, informacijskih baz, njihovega posodabljanja ipd., čeprav je informacijska kultura pomemben vidik napredka današnje družbe (Amoako-Gyampah in Salam, 2004; Boynton idr., 2005; Demirdjian, 2008; Galliers, 1992; Hackler in Saxton, 2007; King, 2006; Palvia idr., 2007; Schwarz, 2003; Sternad idr., 2011; Zahn, 1989).

V empiričnem delu doktorske raziskave smo povsem potrdili vse zastavljene hipoteze, razen tistih hipotez, ki so povezane z etiko podjetja, saj povezava med etiko podjetja in inoviranjem upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja ni statistično značilna. Potrdili smo tudi temeljno hipotezo doktorske disertacije, saj smo vse hipoteze, vključno s tistimi, ki so povezane z etiko podjetja, v teoretičnem delu doktorske disertacije potrdili. Poleg tega smo kot rezultat empiričnega preverjanja znanstvenih trditev ugotovili, da statistično značilno na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje/usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja. Z raziskavo smo namreč ugotovili statistično značilnost med interesnim usklajevanjem in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja.

Statistično značilne hipoteze, ki smo jih lahko neposredno potrdili, so hipoteze H 1, H 2, H 4, H 5, H 7, H 8, H 9, H 10, H 11 in H 12. Hipoteze so: H 1: Tranzicijska podjetja upravljanje (in vodenje) podjetja inovirajo (s tem potrjujemo npr. spoznanja avtorjev, kot so: Malik, 2011; Nedelko in Potočan, 2010; Šarotar Žižek idr., 2011; Štrukelj idr., 2012); H 2: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vplivajo neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki (s tem potrjujemo npr. spoznanja avtorjev Štrukelj in Šuligoj, 2014); H 4: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vrednot (udeležencev) podjetja (s tem potrjujemo npr. spoznanja avtorjev van Beurden in Goessling, 2008; Dillon idr., 2005; Malbašić idr., 2014; Vitezić, 2011); H 5: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje kulture podjetja (s tem potrjujemo npr. spoznanja avtorjev Belak, Je. in Milfelner, 2012; House idr., 1999; 2004; Jaruzelski idr., 2011; 2012; 2014; Zheng idr., 2010); H 7: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko otipljive ključne dejavnike za inoviranje politike podjetja pojasnimo s prednostmi in slabostmi podjetja, možnostmi in nevarnostmi podjetja, vizijo podjetja in obstoječo politiko podjetja (s tem potrjujemo npr. spoznanja avtorjev Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 2000; 2013 in avtorjev, ki smo jih navedli pri pojasnitvi H 8, H 9, H 10, H 11 in H 12); H 8: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje prednosti in slabosti podjetja (s tem potrjujemo npr. spoznanja avtorjev Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2010; David, 2011; Demirdjian, 2008; Hiller idr., 2011; Ulrich, 1990; Wheelen in Hunger, 2010); H 9: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje upoštevanih možnosti in nevarnosti podjetja (s tem potrjujemo npr. spoznanja avtorjev Barney in Hesterly, 2010; Belak, Ja., 2002; 2010; David, 2011; Demirdjian, 2008; Kock idr., 2012; Oreja-Rodríguez idr., 2010; Ulrich, 1990; Wheelen in Hunger, 2010); H 10: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje vizije podjetja (Belak, Ja., 2002; 2010; David, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj idr., 2012); H 11: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva obstoječa politika podjetja (Dankova idr., 2015; Malik, 2011; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Štrukelj idr., 2012); in

H 12, hipoteza, ki si je ob prijavi te doktorske disertacije nismo zastavili, a smo jo z raziskavo dokazali: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje/usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja (s tem potrjujemo npr. spoznanja avtorjev Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Je., 2014b; Copeland idr., 1995; Donaldson, 1990; Kralj, 2003; Waibl, 2005; Witt in Meyer, 2001). S statistično potrditvijo teh hipotez smo ponovno dokazali, kar smo potrdili tudi v teoretičnem delu doktorske disertacije.

Hipoteza, ki smo jo lahko delno potrdili, je hipoteza H 3: Skladno z zakonom zadostne in potrebne celovitosti v odvisnosti od zakona hierarhije zaporedja in soodvisnosti lahko neotipljive ključne dejavnike za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja pojasnimo z vrednotami (udeležencev) podjetja, kulturo podjetja in etiko podjetja (kajti na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja statistično značilno vplivajo vrednote (udeležencev) podjetja in kultura podjetja, pa tudi usklajevanje interesov (udeležencev) podjetja, ki jih ob postavljanju te hipoteze vanje nismo vključili; vpliva etike podjetja ne moremo statistično potrditi). Smo pa to hipotezo potrdili s teoretičnim raziskovanjem, kar pojasnjujemo v nadaljevanju.

Hipoteza, ki je nismo mogli statistično potrditi, pa je hipoteza H 6: Na inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja vpliva inoviranje etike podjetja. Kljub temu, da inoviranje etike podjetja skladno z našo teoretično raziskavo vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) (tranzicijskega) podjetja, je ta povezava pri slovenskih anketirancih nepomembna in jo je zato pri njih potrebno spodbujati. Etika podjetja je namreč ne glede na to, da se ne zavedajo, pomembna (Aldred, 2010; Beggs in Dean, 2007; Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Je., 2008; Belak, Je. idr., 2014; Belak, Je. in Hauptman, 2011; Belak, Je. in Milfelner, 2011; Belak, Je. in Mulej, 2009; Brown, 2008; Brown idr., 2005; Culiberg, 2010; Duh in Belak, Je., 2009; Duh idr., 2010; Gorenak in Bobek, 2010; Hitt in Collins, 2007; Kanungo, 2001; Khalil, 2011; Lockwood, 2009; McCann in Holt, 2009; Morris idr., 2002; Mulej, 2011a; Mulej in Kajzer, 1998; Mulej in Potočan, 2007; Mulej idr., 2013; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Mulki idr., 2009; Phillips, 2003; Potočan in Mulej, 2010; Rejc Buhovac in Epstein, 2014; Robertson, 2008; Štrukelj, 2010b; Štrukelj idr., 2012b; Štrukelj in Mulej, 2013c; 2014b; Štrukelj in Šuligoj, 2014; Thommen, 1996; 2003; Zak, 2011b; Zimmermann, 2010; idr.). »Da bi se soodvisnost in z njo integrativna etika zmogli zares uveljaviti, jih ni mogoče vsiliti... Torej je treba v razpravo, katera etika je sprejemljiva in vredna uveljavitve, vključiti vse interesne udeležence« (podjetja) (Mulej idr., 2000, str. 536). Le tako bomo lahko dosegli spremembe na mikro ravni, torej na osebni ali individualni ravni, ter posledično tudi na ravni podjetij in družbeno-gospodarskih ureditev (glejte tudi Belak, Ja., 2010; Kajzer, 1994; 1994a; Thommen, 1996). Temeljne vrednote podjetja z etično vsebino moramo torej spodbujati in si zanje prizadevati, kar poudarjajo tudi različni standardi družbene odgovornosti. Med pomembnejšimi v tej doktorski disertaciji izpostavljamo standard ISO 26000 (ISO, 2010), saj je praktično uporaben v upravljanju in vodenju podjetja. Dankova idr. (2015) standard ISO 26000 uvrščajo v tip standardov, ki je uporaben za menedžment in temelji na profesionalni presoji, kamor med pomembnejšimi standardi uvrščajo še standard SA 8000. Med standarde trajnostnega razvoja, ki temeljijo na politični volji, izpostavljajo standarde UNGC, OECD ME, OECD CG in GSC, med standarde za poročanje o trajnostnem razvoju/družbeni odgovornosti, ki temeljijo na profesionalni presoji, pa posebej izpostavljajo standarda GRI in EFFAS KPIs. ISO 26000 npr. poziva k vrednotam, kot so (ISO, 2010, str. 7): 1. odgovornost, 2. transparentnost, 3. etično

ravnanje, 4. spoštovanje interesov udeležencev podjetja, 5. spoštovanje načel pravne države, 6. spoštovanje mednarodnih norm vedenja in 7. spoštovanje človekovih pravic (glejte tudi ISO, 2010, str. 10–14).

Skladno s potrjenimi zastavljenimi hipotezami, ki so statistično značilne, in potrjeno povezavo med interesnim usklajevanjem (udeležencev) podjetja in inoviranjem upravljanja (in vodenja) podjetja, smo potrdili tudi zastavljeno temeljno hipotezo Tranzicijska podjetja morajo v (po)križnem okolju hitrih, dinamičnih sprememb in globalizacije svoje upravljanje (in vodenje) inovirati s pomočjo dialektičnega sistema vidikov za inoviranje neotipljivih in otipljivih dejavnikov, ključnih za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Potrdili smo jo skladno s temeljnimi usmeritvami te doktorske disertacije; z vsem zapisanim dokazujemo tudi potrebnost in ustreznost te doktorske raziskave.

Strukturni model modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja smo ocenili z indeksom cv-presežek (F^2) in cv-komunaliteta (H^2) (Henseler idr., 2009; Tenenhaus idr., 2005). Indeks F^2 smo uporabili za ocenitev strukturnega modela, za kar smo uporabili ti. Stone-Geisserjev test Q^2 (Tenenhaus idr., 2005). Stone-Geisserjev kriterij (Q^2) (Hennig-Thurau idr., 2006) uporablja metodo blindfolding za merjenje predikativne moči modela (Stone, 1974; Geisser, 1974) (del podatkov sistematično odstrani). V raziskovanem modelu te doktorske disertacije so pozitivne vse vrednosti cv-presežka (F^2 oz. Q^2), saj je je Q^2 pozitiven, s povprečno vrednostjo 0,12, kar potrjuje dobro predikativno vrednost strukturnega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja in da je predikativna moč modela statistično značilna (Hennig-Thurau idr., 2006; Sternad, 2011; Stone, 1974). Indeks cv-komunaliteta (H^2) meri kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop (Tenenhaus idr., 2005) in je neke vrste navzkrižna validacija odstotkov pojasnjene variance (R^2) med sklopi indikatorjev in konstruktov. V raziskovanem modelu te doktorske disertacije so vse vrednosti cv-komunalitet (H^2) pozitivne s povprečno vrednostjo $H^2=0,545$, kar potrjuje dobro predikativno vrednost merskega modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja. S tem smo potrdili kakovost merskega modela za vsak proučevani sklop.

Kako dobro PLS strukturni model pojasnjuje v model inoviranja upravljanja (in vodenja) vključene različne skupine podatkov, smo raziskali z indeksom GoF (glejte Henseler in Sarsted, 2013). GoF lahko zavzema vrednosti med 0 in 1 (Tenenhaus idr., 2005). Izračunali smo GoF za model inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja in na osnovi podatkov ugotovili, da je GoF 0,4935 (ali 49,35 %), kar pomeni, da razviti PLS model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja dobro pojasnjuje v model vključene različne skupine podatkov. Indeks GoF smo izračunali v pripomočku Microsoft Office Excel 2013.

Ugotavljamo, da lahko model za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja uporabljamo v praksi. Iz primerjav upoštevanja različnih, v tej doktorski raziskavi potrebno zadostno in celovito izbranih in proučevanih dejavnikov (vidikov), ki vplivajo na inoviranje upravljanja in preko upravljanja tudi na inoviranje vodenja in poslovanja podjetja, ugotavljamo, da lastniki in upravljalci tranzicijskih podjetij proučevane dejavnike (vidike) vedno bolj poznajo, jih vedno bolj upoštevajo in jih bodo v prihodnje še bolj upoštevali oziroma nekatere tudi zapisali. Vsi proučevani podatki, pridobljeni z anketno raziskavo, kažejo, da proučevana podjetja inovirajo

izhodišča, na podlagi katerih inovirajo svoje upravljanje (in vodenje) ter to, da inovirajo tudi upravljanje (in vodenje) podjetja samega. Od proučevanih izbranih neotipljivih in otipljivih ključnih dejavnikov za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja razen etike podjetja statistično značilno vplivajo vsi ostali izbrani neotipljivi in otipljivi ključni dejavniki. Večji vpliv imajo na podlagi opravljene raziskave otipljivi dejavniki, predvsem okolje (in trgi) ter iz njega izhajajoče možnosti in nevarnosti ter konkurenca. Zato predlagamo zahteve po etičnosti in družbeni odgovornosti tranzicijskih podjetij vpeljati skozi zahteve okolja (in trga) ter spremembe ravnanja konkurentov. Sklepamo, da smo s to doktorsko raziskavo veliko prispevali k povečanju možnosti za zavedanje lastnikov in upravljalcev slovenskih podjetij o pomembnosti v raziskavo vključenih neotipljivih in otipljivih dejavnikov (vidikov), ki vplivajo na inoviranje upravljanja, vodenja in poslovanja tranzicijskega podjetja, kajti izrazili so (a seveda samo anketirani) zavedanje, da morajo posamezne proučevane vidike inovirati.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A., Day, G. S. (1990). *Marketing research*. New York: Wiley.
2. Ackoff, R. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systemy Analysis*, letnik 19, str. 3–10.
3. Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. New York idr.: Willey & Sons.
4. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Zbirka Manager, Ljubljana: GV.
5. Agenda (2007). *Agenda for a sustainable and competitive European tourism* (datum objave 19. 10. 2007). Commission of the European Communities, Brussels, COM(2007)621 final. Dosegljivo na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52007DC0621:EN:HTML:NOT> (pridobljeno 16. 5. 2013).
6. Ahlin, B., Prodan, I. (2008). Vpliv podjetniške samoučinkovitosti, kreativnosti, izkušenj in socialnih mrež na prepoznavanje poslovnih priložnosti. *Naše gospodarstvo*, letnik 54, št. 5–6, str. 43–50.
7. Aldred, J. (2010). *The skeptical economist: revealing the ethics inside economics*. London; Washington: Earthscan.
8. Allport, G. W., Vernon, P. E., Lindzey, G. (1931, 1951 in 1960). Study of values: A scale for measuring the dominant interests in personality. Boston, MA: Houghton Mifflin.
9. Alsop, R. (2001). Corporations Still Put Profits First, but Social Concerns Gain Ground. *Wall Street Journal*: B14.
10. Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*, letnik 14, št. 1, str. 33–46.
11. Ammann, M., Oesch, D., Schmid, M. M. (2011). Corporate governance and firm value: International evidence. *Journal of Empirical Finance*, letnik 18, št.1, str. 36–55.
12. Amoako-Gyampah, K., Salam, A. F. (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & management*, letnik 41, št. 6, str. 731–745.
13. Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, letnik 103, št. 3, str. 411–423.
14. Ardichvili A., Mitchell J. A., Jondle D. (2009). Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics*, letnik 85, št. 4, str. 445–451.
15. Argenti, P. A., Howell, R. A., Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, letnik 46, št. 3, str. 83–89.
16. Armstrong, M. (1990). *How to be an even better manager*. London: Rogan str..
17. Arnold, J., Randall R. et al. (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Fifth Edition. Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
18. Ashkanasy, M. N. (2003). Organizational Culture, Mapping the Terrain. *Personnel Psychology*, Durham, letnik 56, št. 1, str. 254–256.
19. Audretsch, D. B., Thurik, A. R. (2011). *Unravelling the Shift to the Entrepreneurial Economy*. Tinbergen Institute Discussion Paper 10-080/3 (datum zadnje verzije april 2011). Dosegljivo na: <http://www.tinbergen.nl/ti-people/fellows.php?paper=286> (pridobljeno 22. 6. 2011).

20. Aupperle, K. E., Carroll, A. B., Hatfield, J. D. (1985). An empirical-examination of the relationship between corporate social-responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, letnik 28, št. 2, str. 446–463.
21. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (ur. Kapustić, S.) (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
22. Balasubramanian, N., Black, B. S., Khanna, V. (2010). The relation between firm-level corporate governance and market value: A case study of India. *Emerging Markets Review*, letnik 11, št.4, str. 319–340.
23. Baldrige, J., Curtis, D., Ecker, G., Riley, G. (2000). Alternative models of governance in higher education. V Brown, M. C. (ur.). *Organization and governance in higher education* (5th ed., str. 128–142). Boston: Pearson.
24. Balkytė, A., Peleckis, K. (2010). Mapping the Future Sustainable Competitiveness Resources: Aspects of Forests Ownership. *Journal of Business Economics and Management*, letnik 11, št. 4, str. 630–651.
25. Barkdoll, L. G. (2002). *Individual Personality and Organizational Culture or Let's Change This Place So I Feel More Comfortable*. PSU Education: Pamij Co. Glej tudi: <http://www.pamij.com/barkdoll.html>.
26. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, letnik 17, št. 1, str. 99–120.
27. Barney, J. B. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Fourth, International Edition. One Lake Street, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
28. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
29. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Third Edition. International Edition. One Lake Street, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
30. Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Baumol, W. J. (2002). *The Free-Market Innovation Machine*. Princeton, US: Princeton University Press.
32. Baumol, W. J., Litan, R. E., Schramm, C. J. (2007). *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*. New Haven & London: Yale University Press.
33. Beer, S. (1979). *The Heart of Enterprise*. Chichester idr.: Willey & Sons.
34. Beer, S. (1984). The Viable Sistem Model: Its Provenence, Development, Methodology and Pathology. *Juornal of the Operational Research Society*, letnik 35, št. 1, str. 7–25.
35. Beggs, J. M., Dean, K. L. (2007). Legislated ethics or ethics education? Faculty views in the post-Enron era. *Journal of Business Ethics*, letnik 7, št. 1, str. 15–37.
36. Bekö, J., Jagrič, T. (2011). Demand models for direct mail and periodicals delivery services: results for a transition economy. *Applied economics*, letnik 43, št. 9, str. 1125–1138.
37. Bekö, J., Kavkler, A., Boršič, D. (2012). PPP and nonlinearity of real exchange rates: new evidence from transition economies. *Applied economics letters*, letnik 19, št. 18, str. 1851–1855.
38. Belak, Ja. (1998). Oblikovanje razvojno usmerjenih struktur podjetja. V Belak, Ja. in soavtorji: *Razvoj podjetja in razvojni management: Posebnosti malih in srednje*

- velikih podjetij* (str. 25–38). Knjižna zbirka Management in razvoj. Gubno: MER Evrocenter.
39. Belak, Ja. (1998a). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Tretja izdaja, knjižna zbirka Management in razvoj. Gubno: MER Evrocenter.
 40. Belak, Ja. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: založba MER.
 41. Belak, Ja. (2003b). MER-ov model integralnega managementa. V Belak, Ja., soavtorji in soavtorice (2003): *Integralni management in razvoj podjetja* (str. 15–72). Maribor: založba MER.
 42. Belak, Ja. (2010). *Integralni management, MER model*. Aktualnosti management in razvoja 3. Maribor: MER Evrocenter.
 43. Belak, Ja. (2014). Pomen kulture, etike in verodostojnosti za uspešnost podjetja. V Belak, Je., Thommen, J.-P., Belak, Ja.: *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja* (str. 9–25). Maribor: Založba MER.
 44. Belak, Ja. in soavtorji (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja.
 45. Belak, Ja. in soavtorji (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Knjižna zbirka Management in razvoj. Gubno: MER Evrocenter.
 46. Belak, Ja., Belak, Je. (2014). Management verodostojnosti in kulture podjetja. V Belak, Je., Thommen, J.-P., Belak, Ja.: *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja* (str. 143–169). Maribor: Založba MER.
 47. Belak, Ja., Duh, M. (2011). MER Model of Integral Management: its Improvement with Enterprises' Key Success Factors. V *MEB 2011: proceedings / 9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*, Budapest (str. 9–20). Budapest: Óbuda University.
 48. Belak, Ja., Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, letnik 9, št. 3, str. 5–26.
 49. Belak, Ja., Duh, M., Belak, Je. (2006). The MER model of enterprise development: research cognitions for its creation. V *Proceedings / 4th International Conference on Management, enterprise and benchmarking* (str. 20–37). Budapest. Budapest: Budapesti Műszaki Főiskola.
 50. Belak, Ja., Duh, M., Belak, Je. (2012). MER model of integral management. V Tipurić, D., Dabić, M. (ur.). *Management, governance, and entrepreneurship: new perspectives and challenges* (str. 3–19). Darwen: Access Press.
 51. Belak, Ja., Kajzer, Š. (1998). Transitionskrisen und MER-Modell des Entwicklungsmanagements. V Pleitner, H. J. (ur.). *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft = Renaissance of SMEs in a globalized economy* (str. 469–481). St. Gallen: KMU, HSG.
 52. Belak, Ja., Kajzer, Š. (ur.) (1994). *Unternehmen im Übergangsprozeß zur Marktwirtschaft mit Fallbeispielen aus Slowenien*. Wien: založba Linde.
 53. Belak, Je. (2008). *Business Ethics Implementation at Different Stages of the Enterprise Life Cycle: doctoral dissertation*. Oestrich-Winkel, Maribor.
 54. Belak, Je. (2013). Corporate Governance and the Practice of Business Ethics in Slovenia. *Systemic Practice and Action Research*, letnik 26, št. 6, str. 527–535.
 55. Belak, Je. (2014a). Kultura podjetja. V Belak, Je., Thommen, J.-P., Belak, Ja.: *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja* (str. 27–64). Maribor: Založba MER.

56. Belak, Je. (2014b). Etika podjetja. V Belak, Je., Thommen, J.-P., Belak, Ja.: *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja* (str. 65–104). Maribor: Založba MER.
57. Belak, Je., Duh, M., Mulej, M., Štrukelj, T. (2010). Requisitely holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behaviour. *Kybernetes*, letnik 39, št. 1, str. 19–36.
58. Belak, Je., Hauptman, L. (2011). Integral management approach: business ethics and tax accounting as important enterprise success factors. *African journal of business management*, letnik 5, št. 35, str. 13449–13509.
59. Belak, Je., Milfelner, B. (2011). Informal and formal institutional measures of business ethics implementation at different stages of enterprise life cycle. *Acta Polytechnica Hungarica*, letnik 8, št. 1, str. 105–122.
60. Belak, Je., Milfelner, B. (2012). Enterprise Culture as One of the Enterprise's Key Success Factors (Integral Management Approach). Does the Internal and External Cultural Orientation Matter? *Acta Polytechnica Hungarica*, letnik 9, št. 3, str. 27–44.
61. Belak, Je., Mulej, M. (2009). Enterprise Ethical Climate Changes Over Life Cycle Stages. *Kybernetes*, letnik 38, št. 7/8, str. 1377–1398.
62. Belak, Je., Thommen, J.-P., Belak, Ja. (2014). *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja*. Maribor: Založba MER.
63. Bell, S., Morse, S. (2005). Holism and Understanding Sustainability. *Sistemic Practice and Action Research*, letnik 18, št. 4, str. 409–426.
64. Bennet, R. (1994). *Management*. Zagreb: Informator in Potecon.
65. Berger, I. E., Cunningham, P., Drumwright, M. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, letnik 49, št. 4, str. 132–157.
66. Bertalanffy, L. v. (1950). An outline of General System Theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, letnik 1, št. 2, str. 134–165.
67. Bertalanffy, L. v. (1968, edition 1979). *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications. Revised Edition. Sixth Printing*. New York: Braziller.
68. Beyond GDP (2011). *Beyond GDP: Measuring progress, true wealth, and the well-being of nations* (na spletu). European Commission, DG Environment, DG Eurostat, and Beyond GDP Partners. Dosegljivo na: www.beyond-gdp.eu (pridobljeno 15. 11. 2011).
69. Birkinshaw, J., Bouquet, C. (2007). Managing Executive Attention in the Global Company. *MIT Sloan Management Review*, letnik 48, št. 4, str. 39–45.
70. Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
71. Black, B. S., Love, I., Rachinsky, A. (2006). Corporate governance indices and firms' market values: Time series evidence from Russia. *Emerging Markets Review*, letnik 7, št. 4, str. 361–379.
72. Blake, R., Mouton, J. (1984). *Synergogy: a new strategy for education, training and development*. San Francisco, Calif.: Jossey Bass.
73. Blanchflower, D. G., Oswald, A. J. (2011). International Happiness: A new View on the Measure of Performance. *Academy of management perspective*, letnik 25, št. 1, str. 6–22.
74. Bleicher, K. (1991). *Das Konzept Integriertes Management: Das St. Galler Management-Konzept*; Frankfurt am Main/New York: Campus.
75. Bleicher, K. (1995). *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

76. Bleicher, K. (1995). *Das Konzept Integriertes Managements. Das St. Galler Management-Konzept*. 3. Auflage. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
77. Bleicher, K. (1996). *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
78. Bleicher, K. (1997). Integriertes Management. V *Gabler Wirtschafts Lexikon* (Gabler WL) (str. 1926–1928). 14., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, F–K; Wiesbaden: Gabler.
79. Bleicher, K. (2004). *Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. (St. Galler Management-Konzept)*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
80. Bluedorn, A. C., Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers, and time. *The Leadership Quarterly*, letnik 19, št.6, str. 654–668.
81. Blumentritt, T., Danis, W. M. (2006). Business Strategy Types and Innovative Practice. *Journal of Management Issues*, letnik XVIII, št. 2, str. 274–291.
82. Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
83. Bolman, L. G., Gallos, J. V. (2011). *Reframing academic leadership*. San Francisco: Wiley and Sons.
84. Bolwijn, P. T., Kumpe, T. (1990). Manufacturing in 1990's – Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*, letnik 23, št. 4, str. 44–57.
85. Boršič, D., Štrukelj, T. (2011a). Vrednote in stopnja zaposlenosti v Sloveniji. V Brezovec, A., Mekinc, J. (ur.) *Management, izobraževanje in turizem: Solidarnost za konceptualne spremembe* (8 str.). 3. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo. Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije.
86. Boršič, D., Štrukelj, T. (2011b). Evropska solidarnost za rešitev dolžniške krize v Grčiji. V Brezovec, A., Mekinc, J. (ur.) *Management, izobraževanje in turizem: Solidarnost za konceptualne spremembe* (7 str.). 3. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo. Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije.
87. Bourg, D. (2007). interviewed by Y. Sciamma: Special Report Climate Change – Toward a Planet-wide Ethic. *Research*eu*, letnik 52, str. 16–17.
88. Boynton, A. C., Victor, B., Pine II, B. J. (2005). Challenges to Organizations and Information Technology. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., and Ghoshal, S. (ur.): *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow, England: Pearson Education Limited. Reprinted with deletions from an article originally printed as “New Competitive Strategies: Challenges to Organizations and Information Technology,” A. C. Boynton, B. Victor and B. J. Pine II, *IBM Systems Journal*, letnik 32, št. 1, str. 40–65.
89. Boynton, A., Fischer, B., Bole, W. (2011). *The Idea Hunter: How to Find the Best Ideas and Make them Happen*. Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
90. Božičnik, S. (2007). *Dialektično sistemski model inovativnega krmiljenja sonaravnega razvoja cestnega prometa*: doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
91. Božičnik, S., Ećimović, T., Mulej, M. with co-authors (2008). *Sustainable future, requisite holism, and social responsibility (Against the current abuse of free market society)*. British Virgin Islands: ANSTED University in Penang, Malaysia: ANSTED Service Centre; School of Environmental Sciences; v sodelovanju s Korte, Slovenija: SEM Institute for Climate Change in Maribor, Slovenija: IRDO Institute for development of Social Responsibility.
92. Bradley, R. V., Pratt, R. M. E., Byrd, T. A., Simmons, L. L. (2011). The Role of Enterprise Architecture in the Quest for it Value. *MISis Quarterly Executive*, letnik 10, št. 2, str. 73–80.

93. Branson, R. (2009). V intervjuju D. Sheffa: Richard Branson. *Playboy*, januar, 47–53.
94. Brown, L. R. (2008). *Plan B 3.0; Mobilizing to Save Civilization*. New York, London: Earth Policy Institute, W. W. Norton and Co.
95. Brown, M., Trevino, L., Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, letnik 97, št. 2, str. 117–134.
96. Bruner, G. C. (2001). *Marketing Scales Handbook: A Compilation of Multi-item Measures*. Chicago: American Marketing Association.
97. Buchanan, D. A., Huczynski A. A. (2010). *Organizational Behaviour*. Seventh Edition. Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
98. Buchanan, I., Clayton, E. (2014). Doing Business Where Governance Is Weak: Eight principles for succeeding in markets prone to ethical and legal risks. *Strategy+business magazine*, št. 76, reprint št. 00265, 5 str. New York: PwC Strategy& Inc. Dosegljivo na: http://www.strategy-business.com/article/00265?gko=4bad3&cid=20140902enews&utm_campaign=20140902enews (pridobljeno 2. 9. 2014).
99. Burnes, B. (2004). *Managing change*. Fourth Edition. Harlow, England: Pearson Education Limited.
100. Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, letnik 62, št. 2, str. 6–13.
101. Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. New York etc.: Taylor & Francis.
102. Calisir, F., Gumussoy, C.A., Bayram, A. (2009). Predicting the behavioral intention to use enterprise resource planning systems – an exploratory extension of the technology acceptance model. *Management research news*, letnik 32, št. 7, str. 597–613.
103. Calvey, D. (2008). The art and politics of covert research: Doing 'situated ethics' in the field. *Sociology*, letnik 42, št. 5, str. 905–918.
104. Cameron, K., Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
105. Campbell, A. Goold, M. (1998). *Synergy: why links between business units often fail and how to make them work*. Oxford (UK). Capstone: Oxford Centre for Innovation.
106. Carree, M. A., Thurik, A. R. (2010). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. V Audretsch, D. B., Acs, Z. J. (ur.). *Handbook of Entrepreneurship Research* (str. 557–594), Berlin/Heidelberg, Germany: Springer Verlag. Dosegljivo tudi na: http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=NfTyOteaNPMC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Handbook+of+Entrepreneurship+Research+2010&ots=U2_1U25lzy&sig=_017jeLkKixo6LDvoXS57vF49mM#v=onestr.&q&f=false (pridobljeno 22. 6. 2011).
107. Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, letnik 4, št. 4, str. 497–505.
108. Carroll, A., Buchholtz, A. (2006). *Business & society: Ethics and stakeholder management* (6th ed.). Mason: South-Western.
109. Cassiers, I. (2011). Beyond the crisis: what prosperity? *Acta Europæana Systemica*, 1, On-line journal of EUS (European Union of Systemics). <http://aes.ues-eus.eu/aes2011/enteteAES2011.html> (pridobljeno 31. 7. 2012). The book backing

- the contribution: Cassiers, I. et al. ii: Redefinir la prosperite. Jalons pour un debat public. 2011, l'Aube.
110. Catte, P., Cova, P., Pagano, P., Visco, V. (2011). The role of macroeconomic policies in the global crisis. *Journal of Policy Modeling*, Available online 13 June 2011 (datum objave 13. 6. 2011). Dosegljivo na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0161893811000536> (pridobljeno 5. 7. 2011).
 111. Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structured: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. New York: Garden City, Doubleday et Co., Inc.
 112. Chawla S. K., Hazeldine M. F., Jackson R. E., Lawrence R. J. (2007). Small business critical success factors and the legal form of the firm. *Journal of Business and Entrepreneurship*, letnik 19, št. 2, str. 1.
 113. Cheng, B., Wu, X. Z. (2001). Assessing local influence in PLS regression by the second order approach. *Statistics & probability letters*, letnik 53, št. 2, str. 113–121.
 114. Cheng, E. T. C., Lam, D. Y. C., Yeung, A. C. L. (2006). Adoption of internet banking: an empirical study in Hong Kong. *Decision support systems*, letnik 42, št. 3, 1558–1572.
 115. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Ma. Harvard Business School Press
 116. Chesbrough, H. W. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, letnik 43, št.2–3, str. 354–363.
 117. Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J. (2008). *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New York: Taylor and Francis Group.
 118. Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, letnik 22, št. 1, str. vii–xvi.
 119. Chin, W. W., Marcolin, B. L., Newsted P. R. (1996). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. *Seventeenth International Conference on Information Systems*, Cleveland, 21–41.
 120. Chin, W. W., Newsted, P. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. V Hoyle, R. H. (ur.): *Statistical strategies for small sample research* (str. 307–342). Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
 121. Chiu, S.-C., Sharfman, M. (2011). Legitimacy, Visibility, and the Antecedents of Corporate Social Performance: An Investigation of the Instrumental Perspective. *Journal of Management*, letnik 37, št. 6, str. 1558–1585.
 122. Chowdhry, U. (2010). Technology leadership in turbulent times. *Research Technology Management*, letnik 53, št. 1, str. 29–34.
 123. Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, letnik 16, št. 1, str. 64–73.
 124. Cingula, M. (1992). Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije. XI. posvetovanje organizatorjev dela: *Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja*. Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1., 2. in 3. april 1992.
 125. Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, letnik 20, št. 1, str. 92–117.
 126. Cleveland, M., Erdoğan, S., Arıkan, G., Poyraz, T. (2011). Cosmopolitanism, individual-level values and cultural-level values: A cross-cultural study. *Journal of Business Research*, letnik 64, št.9, str. 934–943.

127. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York etc.: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
128. Cohen, J. et al. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences – third edition*. Mahwah etc.: Lawrence Erlbaum Associates.
129. Collins, J. (2001). *Why Some Companies Make the Leap ... and others don't. Good to Great*. Sidney, etc.: Random House Business Books.
130. Collins, J., Porras, I. (1994 in 1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
131. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, letnik 15, št. 5, str. 439–452.
132. Connor, M. (2006). Measuring Sustainability. *CRO, Corporate Responsibility Magazine*, Fall 2006, str. 26.
133. Copeland, T., Koller, T. Murrin, J. (1995). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New York: Wiley.
134. Cordoba, J.-R., Campbell, T. (2008). System Thinking and Corporate Social Responsibility. *Systems Research and Behavioral Science*, letnik 25, št. 3, str. 359–437.
135. Cosh, A., Hughes, A. Bullock, A., Milner, I. (2009). *SME Finance and Innovation in the Current Economic Crisis*. Cambridge UK: Centre for Business Research, University of Cambridge.
136. Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*. Third, international edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational, Inc.
137. Coulter, M. (2010). *Strategic Management in Action*. Fifth, International Edition. Pearson, Prentice Hall, Pearson Education International. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
138. Criado, A. R., Galván-Sánchez, I., Suárez-Ortega, S. M. (2010). A Configuration-Holistic Approach to Born-Global Firms' Strategy Formation Process, *European Management Journal*, letnik 28, št. 2, str. 108–123.
139. Crnogaj, K., Rebernik, M., Bradač Hojnik, B., Omerzel Gomezelj, D. (2014). Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector. *Kybernetes*, letnik 43, št. 3–4, str. 377–393.
140. Crowther, D., Caliyut, K. T. (editors) (2004). *Stakeholders and Social Responsibility*. Corporate Social Responsibility Series. Penang: ANSTED University, Ansted Service Center.
141. Culiberg, B. (2010). Consumer ethical decision making. *Akademija MM*, letnik 10, št. 16, str. 37–48.
142. Čančer, V., Mulej, M. (2008). Informal systems thinking in the form of operations research. V Chroust, G., Doucek P., Klas, J. (ur.): *Managing the unmanageable* (str. 251–265). 16th Interdisciplinary Information Management Talks. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.
143. Čančer, V., Potočan, V. (2008). Requisitely Holistic Understanding of Interest Viewpoints Concerning Sustainable Development. V WACRA Conference (2008). *SUSTAINABLE FUTURE through Long Term Responsibility Focusing on Uncertainty – Case – and System theory – Based Approaches*.
144. Čater, T. (2006). Teorije osnov konkurenčne prednosti podjetja. V Pučko, D., Čater, T., Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški Management 2* (str. 31–60). Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.

145. Češnovar, T. (2006). The impact of strategic management on business outcomes – Empirical research. *Journal of East Management Studies*, letnik 11, št. 3, str. 227–243.
146. Dabić, M., Pietrzykowski, M., ur. (2011). *Fostering education in entrepreneurship*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
147. Dam, L., Heijdra, B. J. (2011). The environmental and macroeconomic effects of socially responsible investment. *Journal of Economic Dynamics and Control*, letnik 35, št. 9, str. 1424–1434 .
148. Dankova, P., Valeva, M., Štrukelj, T. (2015). A Comparative Analysis of International CSR Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, letnik 32, št. 2, str. 152–159.
149. David, F. R. (2005). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Tenth, international edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
150. David, F. R. (2008). *Strategic Management: Concepts and Cases: International Version*. 12th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
151. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Thirteenth, Global Edition. One Lake Street, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., publ. as Prentice Hall.
152. David, H. (2006). Creativity pays. Here's how much. *Business Week*, letnik 24, št. 4(3981), str. 76–77.
153. Davis, K. (1973). Case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, letnik 12, št. 2, str. 312–322.
154. Davison, A. C., and Hinkley, D. V. (1997). *Bootstrap Methods and Their Application*. Cambridge: Cambridge University Press.
155. De Bono, E. (2005). Šest klobukov razmišljanja. *New Moment*, št. 28 (celotna revija).
156. De Bono, E. (2006). *Lateralno razmišljanje: prvi slovenski prevod pregledane in prenovljene različice*. Ljubljana: New moment (Begunje: Cicero).
157. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison – Wesley, Penguin Books.
158. Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
159. Deepen, J. (2007). *Logistics outsourcing relationships: measurement, antecedents and effects of logistics outsourcing performance*. Heidelberg: Physica.
160. Delgado-García, J. B., De la Fuentesabat, J. M. (2009). How do CEO Emotions Matter? Impact of CEO Affective Traits on Strategic and Performance Conformity in the Spanish Banking Industry. *Strategic Management Journal*, letnik 31, št. 5, str. 562–574.
161. Demb, A., Neubauer, F. F. (1994). *Upravni odbor*. Zbirka manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik (izvirnik: The Corporate Board. Confronting the Paradoxes. Oxford: University Press, 1992).
162. Demirdjian, Z. S. (2008). Strategic Management Trends in Cyberage. *Journal of American Academy of Business*, letnik 13, št. 1, str. I–III.
163. Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, letnik 33, št. 1, str. 98–109.
164. Dijkstra, T. K. (2010). Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares. V Esposito Vinzi, V., Chin, W. W. Henseler, J. in Wang, H. (ur.). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and*

- Applications* (Springer Handbooks of Computational Statistics Series, letnik II) (str. 23–46). Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
165. Dillon, T. A., Lee, R. K., Matheson, D. (2005). Value innovation: passport to wealth creation. *Research Technology Management*, letnik 48, št. 2, str. 22.
166. Dixon, S. E. A., Meyer, K. E., Day, M. (2010). Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Management Studies*, letnik 47, št. 3, str. 416–436.
167. Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, letnik 15, št. 3, str. 369–381.
168. Douglas, S. P., Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, letnik 22, št. 4, str. 19–29.
169. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper in Row.
170. Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. Heinemann, London.
171. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.
172. DuBrin, A. J. (2010). *Human Relations for Career and Personal Success: Concepts, Applications, and Skills*. Ninth Edition. One Lake Street, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
173. Duh, M. (2002). Razvoj in razvojni modeli podjetja. V Duh, M., Kajzer, Š.: *Razvojni modeli podjetja in managementa* (str. 11–104). Maribor: Založba MER.
174. Duh, M. (2002a). Modeli managementa. V Duh, M., Kajzer, Š.: *Razvojni modeli podjetja in managementa* (str. 155–218). Maribor: Založba MER.
175. Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, letnik 43, št. 5, str. 699–714.
176. Duh, M., Belak, Je. (2009). The Influence of a Family on Ethical Behaviour of a Family Enterprise. *Acta Polytechnica Hungarica*, letnik 6, št. 3, str. 35–56.
177. Duh, M., Belak, Je. (2014). Family and non-family enterprises: differences in core values, cultures and ethical climate as signs of social responsibility. V Mulej, M., Dyck, R. (ur.). *Social responsibility – sustainability, education and management* (str. 178–199). Knjižna zbirka Social responsibility beyond neoliberalism and charity, letnik 2. ZDA: Bentham Science Publishers.
178. Duh, M., Belak, Je., Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of business ethics*, letnik 97, št. 3, str. 473–489.
179. Duh, M., Belak, Je., Tominc, P., Rebernik, M. (2007). Some aspects of business ethics in family enterprises in Slovenia. *Organizacija*, letnik 40, št. 5, str. 198–206.
180. Duh, M., Štrukelj, T. (2010). Requisitely Holistic Assessment of Enterprises Survival Condition for Coping with Complex Global Environmental Changes: the Case of Slovenian Enterprises. V *MEB 2010*. Proceedings of the 8th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (str. 33–52). Budapest: Óbuda University.
181. Duh, M., Štrukelj, T. (2011). Integration and Requisite Holism of the Enterprises' Governance and Management as Precondition for Coping with Global Environmental Changes. *Acta Polytechnica Hungarica*, letnik 8, št. 1, str. 41–60.
182. Dyck, R. G. (2009). A New Fractal Metric for Social Responsibility. V Hrast, A., Mulej, M. (ur.): *Social Responsibility and Current Challenges 2009: Work – Bridge to Cooperation: Relations with coworkers and different age groups*. The 4th international conference. Maribor: IRDO.
183. Dyck, R. G. (2011). Whither economics? A checklist for change. *Naše gospodarstvo*, letnik 57, št. 3–4, str. 3–9.

184. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
185. EC2 (2013). *Sustainable tourism*. European commission, Brussels (datum zadnje spremembe 3. 6. 2013). Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/index_en.htm (pridobljeno 2. 7. 2013).
186. Ećimović, T., Bunzl, J. M., Esposito, M., Flint, R. W., Haw, R. B., Mulej, M., Shankaranarayana, H. A., Wilderer, P., Williams, L. C., Udyavar, R. (2007). *The Sustainable (Development) Future of Mankind*. Korte: SEM, Institute for Climate Change.
187. Ećimović, T., Esposito, M., Mulej, M., Haw, R., B. (2008c). The individual and corporate social responsibility. V hrast, A., Mulej, M. (ur.): *Social responsibility as contribution to stakeholders' long term success in market*. Third international conference Social responsibility and current challenges. Maribor: IRDO.
188. Ećimović, T., Haw, R. B., Dobrila, B. (2008b). Our Common Enemy: The Climate Change System Threat. V *STIQE 2008: PROCEEDINGS of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Slovensko društvo za sistemsko raziskovanje.
189. Ećimović, T., Haw, R. et al. (2012). *The Sustainable Future of Humankind – V, the Action Plan*. Korte: SEM Institute for Climate Change.
190. Ećimović, T., Mulej, M., Mayur, R. in 30 soavtorjev (2002). *Systems Thinking and Climate Change System (Against the big "Tragedy of the Commons" of all of Us)*. Korte: SEM Institute for Climate Change.
191. Ećimović, T., Stuhler, E. A., Dobrowolski, J. W., Vrhovšek, D. (2008a). Eco remediation and the climate change system impact. V WACRA Conference (2008). *SUSTAINABLE FUTURE through Long Term Responsibility Focusing on Uncertainty – Case – and System theory – Based Approaches*.
192. Efron, B., Tibshirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman Hall: New York.
193. EGPTA (2012). *Elements of good practices and transferability assessments* (na spletu). PRO INNO Europe, Skills for Innovation, INNO learning-Platform. Dosegljivo na: <http://www.proinno-europe.eu/learning-platform/elements-good-practices-and-transferability-assessments> (pridobljeno 23. 2. 2012).
194. EIS 2008 (2009). *European Innovation Scoreboard 2008. Comparative analysis of innovation performance*. European Commission, Enterprise and Industry, Directorate-General, PRO INNO Europe Paper N°10 (datum objave januar 2009). Dosegljivo na: <http://www.proinno-europe.eu/str./european-innovation-scoreboard-2008> (pridobljeno 1. 7. 2010).
195. EIS 2009 (2010). *European Innovation Scoreboard (EIS) 2009. Comparative analysis of innovation performance*. European Commission, Enterprise and Industry, PRO INNO Europe®, PRO INNO Europe paper N°15 (datum objave 5. 4. 2010). Dosegljivo na: <http://www.proinno-europe.eu/str./european-innovation-scoreboard-2009> (pridobljeno 6. 5. 2010).
196. Entrepreneurship (2007). *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States). United States, Iceland and Norway*. Analytical report. European Commission, Flash Eurobarometer 192, Survey conducted by The Gallup Organization, Hungary/Europe upon the request of Directorate-General for Enterprise and Industry E/1: Entrepreneurship (datum objave april 2007). Dosegljivo na:

- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/eurobarometer2007/eb2007report_en.pdf (pridobljeno 22. 6. 2010).
197. Entrepreneurship (2009). *Entrepreneurship in the EU and beyond. A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China*. Analytical report. European Commission, Flash Eurobarometer 283, Survey conducted by The Gallup Organization, Hungary upon the request of Directorate-General for Enterprise and Industry (datum objave december 2009). Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283_en.pdf (pridobljeno 16.06.2010).
198. Epstein, M. J. (2010). Thinking straight about sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, letnik 8, št. 3, str. 51–55.
199. Esposito, M. (2009). *Put you corporate responsibility, act together!* Mustang, Oklahoma: Tate Publishing and Enterprises.
200. ESS (2014). *Ekonomska svoboda sveta* (datum objave 7. 10. 2014). Svetilnik: Društvo za promocijo svobode. Dosegljivo na: http://www.svetilnik-slovenija.org/publikacije/2014/ekonomska-svoboda-sveta?utm_source=SVETILNIKOVE+e-NOVICE&utm_campaign=074409b6cc-Svetilnikove_e_NOVICE_oktober_2014&utm_medium=email&utm_term=0_7127f74b13-074409b6cc-39133689 (pridobljeno 30. 10. 2014).
201. Estaves J., Pastor J. A., Casanovas, J. (2002). *Using the partial least squares (PLS) method to establish CSF interdependence in ERP implementation projects*, March 2002. Technical Research Report, Universidad Politecnica de Catalunya, LSI-02-23-R.
202. Etzioni, A. (1979). Elemente einer Makrosoziologie. V Zapf, W. (ur.): *Theorien des sozialen Wandels* (str. 147–176). 4. izdaja. Königstein/Ts.: Verlagsgruppe Athenäum, Hain, Scriptor, Hanstein.
203. EU (1995). *Green Paper on Innovation*. EU, Brussels: European Commission.
204. EU (2000). *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Innovation in a knowledge-driven economy*. EU, Brussels: European Commission.
205. EU (2001). *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (datum objave: 18. 7. 2001). EU, Brussels: European Commission. Dosegljivo na: http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf (pridobljeno 22. 5. 2002).
206. EU (2011). *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility* (datum objave: 25.10.2011). EU, Brussels: European Commission. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf (pridobljeno 6. 11. 2011).
207. Europe 2020 (2010). *Europe 2020: Commission proposes new economic strategy in Europe* (datum zadnje spremembe 3. 3. 2010). Dosegljivo na: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/225&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (pridobljeno 14. 4. 2010).
208. Europe 2020a (2010). *EU 2020 Strategy* (na spletu). Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm (pridobljeno 14. 4. 2010).
209. European Commission, DG Enterprise & Industry (2009). *European Competitiveness Report 2008*. EU, Brussels: European Commission.
210. Evropska komisija (2010). *European SMEs under Pressure: Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises 2009* (datum zadnje spremembe 11. 5. 2010). European Commission, Directorate – General for Enterprise and Industry,

- EIM Business & Policy Research. Dosegljivo na:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/dgentr_annual_report2010_100511.pdf (pridobljeno 11. 6. 2010).
211. Fara, F., Kearney, A. T. Bell, D. (2006). Globalisation Strategies: How to Crack New Markets. *European Business Forum*, letnik 7, št. 25, str. 40–45.
 212. Fassin, Y., Van Rossem, A., Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, letnik 98, št. 3, str. 425–453.
 213. Ferligoj, A. (2001). Multivariantna analiza – zapiski predavanj. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
 214. Ferligoj, A., Leskovšek, K., Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 215. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (Introducing Statistical Methods series)* (3. izdaja). London idr.: SAGE Publications.
 216. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 4. izdaja. London: SAGE Publications.
 217. Figlewski, S., Frydman, H., Liang, W. (2012). Modeling the effect of macroeconomic factors on corporate default and credit rating transitions. *International Review of Economics & Finance*, letnik 21, št. 1, str. 87–105.
 218. Filbeck, G., Gorman, R., Zhao, X. (2009). The “best corporate citizens”: Are they good for their shareholders? *The Financial Review*, letnik 44, št. 2, str. 239–262.
 219. Fillion, L. J. (1993). Podjetnikova vizija, mreže in odnosi. V Belak, Ja. in soavtorji: *Podjetništvo, politika podjetja in management* (str. 47–66). Maribor: Založba Obzorja.
 220. Foerster, von, H. (1993). *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*. Frankfurt: Siegfried J. Schmidt.
 221. Foote, J., Gaffney, N., Evans, J. (2010). Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, letnik 27, št. 2, str. 799–812.
 222. Fornell, C., Bookstein, F. L. (1982). A comparative analysis of two structural equation models: LISREL and PLS applied to market data. V Fornell, C. (ur.): *A Second Generation of Multivariate Analysis* (str. 440–452). New York: Praeger.
 223. Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurements errors. *Journal of marketing research*, letnik 18, št. 1, str. 39–50.
 224. Fowler, F. J. (2002). *Survey research methods*. Thousand Oaks etc.: SAGE Publications.
 225. François, C., ur. (2004). *International Encyclopedia of Systems and Cybernetics*. 2nd edition. München: K. G. Saur Verlag.
 226. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder perspective*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
 227. Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. New York: Cambridge University Press.
 228. Frey, N., George, R. (2010). Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry. *Tourism Management*, letnik 31, št. 5, str. 621–628.
 229. Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom (Kapitalismus und Freiheit)*. Chichago: University of Chichago Press.

230. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, str. 32–36.
231. Fritsch, M. (2008). How Does New Business Formation Affect Regional Development? Introduction to the Special Issue, *Small Business Economics*, letnik 30, št. 1, str. 1–14.
232. Galliers, R. (1992). *Information systems research: issues, methods and practical guidelines*. London etc.: Oxford Blackwell Scientific Publications.
233. Gardner, B. (2007). Business Schools Going Green. *Wall Street Journal* (June 6). B5A.
234. Garson, D. (2009). *Partial least squares regression*. Dosegljivo na: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/pls.htm> (pridobljeno 5. 3. 2009).
235. Gausemeier, J., Fink, A., Schlake, O. (1995). *Szenario-Management, Planen und Führen mit Szenarien*. München, Wien: Carel Hanser.
236. Gefen, D., Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: tutorial and annotated example. *Communications of the association for information systems*, letnik 16, št. 1, str. 91–109.
237. Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effects Model, *Biometrika*, letnik 61, št. 1, str. 101–107.
238. Geng, N. (2011). The dynamics of market structure and firm-level adjustment to India's pro-market economic liberalizing reforms, 1988–2006: A Time Varying Panel Smooth Transition Regression (TV-PSTR) approach. *International Review of Economics & Finance*, letnik 20, št.4, str. 506–519.
239. Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
240. Gerzema, J. (2010). The Power of the Post-recession Consumer. *strategy + business*. Dosegljivo na: <http://www.strategy-business.com/article/00054?pg=all&tid=27782251> (pridobljeno 10. 1. 2011).
241. Gerzema, J., D'Antonio, M. (2011). The Power of the Post-recession Consumer (datum objave 22. 2. 2011). *strategy+business* magazine, št. 62, pomlad 2011. New York: Booz & Company Inc. Dosegljivo na: http://www.strategy-business.com/media/file/sb62_11107.pdf (pridobljeno 3. 7. 2012).
242. Giesen, E., Saul, J. B., Bell, R., Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, letnik 35, št. 6, str. 27–33.
243. Gladwell, M. (2004). *Prelomna točka: kako imajo lahko majhne stvari velike posledice (The tipping point)*. Ljubljana: Orbis.
244. Gladwell, M. (2008). *Preblisk. (Blink)*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
245. Gladwell, M. (2009). *Prebojniki*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
246. Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development – implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, letnik 20, št. 4, str. 874–907.
247. Goergescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Harvard University Press.
248. Goerner, J. (2004). An Introduction. *World Future*, letnik 60, št. 4, str. 273–286.
249. Goerner, S., Dyck, R. G., Lagerroos, D. (2008). *The New Science of Sustainability. Building a Foundation for Great Change*. Chapel Hill, N.C.: Triangle Center for Complex Systems.
250. Goldstein, J., Hazy, J. K., Silberstang, J. (ur.) (2009). *Complexity Science & Social Entrepreneurship. Adding Social Value Through Systems Thinking*. Litchfield Park, AZ: ISCE Publishing.

251. Golob, U., Kline, M. (2010). Družbena odgovornost kot sestavina ugleda podjetja: Kako pomembna je za slovensko javnost. *Akademija MM*, letnik 10, št. 16, št. 1, str. 49–62.
252. Gorenak, Š. (2008). Popolnoma odgovorno upravljanje kot element dolgoročnih konkurenčnih prednosti. V Hrast, A., Mulej, M. (ur.): *Social Responsibility and Current Challenges 2008. Contributions of Social Responsibility to long-term success of all market stakeholders. Proceedings of the 3rd international conference on social responsibility*. Maribor: IRDO.
253. Gorenak, Š., Bobek, V. (2010). Total responsibility management, responsible leadership and ethics of interdependence (18 str.). *Which values for which organisations*. 23rd EBEN Annual Conference, Trento: University of Trento and the Italian Chapter of EBEN.
254. Gorenak, Š., Mulej, M. (2010). Upravljanje popolne odgovornosti kot pot do celovitega vodenja podjetja = Total responsibility management (TRM) as an approach toward holistic business management. *Naše gospodarstvo*, letnik 56, št. 1–2, str. 22–31.
255. Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
256. Gottschalk, P. (2011). *Corporate social responsibility, governance and corporate reputation*. Singapore: World Scientific Books, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
257. Grant, J. H. (2007). Advances and Challenges in Strategic Management. *International Journal of Business*, letnik 12, št. 1, str. 11–31.
258. Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations*. Fifth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
259. Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Global, Tenth Edition. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
260. Gregory, W., Midgley, G. (2003). Systems Thinking for Social Responsibility. *Systems Research and Behavioral Science*, letnik 20, št. 2, str. 103–216.
261. Griseri, P., Seppala, N. (2010). *Business ethics and corporate social responsibility*. Cheriton House, North Way, Andover, Hampshire: Cengage Learning.
262. GRI (2014). *Global Reporting Initiative* (online). Dosegljivo na: www.globalreporting.org (pridobljeno 25. 2. 2014).
263. Groddeck, von, V. (2011). Rethinking the Role of Value Communication in Business Corporations from a Sociological Perspective – Why Organisations Need Value-Based Semantics to Cope with Societal and Organisational Fuzziness. *Journal of Business Ethics*, letnik 100, št. 1, str. 69–84.
264. Growth (2009). *Reinventing European growth. Ernst & Young's 2009 European attractiveness survey*. Ernst & Young (datum objave 28. 5. 2009). Dosegljivo na: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Attractiveness_Survey_2009/\\$FILE/EY_European_Attractiveness_Survey_2009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Attractiveness_Survey_2009/$FILE/EY_European_Attractiveness_Survey_2009.pdf) (pridobljeno 25. 6. 2010).
265. Guenzi, P., Georges, L., Pardo, C. (2009). The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: an empirical study. *Industrial marketing management*, letnik 38, št. 3, str. 300–311.
266. Gwartney, J., Lawson, R., Hall, J. idr. (2013). *Economic Freedom of the World: 2013 Annual Report*. Fraser Institute. Dosegljivo na: <http://www.freetheworld.com/2013/EFW2013-complete.pdf>; Issued also online: <http://www.freetheworld.com/> (pridobljeno 12. 8. 2013).
267. Gwartney, J., Lawson, R., Hall, J. idr. (2014). *Economic Freedom of the World: 2014 Annual Report*. Fraser Institute. Dosegljivo na:

- https://drive.google.com/file/d/0B32PVaTKf0F_RmQ4NGVhV0dIR2c/view?usp=sharing (pridobljeno 30. 10. 2014).
268. Hackler, D., Saxton, G., D. (2007). The Strategic Use of Information Technology by Nonprofit Organizations: Increasing Capacity and Untapped Potential. *Public Administration Review*, letnik 67, št. 3, str. 474–487.
269. Hair, J. F. Jr., Black W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
270. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage: Thousand Oaks.
271. Hamman, J., Ećimović, T., Mulej, M. (2010). *Zum Klimawandel. Eine wissenschaftliche Einführung*. Korte: SEM Institute for Climate Change.
272. Hammond, D. (2003). *The Science of Synthesis: Exploring the Social Implications of general Systems Theory*. Boulder, CO: University Press of Colorado.
273. Handy, C. B. (1986). *Understanding Organizations*. 3rd ed., Harmondsworth: Penguin Books.
274. Hardjono, T., de Klein, P. (2004). Introduction on the European corporate sustainability framework. *Journal of Business Ethics*, letnik 55, št. 2, str. 99–113.
275. Harmon, P. (2003). Developing an Enterprise Architecture. Business process trends: *Whitepaper*, januar, 2003, str. 1–15.
276. Harris, E. E. (2008). *Twenty-first Century: Democratic Renaissance, From Plato to Neoliberalism to Planetary Democracy*. Sun City, AZ in Fayetteville, PA: The Institute for Economic Democracy Press, v sodelovanju z Institute on World Problems, and Earth Rights Institute.
277. Harris, P. R., Moran, R. T. (1981). *Managing Cultural*. 2nd ed., Huston: Gulf Pobl. Co.
278. Harrison, D. (2008). Pro-poor Tourism: a critique. *Third World Quarterly*, letnik 29, št. 5, str. 851–868.
279. Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. London: Sage Publications.
280. Hauc, A. (1982). *Organiziranje projekata*. Zagreb: Informator.
281. Hauc, A. (2008). *Projektni management*. 2. izd. Ljubljana: GV založba.
282. Hauptman, L., Belak, Je. (2014). Ethical Tax Corporate Governance of State owned Enterprises. *Systems Research and Behavioral Science*, objavljeno na spletu 27. 2. 2014 v Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com), DOI: 10.1002/sres.2258 (pridobljeno 7. 8. 2014).
283. Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, letnik 35, št. 4, str. 519–530.
284. Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J. (2012). *World Happiness Report* (datum objave 2. 4. 2012). Columbia University: The Earth Institute. Dosegljivo na: <http://issuu.com/earthinstitute/docs/world-happiness-report/5> (pridobljeno 12. 4. 2012).
285. Hennig-Thurau, T., Houston, M. B., Walsh, G. (2006). The differing roles of success drivers across sequential channels: an application to the motion picture industry. *Journal of the academy of marketing science*, letnik 34, št. 4, str. 559–575.
286. Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2012). Using Partial Least Squares Path Modeling in International Advertising Research: Basic Concepts and Recent Issues. V Okazaki, S. (ur.). *Handbook of Research in International Advertising* (str. 252–276). Edward Elgar Publishing: Cheltenham.

287. Henseler, J., Ringle, C. M., Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing)*, letnik 20, str. 277–319.
288. Henseler, J., Sarsted, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, letnik 28, št. 2, str. 565–580.
289. Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T. (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management*, letnik 37, št. 4, str. 1137–1177.
290. Hinterhuber, H. H. (1992). *Strategische Unternehmensführung*. I. Strategisches Denken, II. Strategisches Handeln. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
291. Hinterhuber, H. H. (2004). *Strategische Unternehmensführung*, 7. grundlegend neu bearbeitete Auflage, Band I und Band II. Berlin: Walter de Gruyter.
292. Hinton, P. R. (2004). *Statistics Explained: A Guide for Social Science Students* (2nd Edition). London: Routledge.
293. Hitt, M. A., Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision making, and firm performance. *Business Horizons*, letnik 50, št. 5, str. 353–357.
294. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publishing.
295. Hofstede, G. (1980a). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, letnik 9, št. 1, str. 42–63.
296. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw Hill.
297. Hofstede, G. (1994). *Values survey module 1994 manual*. Maastricht, Netherlands: University of Limburg.
298. Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks: Sage Publishing.
299. Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publishing.
300. Hofstede, G., Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, letnik 16, št. 4, str. 5–21.
301. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
302. Homburg, C., Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing: Zeitschrift fuer Forschung und Praxis*, letnik 18, št. 1, str. 3–24.
303. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
304. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A., Ashkanasy, N. M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, V. Arnold (ur.): *Advances in global leadership* (str. 171–233). Stamford: JAI.
305. Hrast, A., Kojc, S., Fištravec, A., Mulej, M., Anterer, A. (ur.) (2011). *6th IRDO International Conference: Social Responsibility and Current Challenges 2011 Youth in Focus of World Changes. Conference Proceedings*. Maribor: IRDO.
306. Hrast, A., Mulej, M. (ur.) (2008). *Social Responsibility and Current Challenges 2008. Contributions of Social Responsibility to long-term success of all market stakeholders. Conference proceedings*. Maribor: IRDO.

307. Hrast, A., Mulej, M. (ur.) (2009). *Družbena odgovornost in izzivi časa 2009. Delo – most za sodelovanje: odnosi s sodelavci in med generacijami. Social responsibility and current challenges 2009. Work – bridge to cooperation: relations between coworkers and different age generations. Conference proceedings.* Maribor: IRDO.
308. Hrast, A., Mulej, M. (ur.) (2010). *Social responsibility and current challenges 2010. Nature and humans. Conference proceedings.* Maribor: IRDO.
309. Hrast, A., Mulej, M., Kojc, S. (ur.) (2013). *Education and communication for more social responsibility. IRDO International Conference Social Responsibility and Current Challenges* (8). Maribor: IRDO.
310. Hrast, A., Mulej, M., Kojc, S., (ur.) (2012). *Innovation of culture toward more social responsibility – the way out of socio-cultural crisis. IRDO International Conference Social Responsibility and Current Challenges* (7). Maribor: IRDO.
311. Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., Terjesen, S. (2009). *Strategic Management: Logic & Action.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
312. Hunt, W. J. (1992). *Managing People at Work, Manager's Guide to Behaviour at Work.* 3rd edition. Maidenhead: McGraw-Hill Publishing.
313. Hurt, S. (2007). What Local Responsiveness Really Means to Multinational Corporations. *Journal of American Academy of Business*, letnik 11, št. 2, str. 43–50.
314. Hustič, I. (2009). *Prenova poslovnih procesov kot dejavnik inovativnega poslovanja v sodobnih tranzicijskih razmerah gospodarjenja.* Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
315. Hwang, Y.-S., Park, S. H. (2007). The Organizational Life Cycle as a Determinant of Strategic Alliance Tactics: Research Propositions. *International Journal of Management*. letnik 24, št. 3, str. 427–435.
316. IBM (2006). *Expanding the innovation horizon: the global CEO study 2006.* IBM Global Business Services (datum objave marec 2006). Dosegljivo na: <http://www.ibm.com/bcs/ceostudy> (pridobljeno 5. 1. 2007).
317. Innobarometer (2008). *Innobarometer 2007. Analytical report.* European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry, Directorate-General Communication, conducted by The Gallup organization, Flash Eurobarometer series #215 (datum objave januar 2008). Dosegljivo na: http://www.proinno-europe.eu/promotion-pro-inno-europe-results/str/admin/uploaded_documents/Fl215_Analytical_Report_2007.pdf (pridobljeno 2. 7. 2010).
318. Innobarometer (2009). *Innobarometer 2009. Analytical report.* European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry, Directorate-General Communication, conducted by The Gallup organization, Flash Eurobarometer series #267 (datum objave maj 2009). Dosegljivo na: <http://www.proinno-europe.eu/str/innobarometer> or <http://www.proinno-europe.eu/promotion-pro-inno-europe-results/str/inno-metrics-publications> (pridobljeno 2. 7. 2010).
319. Innobarometer (2011). *Innobarometer 2010. Analytical report. Innovation in Public Administration.* European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry, Directorate-General Communication, conducted by The Gallup organization, Flash Eurobarometer series #305 (datum objave januar 2011). Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf (pridobljeno 24. 2. 2012).
320. Innovation support (2009). *Working towards more effective innovation support in Europe.* INNO-learning platform annual report 2008–2009. European Commission, Directorate General for Enterprise and Industry, PRO INNO Europe,

- PRO INNO Europe paper No 11 (datum objave junij 2009). Dosegljivo na: <http://www.proinno-europe.eu/newsroom/working-towards-more-effective-innovation-support-europe-ilp-annual-report-2008-2009> (pridobljeno 4. 7. 2010).
321. Inovacije (2010). *Inovacije* (na spletu). Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/index_sl.htm#top (pridobljeno 9. 4. 2010).
322. IPPRS (2009). INNO-Policy TrendChart – Innovation Policy Progress Report Slovenia 2009 (datum objave 4. 2. 2010). European Commission, Enterprise and Industry, Directorate-General, Innovation Policy Development Unit, prepared by Maja Bučar and Boštjan Udovič. Dosegljivo na: http://www.proinno-europe.eu/str/extranet/upload/countryreports/Country_Report_Slovenia_2009.pdf (pridobljeno 30. 6. 2010).
323. ISO (2010). *ISO 26000, Social Responsibility: Discovering ISO 26000* (na spletu). Switzerland, Geneva: ISO – International Organization for Standardization (www.iso.org). Dosegljivo na: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf (pridobljeno 29. 6. 2011).
324. ISO (2014). *About us* (na spletu). Ženeva: ISO – International Organization for Standardization. Dosegljivo na: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> (pridobljeno 20. 7. 2014).
325. IUS (2011). *Innovation Union Scoreboard 2010. The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation* (datum objave 1. 2. 2011). The IUS report, its annexes and the indicators' database. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/iu-scoreboard-2010_en.pdf (pridobljeno 2. 6. 2011).
326. IUS SI (2011). *Innovation Union Scoreboard 2010. Country profiles: Slovenia* (na spletu). European Commission, PRO INNO Europe, INNO METRICS. Dosegljivo na: <http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/str/slovenia> (pridobljeno 24. 2. 2012).
327. Ivanko, Š. (1993). Socialne posledice privatizacije v Sloveniji. *Gospodarski vestnik: slovenski poslovni tednik*, letnik 42, št. 40, str. 59–61.
328. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del. Metodologija in tehnologija raziskovanja ter pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image.
329. Ivanuša, T. (ur.) z dvajset Mulejevimi doktorji znanosti 1986–2013 (2014). *Matjaž Mulej in 40 let njegove dialektične teorije sistemoV enostranskost in celovitost*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije.
330. Jaruzelski, B., Loehr, J., Holman, R. (2011). The Global Innovation 1000: Why Culture Is Key. Bozz&Company Inc: *Strategy+business*, št. 5, zima 2011, str. 31–48. Dosegljivo na: <http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo-Global-Innovation-1000-2011-Culture-Key.pdf> (pridobljeno 6. 11. 2011).
331. Jaruzelski, B., Loehr, J., Holman, R. (2012). The Global Innovation 1000: Making Ideas Work. Bozz&Company Inc: *Strategy+business*, št.69, Winter 2012, 16 str. (dosegljivo na spletu od 27. 11. 2012). Dosegljivo na: <http://www.strategy-business.com/media/file/00140-The-Global-Innovation-1000-Making-Ideas-Work.pdf> (pridobljeno 13. 2. 2013).
332. Jaruzelski, B., Staack, V., Goehle, B. (2014). Global Innovation 1000: Proven Paths to Innovation Success; Ten years of research reveal the best R&D strategies for the decade ahead. Bozz&Company Inc: *Strategy+business*, št. 77, zima 2014, 18 str. (preprint 00295 dosegljiv na spletu od 28. 10. 2014). Dosegljivo na: <http://www.strategy->

business.com/media/file/00295_The_Global_Innovation_1000_Proven_Paths_to_Innovation_Success.pdf (pridobljeno 29. 10. 2014).

333. Jere Lazanski, T. (2009). *Sistemski pristop in modeliranje kot metodi za oblikovanje strateških odločitev v turizmu*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
334. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. 8th Edition. Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
335. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*. Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
336. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text & Cases*. 9th Edition. Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
337. Jöreskog, K. G. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. V Goldberger, A., Duncan, O. (ur.). *Structural Equation Models in the Social Sciences* (str. 85–112). New York: Seminar Press.
338. Judd, R., McNeil, R. (2008). Large Firms & Small Firms: Job Quality, Innovation and Economic Development. *The Journal of American Academy of Business*, letnik 14, št. 1, str. 164–171.
339. Judge, T. A., Kammayer-Mueller, J. D. (2011). Happiness as a Societal Value. *Academy of management perspective*, letnik 25, št. 1, str. 30–41.
340. Jurše, M. (2011). A market perspective of aligning university business education in transition countries with the emerging globalisation of higher education. *Transformations in business & economics*, letnik 10, št. 2(23), str. 104–124.
341. Kajfež Bogataj, L. (2009). Zgodovina je polna poznih lekcij iz zgodnjih svaril. *Le Monde diplomatique v slovenščini*, 050, 30. oktober.
342. Kajzer, Š. (1982). *Istraživanje strukture i kompozicije mikroekonomskih sistema u udruženom radu: doktorska disertacija*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
343. Kajzer, Š. (1993). Opredelitev managementa. V Belak, Ja. in soavtorji: *Podjetništvo, politika podjetja in management* (str. 131–157). Maribor: Založba Obzorja.
344. Kajzer, Š. (1994). Procesno pojmovanje poslovnih sistemov. V Sriča, V. (ur.): *Informacijski vidiki managementa. Področje 8* (str. 5–13). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, MBA.
345. Kajzer, Š. (1994a). Begriffsbestimmung des Managements V Belak, Ja., Kajzer, Š. (Herausgeber). *Unternehmen im Übergangsprozess zur Marktwirtschaft mit Fellbeispielen aus Slowenien* (str. 99–124). Wien: založba Linde.
346. Kajzer, Š. (1998). Razvoj in strukturiranje podjetja. Belak, Ja. in soavtorji: *Razvoj podjetja in razvojni management: Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*; knjižna zbirka Management in razvoj (str. 39–54). Gubno: MER Evrocenter.
347. Kajzer, Š. (1998a). Übergangskrise im Prozess der Unternehmensentwicklung. V Thommen, J.-P., Belak, Ja., Kajzer, Š., Duh, M. (ur.). *Management zwischen Krise und Erfolg* (str. 92–93). Internationales wissenschaftliches Symposium Management und Entwicklung, MER '98. Gubno: MER Evrocenter.
348. Kajzer, Š. (2002). Kibernetско pojmovanje upravljanja in management. V Duh, M., Kajzer, Š.: *Razvojni modeli podjetja in managementa* (str. 106–153). Založba MER v Mariboru. MER Evrocente.

349. Kajzer, Š. (2003). Tranzicijske krize v procesu razvoja podjetja. V Belak, Ja., soavtorji in soavtorice: *Integralni management in razvoj podjetja* (str. 160–181). Gubno: založba MER v Mariboru.
350. Kajzer, Š. (2004). Ravnati v poslovanju (ne)etično. *MBA Journal*, letnik X(2004), št. 1–2, str. 20–24.
351. Kajzer, Š., Duh, M., Belak, Ja. (2008). Integral Management: Concept and Basic Features of the MER Model, *Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship*, Sonderheft 7, str. 159–172.
352. Kajzer, Š., Potočan, V. (2004). Razvoj in strukturiranje podjetja. V Potočan, V. (ur). *Izvedbeni management* (str. 13–31). Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
353. Kaker, B. (2011). Osrednje teme družbene odgovornosti in standard ISO 26000. V Kreutz, J., ur. (2011). *Konferenca – 13. dan kakovosti Posavja, Družbena odgovornost. Zbirka prosojnic*. Krško: Gospodarska zbornica Slovenije, Območja zbornica Posavje, 26. 10. 2011.
354. Kampis, G. (1991). *Self-modifying Systems in Biology and Cognitive Science*. Oxford: Pergamon Press.
355. Kang, D., Lee, J., Kim, K. (2010). Alignment of Business Enterprise Architectures using fact-based ontologies. *Expert Systems with Applications*, letnik 37, št. 4, str. 3274–3283.
356. Kantabutra, S. (2008). What do we know about vision? *Journal of Applied Business Research*, letnik 24, št. 2, str. 127–138.
357. Kantabutra, S. (2010). Vision effects: a critical gap in educational leadership research. *The International Journal of Educational Management*, letnik 24, št. 5, str. 376–390.
358. Kanter, R. (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurship At Work*. London: Unwin Paperbacks.
359. Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformation leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, letnik 18, št. 4, str. 257–265.
360. Kaplan, D. (1995). *Structural equation modeling: foundations and extensions*. Thousand Oaks, etc.: Sage Publications.
361. Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling: Foundations and extensions*. Thousand Oaks: Sage.
362. Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1988). *Organization and Management: A System and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill.
363. Kavčič, B. (1992). Organizacijska kultura in uspešnost podjetja. XI. posvetovanje organizatorjev dela: *Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja*. Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1., 2. in 3. april 1992.
364. Khalil, E. L. (2011). How not to think about moral values. *Journal of Economic Behavior & Organization*, letnik 77, št. 2, str. 234–238.
365. Kim, J. (2003). Business Schools Take a Page from Kinder. *Gentler Textbook. Wall Street Journal* (October 22). B2C.
366. King, W. R. (2006). Developing Global IT Capabilities. *Information Systems Management*, letnik 23, št. 4, str. 78–79.
367. Klaić, B. (1990). *Rječnik stranih rječi*. Pojasnilo hipoteze. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.
368. Kluckhohn, F. R., Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson and company.

369. Knez-Riedl, J. (1999). Analiza delovanja tekmecev – preusmerjanje k neotipljivim sredstvom. *MER revija za management in razvoj: Analiza podjetja in okolja*, letnik 1, št. 3, str. 32–35.
370. Knez-Riedl, J. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
371. Knez-Riedl, J. (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. V Rebernik, M. et al., *Slovenski podjetniški observatorij 2002*, 2. del (str. 91–112). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
372. Knez-Riedl, J. (2003). Corporate social responsibility and holistic analysis. V Chroust, G., Hofer, C. (ur.). *IDIMT-2003: Proceedings* (Schriftenreihe Informatik, Bd 9) (str. 187–198). Linz: Universitätsverlag R. Trauner.
373. Knez-Riedl, J. (2004). Slovenian SMEs: from the environmental responsibility to corporate social responsibility. *Zagreb International Review of Economics & Business*, št. 1, str. 127–139.
374. Knez-Riedl, J., Hrast, A. (2005). Innovation in the context of the corporate social responsibility (CSR). V Bulz, N. idr. (ur.): *Proceedings of The WOSC 13th International Congress of Cybernetics and Systems, 6–10 July, 2005* (str. 45–54). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
375. Knez-Riedl, J., Hrast, A. (2006). Managing corporate social responsibility (CSR). A case of multiple benefits of socially responsible behaviour of a firm. V Trappl, R. (ur.). *Cybernetics and systems 2006: proceedings of the Eighteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research* (str. 405–409). Dunaj/Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies.
376. Knez-Riedl, J., Mulej, M. (2008). Social responsibility and Adam Smith's Economic Theory. V Božičnik, S., Ećimović, T., Mulej, M. with co-authors (ur.): *Sustainable future, requisite holism, and social responsibility (Against the current abuse of free market society)* (str. 98–108). British Virgin Islands: ANSTED University in Penang, Malaysia: ANSTED Service Centre; School of Environmental Sciences; v sodelovanju s Korte, Slovenija: SEM Institute for Climate Change in Maribor, Slovenija: IRDO Institute for development of Social Responsibility.
377. Knez-Riedl, J., Mulej, M., Dyck, R. G. (2006). Corporate Social Responsibility from the Viewpoint of Systems Thinking. *Kybernetes*, letnik 35, št. 3/4, str. 441–460.
378. Knez-Riedl, J., Mulej, M., Ženko, Z. (2001). Approaching sustainable enterprise. V Lasker, G. E., Hiwaki, K. (ur.): *Sustainable development and global community*, International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics.
379. Knowledge (2006). Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU. Commission of the European communities, Brussels, COM(2006) 502 final (datum objave 13. 9. 2006). Dosegljivo na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0502:FIN:en:PDF> (pridobljeno 10. 7. 2010).
380. Kock, C. J., Santaló, J., Diestre, L. (2012). Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies? *Journal of Management Studies*, letnik 49, št. 3, str. 492–514.
381. Kolk, A. (2000). Green reporting. *Harvard Business Review*, January-February, str. 15–16.
382. Korten, D. S. (2009). *Agenda for a New Economy; From Phantom Wealth to Real Wealth*. San Francisco, Ca.: Berrett-Koehler Publ., Inc.
383. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

384. Kovačič, V. (2010). Values-culture-ethics-norms (VCEN), knowledge, information, innovation and consciousness society. V Doucek, P., Chroust, G., Oškrdal, V. (ur.). *IDIMT-2010 conference*. Linz: Trauner Verlag Universität, Schriftenreihe Informatik 32.
385. Koželj, B. (1990). *Znanost, razvoj in raziskovalno delo*. Kranj: Moderna organizacija.
386. Kralj, J. (1963). *Finansijska politika preduzeća*. Beograd: Knjigovodstvo.
387. Kralj, J. (1965). *Finančna politika industrijskega podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
388. Kralj, J. (1995). *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Izdaja dotisa učbenika iz leta 1992.
389. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
390. Kreft, N., Štrukelj, T. (2013). Proučitev kulture izbranega podjetja. V Boršič, D., Štrukelj, T. (ur.). *Sinergija podjetništva, upravljanja in vodenja za boljšo konkurenčnost gospodarstva: strokovna monografija* (str. 35–53). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
391. Kropfberger, D. (1993). Vodenje podjetja v gospodarski preobrazbi. V Belak, Ja., Kajzer, Š. (ur.). *Podjetniško planiranje, podjetništvo in management: zbornik referatov / XX*.
392. Kumar, P., Ramsey, P. (ur.) (2008). *Learning and Performance Matter*. Singapore, London, New Jersey: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
393. Kumar, R. (2005). *Research Methodology. A Step-by-step Guide for Beginners* (2. izdaja). London: Sage Publications.
394. Kürpick, H. (1981). *Das Unternehmenswachstum als betriebswirtschaftliches Problem*. Berlin: Duncker & Humblot.
395. Lahovnik, M. (2008). Družbena odgovornost kot dejavnik korporacijskega upravljanja podjetij v Sloveniji. *Naše gospodarstvo*, letnik 54, št. 5–6, str. 65–71.
396. Lamberti, L., Lettieri, E. (2009). CSR Practises and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics*, letnik 87, št. 2, str. 153–168.
397. Laroche, M. (ur.) (2011). Globalization, culture, and marketing strategy: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, letnik 64, št. 9, str. 931–933.
398. Larwood, L., Falbe C. M., Kriger, M. P., Miesing, P. (1995). Structure and Meaning of Organizational Vision. *Academy of Management Journal*, letnik 38, št. 3, str. 740–769.
399. Lawrence, W. W. (2008). Small Business Operations Strategy: Aligning Priorities and Resources. *Journal of Small Business Strategy*, letnik 18, št. 2, str. 89–103.
400. Lebe, S. S., Mulej, M. (ur.) (2014). Special Issue: Tourism management based on systems-thinking, holism and social responsibility, *Kybernetes*, letnik 43, št. 3–4.
401. Lebe, S. S., Vrečko, I. (2014). Systemic integration of holistic project- and hospitality management, *Kybernetes*, letnik 43, št. 3–4, str. 363–376.
402. Lencioni, P. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, letnik 80, št. 7, str. 113–117.
403. Lenihan, H. (2011). Enterprise policy evaluation: Is there a 'new' way of doing it? *Evaluation and Program Planning*, letnik 34, št.4, str. 323–332.
404. Lerner, J. (2010). Innovation, Entrepreneurship and Financial Market Cycles, STI Working Paper 2010/3, Paris, France: OECD.

405. Lesáková, L. (2009). Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia. *Acta Polytechnica Hungarica*, letnik 6, št. 3, str. 23–34.
406. Lester, D. L., Parnell J. A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. letnik 15, št. 3, str. 540–554.
407. Lester, D. L., Parnell, J. A., Menefee Michalel L. (2008/2009). Organizational life cycle and innovation among entrepreneurial enterprises. *Journal of Small Business Strategy*. letnik 19, št. 2, str. 37–49.
408. Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, letnik 36, št. 5, str. 41–50.
409. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May-June 1983, str. 92–102.
410. Likierman, A. (2006). Globalization: Turning Threats into Opportunities. *Strategic Finance*, letnik 87, št. 7, str. 8–10.
411. Lo, S., Sheu, H. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Journal Compilation*, letnik 15, št. 2, str. 345–358.
412. Lockwood, N. (2009). Business Ethics: The Role of Culture and Values for an Ethical Workplace (objavljeno v četrti četrtini leta 2009). Poročilo je objavilo društvo Society for Human Resource Management. Dosegljivo na: https://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/09-0711_RQ_4_2009_FINAL.pdf (pridobljeno 24. 4. 2014).
413. Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Physica: Heidelberg.
414. Lopez Garzia, M. P. (2008). Systems Thinking in the Post Modernity Era. *General Systems Bulletin*, letnik XXXVII, str. 14–15.
415. Madu, C. N., Kuei C., ur. (2012). *Handbook of Sustainability Management*. UK: World Scientific Publishing, Imperial College Press.
416. Malbašić, I., Rey, C., Potočan, V. (2014). Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics*, published online 12 June 2014, DOI 10.1007/s10551-014-2238-0 (pridobljeno 18. 7. 2014).
417. Malhotra, N. K., Birks, D. F., Wills, P. (2012). *Marketing Research: An Applied Approach* (fourth edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, FT Press.
418. Malik, F. (2011). *Corporate Policy and Governance*. Frankfurt/Main: Campus.
419. Man, M., Mok, K., Wafa, S. A. (2008). The Relationship Between Distinctive Capabilities, Innovativeness, Strategy Types and the Performance of Small and Medium Size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *The Journal of American Academy of Business*, letnik 13, št. 2, str. 148–153.
420. Mann, S. (2003). Doing Things Differently. *Professional Manager*, letnik 12, št. 3, str. 34–35.
421. March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
422. Marino, S. F. (1999). Where There Is No Visionary, Companies Falter. *Industry Week*, 15. marec, str. 20.
423. Markič, M., Likar, B., Meško, M., Rašič, K., Živković, S. B. (2011). Innovation policy and successfulness of micro and small companies in the Republic of Slovenia. *African journal of business management*, letnik 5, št. 22, str. 9559–9567.
424. Martin, G. (2006). *World Revolution through World Law*. Sun City, AZ: IED Institute for Economic democracy, v sodelovanju z Radford, Va.: Institute on World Problems.

425. Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, letnik 92, št. 1/2, str. 78–84.
426. Martinuzzi, A., Gisch-Boie, S., Wiman, A. (2010). *Does Corporate Responsibility Pay Off? Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe's industrial sectors* (datum objave november 2010). Research Institute for Managing Sustainability, Vienna University of Economics and Business, on behalf of the European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/competitiveness/101124_csr_comp_final_report_long_version_final_en.pdf (pridobljeno 4. 11. 2011).
427. Matthews, J. R. (2005). *Strategic Planning and Management for Library Managers*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, xiv.
428. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus – Ikra.
429. McCann J., Holt R. (2009). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, letnik 87, št. 2, str. 211–220.
430. McGahan, A., Porter, M. (2003). The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization*, letnik 1, št. 1, str. 79–108.
431. McGregor, J., Arndt, M., Berner, R., Rowley, I., Hall, K., Edmondson, G., Hamm, S., Monn, I., Reinhardt, A. (2006). The World's most Innovative Companies. *Business Week*, letnik 24, št. 24 (3981), str. 63–74.
432. McWilliams, A., Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, letnik 37, št. 5, str. 1480–1495.
433. Meers, K., Robertson, C. (2007). Strategic Planning Practice in Profitable Small Firms in the United States. *The Business Review*, letnik 7, št. 1, str. 302–307.
434. Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H. Jr. (1989). *Management, Concepts and Applications*. New York: Harper and Row.
435. Merhar, V., Žakelj, V., Mulej, M. (2014). Odpravljanje neoliberalistične protireformacije državnega kapitalizma. *Naše gospodarstvo*, letnik 65, št. 5/6, str. 68–76.
436. Meško Štok, Z., Markič, M., Bertonec, A., Meško, M. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, letnik 28, št. 2, str. 303–318.
437. Meško Štok, Z., Markič, M., Meško, M. (2009). The process of leadership, innovation and decision making through the influence of values. *International journal of entrepreneurship and innovation management*, letnik 10, št. 1, str. 38–52.
438. Mihalič, R. (2008). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Managerjeva orodja. Škofja Loka: Mihalič in partner.
439. Miles, R. E., Snow, C. C., Mathews, J. A., Miles, G., Coleman, H. J. Jr. (2005). Anticipating the Cellular Form. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (ur.): *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow, England: Pearson Education Limited. Reprinted with deletions from an article originally published as "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating in Cellular Form," *Academy of Management Executive*, letnik 11, št. 4, str. 7–19.
440. Milfelner, B., Potočnik, A., Šarotar Žižek, S. (2014). Social responsibility, human resource management and organizational performance. *Systems research and behavioral science*, published online 29 January 2014. Dosegljivo na: <http://dx.doi.org/10.1002/sres.2263>, DOI: 10.1002/sres.2263 (pridobljeno 2. 3. 2014).

441. Miller, J. (1978). *Living Systems*. New York: McGraw-Hill.
442. Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.
443. Minoja, M., Zollo, M., Coda, V. (2010). Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage. *Corporate Governance*, letnik 10, št. 4, str. 395–405.
444. Mintzberg, H. (1991). *Mintzber über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität*. Wiesbaden: Gabler.
445. Mintzberg, H. (2005). Five Ps for Strategy. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (ur.). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow, England: Pearson Education Limited. Originally published in the *California Management Review* (fall 1987). © 1987 by the Regents of the University of California. Reprinted with deletions.
446. Mintzberg, H. (2005a). The Innovative Organization. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (ur.). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow, England: Pearson Education Limited. Adopted from *The Structuring of Organizations* (Prentice Hall, 1979), Chap. 21 on the adhocracy; on strategy formation from “Strategy Formation in an Adhocracy,” co-authored with Alexandra McHugh, *Administrative Science Quarterly* (1985, pp. 160–197), and “Strategy of Design: A Study of Architects in Co-Partnership,” co-authored with Suzanne Otis, Jamal Shamsie, and James A. Waters, in J. Grant (ur.). *Strategic Management Frontiers* (JAI Press, 1988). A chapter similar to this one appeared in *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Free Press, 1989).
447. Mintzberg, H. (2005b). The Structuring of Organizations. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (ur.). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow, England: Pearson Education Limited. Excerpted originally from *The structuring of Organizations* (Prentice Hall, 1979) with added sections from *Power in and Around Organizations* (Prentice Hall, 1983). Rewritten of the text, based on two other excerpts: “A Typology of Organizational Structure,” published as Chapter 3 in Danny Miller and Peter Friesen, *Organizations: A Quantum View* (Prentice Hall, 1984) and “Deriving Configurations,” Chapter 6 in *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Free Press, 1989).
448. Mintzberg, H. (2005c). Beyond the Configuration. V Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (ur.). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow, England: Pearson Education Limited. Adapted from a chapter of this title in *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Free Press, 1989); an article similar to this chapter was published in the *Sloan Management Review*.
449. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari, a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
450. Misangyi, V. F., Elms, H., Greckhamer, T., Lepine, J. A. (2006). A new perspective on a fundamental debate: A multi-level approach to industry, corporate, and business unit effects. *Strategic Management Journal*, letnik 27, št. 6, str. 571–590.
451. Mitrokostas, E., Apostolakis, A. (2013). Research note: Strategic corporate social responsibility and competition in the tourism industry – a theoretical approach. *Tourism Economics*, letnik 19, št. 4, str. 967–975.
452. Mondragon (2014a). *Mondragon, humanity at work* (na spletu). Dosegljivo na <http://www.mondragon-corporation.com/eng/> (pridobljeno 12. 8. 2014).

453. Mondragon (2014b). *Mondragon (zadruga)* (datum zadnje spremembe april 2013). Dosegljivo na http://sl.wikipedia.org/wiki/Mondragon_%28zadruga%29 (pridobljeno 12. 8. 2014).
454. Morris, H. M., Schindehutte, M., Walton, J., Allen, J. (2002). The ethical context of entrepreneurship: proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics*, letnik 40, št. 4, str. 331–361.
455. Motohashi, K., Lee, D.-R., Swang, Y.-W., Kim, S.-H. (2012). Innovative converged service and its adoption, use and diffusion: a holistic approach to diffusion of innovations, combining adoption-diffusion and use-diffusion paradigms. *Journal of Business Economics and Management*, letnik 13, št. 2, str. 308–333.
456. Mueller, D. C. (1977). The persistence of profits above the norms. *Economica*, letnik 44, št. 176, str. 369–380.
457. Mugler, J. (2005). *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe*. Dunaj/Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
458. Mulej, M. (1973). *Izboljševanje informacij v podjetju: XI. podiplomski seminar VEKŠ*, 21. – 23. 2. 1973. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
459. Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, letnik 21, št. 3–4, str. 207–212.
460. Mulej, M. (1975). *Osnove dialektične teorije sistemov*. Zapiski predavanj. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za telesno kulturo.
461. Mulej, M. (1976). *Entropija u ekonomskim sistemima na razini radne organizacije: doktorska disertacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
462. Mulej, M. (1979). *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
463. Mulej, M. (1994). Three Years of Support for a Theory: Two-Generation Cycles in the Transition from a Preindustrial to a Modern Society. *Cybernetics and Systems*, letnik 5, str. 861–877.
464. Mulej, M. (1996). *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
465. Mulej, M. (2002). *Management inovativnega poslovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
466. Mulej, M. (2006). *Absorpcijska sposobnost tranzicijskih malih in srednjih podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz raziskovalnih organizacij*. Doktorska disertacija. Koper: Fakulteta za management.
467. Mulej, M. (2007a). Systems theory: a worldview and/or a methodology aimed at requisite holism/realism of humans' thinking, decisions and action. *Systems research and behavioral science*, letnik 24, št. 3, str. 347–357.
468. Mulej, M. (2007b). *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
469. Mulej, M. (2010). Untitled book review. [Five books review; neuporabljeni naslov: Please, stop hating your children and grandchildren!] *Systems research and behavioral science*, letnik 27, št. 1., str. 113–123.
470. Mulej, M. (2011). *Socially responsible entrepreneurship and business ethics*. Workshop material, KEN, v Gradcu.
471. Mulej, M. (2011a). Professional systemics in action – the case of innovation of values, culture, ethics and norms. 7th National & International Conference *Professional Systemics in Action* (str. 24–35). Athens, Greece: Hellenic Society for Systemic Studies, University of Piraeus, Panteio University.

472. Mulej, M. (2011c). Družbena odgovornost – več kot odlična kakovost izdelkov in storitev. V Čuk, J. (ur.) (2011). *Dvajset let kakovosti in odličnosti*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
473. Mulej, M. (ur.) (2013). Special issue: Social responsibility – Measures and Measurement viewpoints, *Systemic Practice and Action Research*, letnik 26, št. 6, December 2013.
474. Mulej, M. (ur.) (2014). Special issue: Social Responsibility as a new Socio-economic Order. *Systems Research and Behavioral Science*, articles published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). Dosegljivo na: <http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28ISSN%291099-1743a/earlyview> (pridobljeno 3. 6. 2014).
475. Mulej, M. idr. (1987) (Devetak, G., Drozg, F., Ferš, M., Hudnik, M., Kajzer, Š., Kavčič, B., Kejžar, I., Kralj, J., Milfelner, R., Možina, S., Paluc, C., Pirc, V., Pretnar, B., Repovž, L., Rus, V., Senčar, P., Tratnik, G.). *Inovativno poslovanje: ustvarjalno (so)delovanje mnogih za inoviranje v politiki in praksi organizacij združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
476. Mulej, M. idr. (1992) (de Zeeuw, G., Espejo, R., Flood, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., Rafolt, B., Rebernik, M., Suojanen, W., Thornton, P., Uršič, D.). *Teorije sistemov*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
477. Mulej, M. idr. (1994). *Inovacijski management*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
478. Mulej, M. idr. (2000) (Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, S., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D., and Vallée, R.). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlage za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
479. Mulej, M. idr. (2003) (Bastič, M., Belak, Ja., Knez-Riedl J., Pivka, M., Potočan, V., Rebernik, M., Uršič, D., Ženko, Z., Mulej, N.). Informal Systems Thinking of Systems Theory. *Cybernetics & Systems*, letnik 34, št. 2, str. 71–92.
480. Mulej, M. idr. (2007). A Model to make Sustainable Future Happen. V Ećimović, T., Bunzl, J. M., Esposito, M., Flint, R. W., Haw, R. B., Mulej, M., Shankaranarayana, H. A., Wilderer, P., Williams, L., C., Udyavar, R.: *The Sustainable (Development) Future of Mankind*. Korte: SEM, Institute for Climate Change.
481. Mulej, M. idr. (2008) (Fatur, P., Knez-Riedl, J., Kokol, A., Mulej, N., Potočan, V., Prosenak, D., Škafar, B., Ženko, Z.). *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja)*. Ljubljana: Korona plus, Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
482. Mulej, M. idr. (2009) (Ženko, Z., Štrukelj, T., Hrast, A.). Dopolnjevanje tržnih z menedžerskimi pobudami za inoviranje. V *Inovacija energetike? Strateško srečanje udeležencev energetskega trga*. Ljubljana: Prosperia.
483. Mulej, M. idr. (2009a) (Ženko, Z., Potočan, V., Štrukelj, T.). Kriza 2008 – posledica neoliberalnega zanemarjanja primerno celovitega obnašanja do inoviranja. V Mulej, M. (ur.): *Globalna finančna kriza ter trajnostni razvoj*. Konferenca 50 let EPF. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Zveza ekonomistov Slovenije.
484. Mulej, M. idr. (2009b) (Belak, Je., Hrast, A., Prosenak, D., Potočan, V., Štrukelj, T., Ženko, Z., Žižek Šarotar, S.). Kriza – povod za inoviranje planiranja in vodenja v smeri k družbeni odgovornosti (podjetij) ter zadostni in potrebni celovitosti obnašanja ljudi. V *34. posvetovanje Planiranje in vodenje organizacij v kriznih razmerah, s poudarkom na aktualno temo: Kriza – priložnost za pozitivne*

- spremembe s primeri dobre prakse različnih organizacij*. Maribor: Zveza ekonomistov Slovenije, v sodelovanju z Društvom ekonomistov Maribor.
485. Mulej, M. idr. (2009c) (Ženko, Z., Potočan, V., Štrukelj, T., Božičnik, S., Hrast, A.). Nujnost in zapletenost ustvarjalnega sodelovanja za inoviranje kot pot iz krize 2008-. V *Work – a bridge to cooperation: Relations with co-workers and different age generations*. IRDO konferenca. Maribor: IRDO.
486. Mulej, M. idr. (2009d) (Potočan, V., Ženko, Z., Štrukelj, T., Hrast, A.). Introduction of innovating to enterprises in crisis times of 2008-. *Integracija Rossii v mirovjuju èkonomičeskiju kul'turu v postkrizisnyj period*. Part 2. Strovskiï L. E. idr. (ur.) Yekaterinburg : USTU-UPI – Ural State Technical University.
487. Mulej, M. idr. (2010) (Potočan, V., Ženko, Z., Štrukelj, T., Šarotar Žižek, S., Hrast, A.). The global 2008- crisis and innovation of manager's attributes. V Trappl, R. (ur.): *Cybernetics and systems 2010: proceedings of the Twentieth European Meeting on Cybernetics and Systems Research* (str. 309–314). Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies.
488. Mulej, M. idr. (2010a) (Potočan, V., Štrukelj, T., Ženko, Z.). Considering organizational topics, including finances, in synergy of several systems theories. V *Proceedings of the 7th International Conference on Applied Financial Economics*, (str. 187–195). Athens, Greece: National and Kapodistrian University of Athens.
489. Mulej, M. idr. (2010b) (Ženko, Z., Potočan, V., Štrukelj, T., Božičnik, S., Hrast, A.). Družbena odgovornost kot inoviranje navad za pot iz neo-liberalne krize 2008-. V Mulej, M., Hrast, A. (ur.): *Eseji o družbeni odgovornosti. (Zbirka Družbena odgovornost)*. Maribor: IRDO; Ljubljana: ECPD; Ljubljana: Ypsilon.
490. Mulej, M. idr. (2011) (Potočan, V., Ženko, Z., Hrast, A., Štrukelj, T.). Social responsibility: a crucial knowledge and ethics. *International journal of knowledge and systems science*, letnik 2, št. 4, str. 21–38.
491. Mulej, M., Dyck, R. (ur.) (2014). *Social responsibility beyond neoliberalism and charity. Volumen 1–4*. ZDA: Bentham Science Publishers.
492. Mulej, M., Hrast, A. (2008). Družbena odgovornost podjetij. V *Skupaj smo močnejši, Zbornik 2. konference nevladnih organizacij Podravja* (str. 41–52). Maribor: Regionalno stičišče NVO Podravja.
493. Mulej, M., Hrast, A. (2011a). Nujni so novi pogledi na družbeno odgovornost. V Glavič, P. (ur.): *Prispevki k strategiji razvoja Slovenije in povečanje konkurenčnosti podjetij: s primeri najboljše prakse* (str. 56–68). Maribor: Društvo ekonomistov Maribor.
494. Mulej, M., Hrast, A. (2014). Human and organizational social responsibility. V Mulej, M., Dyck, R. (ur.). *Social responsibility beyond neoliberalism and charity. Volumen 1: Social responsibility – a non-technological innovation process* (str. 15–89) USA: Bentham Science Publishers.
495. Mulej, M., Hrast, A. (2014a). Družbena odgovornost politikov. V Vogrin, I. (ur.). *Zakaj naša domovina umira?*(str. 95–125). Lenart: Samozaložba Ivan Vogrin.
496. Mulej, M., Hrast, A. (ur.) (2010). *Eseji o družbeni odgovornosti. (Zbirka Družbena odgovornost)*. Maribor: IRDO; Ljubljana: ECPD; Ljubljana: Ypsilon.
497. Mulej, M., Hrast, A., Kojc, S. (ur.) (2014). *Health – personal and/or social responsibility? Conference proceedings*. Maribor: IRDO.
498. Mulej, M., Kajzer, Š. (1998). Ethic of interdependence and the law of requisite holism. V Rebernik, M., Mulej, M. (ur.). *STIQE '98*. Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment (str. 56–67). Maribor: ISRUM et al.

499. Mulej, M., Kajzer, Š. (1998a). Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec*, letnik 28, št. 1, str. 26–35.
500. Mulej, M., Kajzer, Š. (1999). (Neformalno) sistemsko razmišljanje kot podlaga (uspeha) civilne družbe. V Bohinc, R., Černetič, M. (ur.). *Civilna družba v Sloveniji in Evropi: stanje in perspektive: zbornik razprav* (str. 43–52). SAZU. Ljubljana: Društvo Občanski forum, FDV.
501. Mulej, M., Mulej, N. (2006). Innovation and/by systemic thinking by synergy of methodologies "Six thinking hats" and "USOMID". V Trappl, R. (ur.) *Cybernetics and Systems 2006 Proceedings of the Eighteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research* (str. 416–421). Dunaj: Austrian Society for Cybernetic Studies.
502. Mulej, M., Prosenak, D. (2007). Society and Economy of Social Responsibility – The Fifth Phase of Socio-economic Development? V Hrast, A., Mulej, M., Knez-Riedl, J. (ur.): *Družbena odgovornost*. IRDO, Maribor.
503. Mulej, M., Štrukelj, T. (2013). Enterprise credibility for trust in enterprise business. V Potočnik, A., Šarotar Žižek, S., Mulej, M. (ur.). *The quest for happiness: conference proceedings* (6 str.). Maribor: MRA in IRDO.
504. Mulej, M., Ženko, Z. (2004). *Dialektična teorija sistemov in inovacijsko-inovacijski management*. Maribor: Management Forum.
505. Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., Locander, W. B. (2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of business Ethics*, letnik 86, št. 2, str. 125–141.
506. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2005). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Der St. Galler General Management Navigator. 3., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
507. Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. Ninth Edition. Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
508. Nagel, G. (1991). *Durch Firmenkultur zur Firmenpersönlichkeit*. Landsberg: Moderne Industrie.
509. Nakamori, Y. (2010). Systems thinking in the knowledge-based society. V Gu, J., Xu, J., editors: *Proceedings of the 2010 General Assembly of International Academy of Systems and Cybernetic Sciences*. International Federation for Systems Research (IFSR) and International Academy of Systems and Cybernetic Sciences. Chengdu, P. R. China.
510. Nedelko, Z. (2011). *Kako izboljšati inovativnost kot vrednoto managementa v tranziciji*. Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
511. Nedelko, Z., Potočan, V. (2010). Characteristics of Management in Transition: Experiences from Slovenia. V Katalinic, B. (ur.): *Vallis Aurea, focus on regional development* (str. 995–999). Conference proceedings. Pozega: Polytechnic of Pozega; Vienna: DAAAM International.
512. NEF (2009). *The (un)Happy Planet Index 2.0: why good lives do not have to cost the Earth* (zadnji datum spremembe 2009). New economic foundation (NEF). Dosegljivo na: <http://www.happyplanetindex.org> (pridobljeno 22. 12. 2009).
513. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, letnik 87, št. 9, str. 57–64.
514. Nooteboom, B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford, UK: Oxford University Press.

515. Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
516. OECD (2005). *Governance of Innovation Systems, letnik 1: Synthesis Report*, MONIT project (datum objave 27. 7. 2005). Organisation for Economic Co-operation and development. Secretary-General of the OECD. Paris, France: OECD Publishing.
517. OECD (2010). *Innovation to strengthen growth and address global and social challenges*. Key Findings. Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. Paris, France: OECD (datum objave 28. 5. 2010). Dosegljivo na: <http://www.oecd.org/dataoecd/51/28/45326349.pdf> (pridobljeno 27. 6. 2010).
518. Oreja-Rodríguez, J. R., Yanes-Estévez, V. (2010). Environmental scanning. Dynamism with rack and stack from Rasch model. *Management Decision*, letnik 48, št. 2, str. 260–276.
519. Ormuš, M., Matijević, Ž. (1979). *Intelektualni rad: metode i tehnike*. Zagreb: Radničko sveučilište "Moša Pijade".
520. Ortiz Avram, D., Kühne, S. (2008). Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics*, letnik 82, št. 2, str. 463–475.
521. Osland, J. S., Turner, M., E. (2011). *The Organizational Behavior Reader*. Ninth, International Edition. Pearson Education, Inc. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
522. Osterloh, M., Frost, J. (1996). *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
523. Osterloh, M., Thiemann, R. (1995). Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik: Das Beispiel Brent Spar. *Die Unternehmung*, letnik 49, št. 5, str. 321–338.
524. Oswald, S. L., Mossholder, K. W., and Harris, S. G. (1994). Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job. *Strategic Management Journal*, letnik 15, št. 6, str. 477–489.
525. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon.
526. Ouchi, W., Wilkins, A. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, letnik 11, št. X, str. 457–483.
527. P&E (2012). *Prices and earnings*. A comparison of purchasing power around the globe. CIO Wealth Management Research, September 2012 edition (datum objave 7. 9. 2012). Switzerland: UBS AG. Dosegljivo na: www.ubs.com/research (pridobljeno 12. 2. 2013).
528. Palmer, T. G. (ur.). (2012). *After the Welfare State. Politicians Stole Your Future ... You Can Get It Back*. Atlas Network, Students for Liberty. Ottawa, Illinois: Jameson Books.
529. Palmisano, S. J. (2014). *Re-Think: A Path to the Future*. New York: Center for Global Enterprise.
530. Palvia, P., Palvia, S., Harris, A. (2007). *Managing Global Information Technology: Strategies and Challenges*. Marietta, GA: Ivy League Publishing.
531. Parker, S. C. (2009). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
532. Parmigiani, A., Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, letnik 37, št. 4, str. 1108–1136.
533. Partington, D. (ur.) (2003). *Essential Skills for Management Research*. London: Sage Publications Inc.

534. Pérez, D. G., Duréndez, A. (2007). Managerial Behaviour of Small and Medium-sized Family Businesses: an Empirical Study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, letnik 13, št. 3, str. 151–172.
535. Peršak, M. (2007). Korporacijska kultura. V: *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*. 2., dopolnjena izdaja. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
536. Peršič, A. (2014). *Vpliv dejavnikov družbeno odgovornega ravnanja na poslovne modele*. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
537. Peršič, A., Markič, M. (2013). The impact of social responsibility vision and strategy on successful corporate operations. *International Research Journal*, letnik 11, št. 1, str. 27–40.
538. Peršič, A., Markič, M. (2013a). The impact of socially responsible reporting on successful corporate operations. *Organizacija*, letnik 46, št. 2, str. 47–54.
539. Peters, M., Reimann, W. (1988). *Ausserorientierung erhöht den Informationsbedarf des Unternehmens*. Management Zeitschrift, št. 57, letnik 5, str. 217–219.
540. Peters, T. (1987). *Thriving on Chaos*. New York: A. A. Knopf.
541. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper – Row.
542. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner BooksHarper & Row.
543. Petrović, G. (1994). *Logika*. 23., spremenjena izdaja. Zagreb: Element.
544. Petz, B., Šulak, F. (1991). *Psihologija u robnom prometu*. Zagreb: Školska knjiga.
545. Pffol, H. C., Kellerwessel, P. (1997). Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Grossenbetriebe. V Pffol, H. C. (ur.): *Betriebswirtschaftslehre der Little und Kleinbetriebe: groessenspezifische Probleme und Moeglichkeiten zu Ihre Loesung* (str. 1–24). 4. izdaja. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
546. Phillips, R. E. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
547. Pierce, J. L., Newstrom, J. W. (2011). *The Manager's Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*. Ninth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
548. Pijpers, G. G. M., Montfort, K. (2006). An investigation of factors that influence senior executives to accept innovations in information technology. *International journal of management*, letnik 23, št. 1, str. 11–23.
549. Pisnik Korda, A. (2008). *Oblikovanje in empirično preverjanje modela zaznane vrednosti izdelka*. Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
550. Pleitner, H. J. (2003). Podjetnikova osebnost in razvoj malih in srednje velikih podjetij. V Belak, J., soavtorice in soavtorji: *Integralni management in razvoj podjetja* (str. 248–259). Knjižna zbirka Management in razvoj; 12. Maribor: MER Evrocenter, Založba MER.
551. Plut, D. (2009). *Planet in Slovenija pred izzivi globalizacije in sonaravnega razvoja*. PPT prezentacije za predavanja profesorjem v Ljubljani, 19. avgusta. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
552. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, Simon & Schuster Adult Publishing Group.
553. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan.

554. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press.
555. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006a). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Strategy & Society. Harvard Business Review*, letnik 34, št. 11, str. 2–15.
556. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006b). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, letnik 34, št. 12, str. 78–92.
557. Potočan, V., Mulej, M. (2009). Informal systems thinking: sustainable development and SR. V *IDIMT-2009. System and humans – a complex relationship / 17th Interdisciplinary Informations Management Talks*, September 9–11, 2009, Jindřichův Hradec, Czech Republic. Linz: Trauner; Johannes Kepler Universität : SEA Institut für Systems Engineering & Automation.
558. Potočan, V., Mulej, M. (2010). Socially Responsible Ethics of Enterprise. *Corporate social responsibility and ethnical aspects of business*. Warsaw: Studio Emka. Str. 80–120.
559. Potočan, V., Mulej, M. (ur.) (2007). *Transition into an Innovative Enterprise*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor.
560. Potočan, V., Mulej, M., Nedelko, Z. (2010). From the Innovative to the Sustainable Development. *Proceedings: 2nd International Conference "Vallis Aurea", focus on regional development*, 3rd September 2010; editor: Branko Katalinic. Str. 1165–1169.
561. Potočnik, A. (2010). *Razpotja regionalnega razvojnega načrtovanja: aplikacija DTS*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
562. Prosenak, D., Mulej, M. (2008). O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja. *Naše gospodarstvo*, letnik 54, št. 3/4, str. 10–21.
563. Prosenak, D., Mulej, M., Snoj, B. (2008). A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being. *Kybernetes*, letnik 37, št. 9/10, str. 1508–1529.
564. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
565. Pümpin C., Prange, J. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
566. Pümpin, C. (1990). *Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager*. 2. izdaja, Düsseldorf/Wien/New York: Econ Verlag.
567. Pümpin, C., Kobi, J. M., Wüthrich, H. A. (1985). Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmer. *Die Orientierung* (1985) 85.
568. Quinn, F. (2006). *Growing the Customer. How to become customer-driven*. The O'Brien Press, Dublin.
569. Rapport, A. (1986). *General Systems Theory: Essential Concepts and Applications*. Massachusetts, Cambridge: Abacus Press.
570. Rapport, R. N. (1970). Three dilemmas in action research. *Human Relations*, letnik 23, št. 4, str. 499–513.
571. Rašič, K., Mulej, M., Čančer, V. (2014). Modeling the quality of life – economic growth fuelled by technology research, innovation and knowledge. *Innovative issues and approaches in social sciences – IAAS*, letnik 7, št. 3, str. 104–131. Dosegljivo na: <http://www.iiass.com/pdf/IIASS-2014-no3-art06.pdf> (pridobljeno 28. 10. 2014).

572. Rebernik, M., Bradač, B. (2006). Cooperation and opportunistic behaviour in transformational outsourcing. *Kybernetes*, 2006, letnik 35, št. 7/8, str. 1005–1013.
573. Rebernik, M., Širec, K. (2007). Fostering Innovation by Unlearning Tacit Knowledge. *Kybernetes*, letnik 36, št. 3/4, str. 406–419.
574. Redondo, J. L., Fernández, J., Arrondo, A. G., García, I., Ortigosa, P. M. (2011). Fixed or variable demand? Does it matter when locating a facility? *Omega*, letnik 40, št.1, str. 9–20.
575. Rejc Buhovac, A., Epstein, M. J. (2014). *Making sustainability work. Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Second edition. Completely revised and updated. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited in San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
576. Revkin, A. C. (2005). A New Measure of Well-Being from a Happy Little Kingdom. *The New York Times*, 4. 10. Dosegljivo na: <http://www.nytimes.com/2005/10/04/science/04happ.html?ex=1171947600&en=5a41a93522961d05&ei=5070> (pridobljeno 12. 11. 2011).
577. Ringle, C. M., Wende, S., Becker, J.-M. (2014). *SmartPLS 3.0*. Hamburg: Univerza v Hamburgu. Dosegljivo na: www.smartpls.de (pridobljeno 16. 10. 2014).
578. Ringle, C. M., Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3)*. Hamburg: Univerza v Hamburgu. Dosegljivo na: <http://www.smartpls.de> (pridobljeno 6. 7. 2013).
579. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. Tenth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
580. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010a). *Essentials of Organizational Behavior*. Tenth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
581. Robbins, S. P., Judge, T. A., Campbell, T. T. (2010). *Organizational Behaviour*. Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
582. Robbins, S. P., Judge, T. A., Campbell, T. T. (2010b). *Organizational Behaviour*. Harlow, Essex, England: Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Limited.
583. Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, letnik 20, št. 7, str. 655–670.
584. Robertson, C. J. (2008). An Analysis of 10 years of Business Ethics Research in Strategic Management Journal: 1996–2005. *Journal of Business Ethics*, letnik 80, št. 4, str.745–753.
585. Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: Individual and societal*. New York: The Free Press.
586. Rollinson, D. (2008). *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (4th edn). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
587. Ropret, M. (2014). *Model invencijsko-inovacijskega managementa in gospodarska uspešnost nizko in srednje-nizko tehnoloških podjetij*. Doktorska disertacija. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
588. Rosický, A. (1997). Information within the (Human) System. V Stowell, F. A., Ison, R. L., Armson, R., Holloway, J., Jackson, S., McRobb, S. (ur.): *Systems for Sustainability: People, Organizations and Environments*. New York: Plenum.
589. Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierter Managementlehre*. Bern: Der HSG-Ansatz.

590. Rühli, E. (1989). Strategische Unternehmensführung Heute. V Rühli, E. (ur.): *Strategisches Management in schweizerischen Industrieunternehmen* (str. 11 in dalje). Bern, Stuttgart: Haupt Verlag.
591. Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, letnik 12, št. 3, str. 167–185.
592. Rüttinger, Rolf (1986). *Unternehmenskultur: Erfolg durch Vision und Wandel*. Düsseldorf: Econ Verlag.
593. Saaty, T. L. (1994). *Fundamentals of decision making and priority theory: with the analytic hierarchy process*. Pittsburgh: RWS Publications.
594. Sagadin, J. (1977). *Poglavja iz metodologije pedagoškega raziskovanja*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
595. Sagadin, J. (2003). *Statične metode za pedagoge*. Maribor: Obzorja.
596. Salkind, N. J. (2005). *Statistics for people who (Think They) hate statistics*. 2. izdaja. London itd.: SAGE Publications.
597. Sami, H., Wang, J., Zhou, H. (2011). Corporate governance and operating performance of Chinese listed firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, letnik 20, št. 2, str. 106–114.
598. Sarkiz, J., Gonzalez-Torre, P., Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Affect of Training. *Journal of Operations Management*, letnik 28, št. 2, str. 163–176.
599. Schein E. H. (1987). *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. Jossey-Bass Publishers.
600. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, letnik 45, št. 2, str. 109–119.
601. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
602. Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, letnik 38, št. 1, str. 9–20.
603. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership, a Dynamic View* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
604. Schepers, J., Wetzels, M., de Ruyter, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing service quality*, letnik 15, št. 6, str. 496–508.
605. Schiemenz, B. (1972a). *Betriebskybernetik: Aspekte des betrieblichen Managements*. Stuttgart: Poeschel.
606. Schiemenz, B. (1972b). *Regelungstheorie und Entscheidungsprozesse: ein Beitrag zur Betriebskybernetik*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
607. Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, letnik 75, str. 341–351.
608. Schmalensee, R. (1979). Good regulatory regimes. *The RAND Journal of Economics*, str. 417–436.
609. Schmitz, C. (2014). *Program LimeSurvey 2.05+* (na spletu). Dostopno na: <http://www.limesurvey.org/> (pridobljeno 22. 12. 2014).
610. Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy – problem of strategic fit. *Long Range Planning*, letnik 20, št. 4.
611. Schopenhauer, A. (1818). *Die Welt als Wille und Vorstellung*. Saemmtliche Werke, Bd. 2–3. Berlin: Weichert.
612. Schuler, D., Cording, M. (2006). A Corporate social performance – corporate financial behavioral model for consumers. *The Academy of Management Review*, letnik 31, št. 3, str. 540–558.

613. Schwab, K. (ur.) (2009). *The Global Competitiveness Report 2009–2010*. Published by the World Economic Forum (WEF). Geneva, Switzerland, within the framework of the Global Competitiveness Network (datum objave 8. 9. 2009). Dosegljivo na: <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf> (pridobljeno 1. 7. 2010).
614. Schwartz, K. (2005). Corporate futures: social responsibility in the tourism industry. *Tourism Management*, letnik 26, št. 2, str. 296–297.
615. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 cultures. *Advances in experimental social psychology*, letnik 25, št. 1, str. 1–65.
616. Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work, *Applied Psychology*, letnik 48, št. 1, str. 23–47.
617. Schwartz, S. H. (2007). *Draft Users Manual: proper use of the Schwartz value survey, Version 10 September 2007*, compiled by Romie F. Litrell. Auckland, NZ: Centre for Cross-Cultural Comparisons. Dosegljivo na: <http://www.crossculturalcentre.homestead.com> (pridobljeno 5. 7. 2011).
618. Schwartz, S. H., Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of research in personality*, letnik 38, št. 3, str. 230–255.
619. Schwarz, A. (2003). *Defining information technology acceptance: a human-centered, management-oriented perspective: dissertation*. Huston: University of Huston, University Park.
620. Senge, P. M. (1991). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Cambridge: MIT Press.
621. Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., Flowers, B. S. (2004). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations and society*. New York: Random House.
622. Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Lau, J., Schley, S. (2008). *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. Doubleday, New York, London, Toronto, Sydney, Auckland.
623. Sergiovanni, T., Corbally, J. (ur.) (1984). *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice*. Chicago: The University of Illinois Press.
624. Service, R. W. (2006). The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*, letnik 23, št. 1, str. 61–77.
625. SFPO (2010). *Priročnik z orodji za družbeno odgovornost podjetij: praktični pristop k trajnostnemu razvoju*. Urednika Zarnik, U., Hrast, A.; prevod Grilc Mulej, J. Ljubljana: Slovenska fundacija za poslovno odličnost, Birografika Bori.
626. Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, letnik 22, št.2, str. 307–315.
627. Shannon, C. E., Weaver W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press.
628. Shaw, J. B., Erickson, A., Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, letnik 22, št. 4, str. 575–590.
629. Siegel, D. S., Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, letnik 16, št. 3, str. 773–792.

630. Sigismund Huff, A. idr. (2009). *Strategic Management: Logic and Action*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
631. Sikavica, P., Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
632. Silvers, D. I. (1994). Vision – Not Just for COEs. *Management Quarterly*, letnik 35, št. 4, str. 10–14.
633. Simon, H. (1979). From Substantive to Procedural Rationality. V *Philosophy and Economic Theory*. Hahn, F., Mollis, M. (ur.). Oxford: Oxford University Press. Str. 65–86.
634. SMEs (2014). *Small and medium-sized enterprises (SMEs)* (datum zadnje posodobitve 10. 3. 2014). Brussels: European Commission, Enterprise and Industry. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm (pridobljeno 12. 6. 2014).
635. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, letnik 28, št. 3, str. 339–358.
636. Smith, A. (1759/1982). The theory of moral sentiments. V Raphael D. D. in Macfie, A. L. (ur.): *Volume I of the Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith*. Indianapolis: Liberty Fund.
637. Smith, A. (2010). *Bogastvo narodov. Raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov*. Ljubljana: Studia humanitatis.
638. Smith, P. B., Bond, M. H. (1998). *Social psychology across cultures* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
639. Song, M., Im, S., van der Bij, H. (2011). Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance? *Journal of Product Innovation Management*, letnik 28, št. 4, str. 503–520.
640. Sorescu, A., Frambach, R. T., Rangaswamy, A., Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, letnik 87, št. X, str. 3–16.
641. Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, letnik 43, št. 2–3, str. 383–407.
642. Struk, V. (1995). *Filozofija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
643. SSIE (2012). Strengthening social innovation in Europe. *Journey to effective assessment and measurement*; EU 2012, ISBN 987-92-79-26122-0 (Coordinated by Directorate-General for Enterprise and Industry, Directorate B – Sustainable Growth and EU 2020, Unit B3 – Innovation Policy for Growth).
644. SSKJ (2002). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. SAZU in ZRC SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša in avtorji. DZS, d.d., Založništvo literature. Računalniška priprava: Amebis, d.o.o. Elektronska izdaja V1.0.
645. Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
646. Stegmann, J. P. (2007). An Integrated View of Strategic Management. *The Journal of Interdisciplinary Economics*, letnik 18, str. 275–302.
647. Steinmann, H., Schreyögg, G. (1990). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Praxisfälle*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
648. Stern, C. W., Deimler, M. S. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy*. John Wiley and Sons, Inc.
649. Stern, N. (2006). *The economics of climate change*. Poročilo. Dosegljivo na: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100407172811/http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm (pridobljeno 17. 9. 2014). V knjižni obliki je založnik Cambridge University Press.

650. Sternad, S. (2011). *Analiza vplivov uporabe celovitih informacijskih rešitev na obnašanje uporabnikov*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
651. Sternad, S., Gradišar, M., Bobek, S. (2011). The influence of external factors on routine ERP usage. *Industrial Management & Data Systems*, letnik 111, št. 9, str. 1511–1530.
652. Stevens, J. (1996, 2001). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Mahwah, New York: Laurence Erlbaum.
653. Stewart, I., Fenn, P. (2006). Strategy: the motivation for innovation. *Construction Innovation*, letnik 6, št. 3, str. 173–185.
654. Stiglitz, J. E. idr. (2009). *Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress* (končno poročilo, objavljeno 14. 9. 2009). Dosegljivo na: <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm> (pridobljeno 14. 11. 2011).
655. Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, letnik 36, št. 2, str. 111–147.
656. Stuebs, M., Sun, L. (2010). Business reputation and labor efficiency, productivity, and cost. *Journal of Business Ethics*, letnik 96, št. 2, str. 265–283.
657. Subrahmanya, M. H. B. (2005). Pattern of technological innovations in small enterprises: a comparative perspective of Bangalore (India) and Northeast England (UK). *Technovation*, letnik 25, št.3, str. 269–280.
658. SURS (2014). *Podjetja, Slovenija, 2013 – končni podatki* (prva objava, 26. 11. 2014). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dosegljivo na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6658 (pridobljeno 31. 12. 2014).
659. Šarotar Žižek S., Mulej M., Potočnik A., Kalmar, M. (2012). Personal and Personality Development as Basis of Successful Employee Diversity and Well-being Management. *USA-China business review*, letnik 11, št. 1, str. 114–130.
660. Šarotar Žižek, S., Mulej, M. (2010). Družbena odgovornost na temelju zadostne in potrebne celovitosti posameznikov ter njihovega blagostanja – možen odgovor na finančno, gospodarsko in družbeno krizo iz leta 2008. *Naše gospodarstvo*, letnik 56, št. 3–4, str. 19–32.
661. Šarotar Žižek, S., Mulej, M. (2013). Social responsibility: a way of requisite holism of humans and their well-being. *Kybernetes*, letnik 42, št. 2, str. 318–335.
662. Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Potočnik, A. (2010c). Human well-being under impact of human care for nature: happy planet index. V Hrast, A., Mulej, M. (ur.): *Eseji o družbeni odgovornosti* (6 str.). Zbirka Družbena odgovornost. Maribor: IRDO; Ljubljana: ECPD; Ljubljana: Ypsilon.
663. Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Treven, S. (2009). Dobro počutje/subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, letnik 42, št. 3, str. A 122–A 131.
664. Šarotar Žižek, S., Štrukelj, T., Mulej, M. (2011). Enterprise Policy for Social Responsibility and Enterprise Stakeholder Well-being. V Doucek, P., Chroust, G., Oškrdal, V. (ur.): *IDIMT-2011: Interdisciplinarity in Complex Systems* (proceedings) (str. 233–242). Linz: Trauner Verlag.
665. Šaša, A., Krisper, M. (2011). Enterprise architecture patterns for business process support analysis. *Journal of Systems and Software*, letnik 84, št. 9, str. 1480–1506.
666. Šešić, B. (1982). *Osnove metodologije društvenih nauka*. Beograd: Naučna knjiga.

667. Širec, K., Močnik, D. (2010). How entrepreneurs' personal characteristics affect SMEs' growth. *Naše gospodarstvo*, letnik 56, št. 1/2, str. 3–12.
668. Širec, K., Rebernik, M. (2011). Izobraževanje za podjetnost in podjetništvo. *Pedagoška obzorja*, letnik 26, št. 4, str. 129–145.
669. Štrukelj, T. (2010a). Značilnosti razvoja podjetja in managementa – ponazoritev s primerom. *Naše gospodarstvo*, letnik 56, št. 1/2, str. 81–91.
670. Štrukelj, T. (2010). Znanje in inovacije slovenskih MSP za doseganje konkurenčne prednosti. V Rebernik, M., Širec, K. (ur.). *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: slovenski podjetniški observatorij 2009/10* (str. 131–148). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
671. Štrukelj, T. (2010b). The influence of enterprise values, culture, ethics, and norms on its vision and thus long-term survival. V Doucek, P., Chroust, G. (ur.): *IDIMT-2010. Information Technology – Human Values, Innovation and Economy proceedings* (str. 311–321). Linz: Trauner, Johannes Kepler Universität: SEA Institut für Systems Engineering & Automation.
672. Štrukelj, T. (2011a). Strategic Management and Innovativeness for Better (Global) Business Competitiveness: case of Slovenia. V *Economic integrations, competition and cooperation: (book of abstracts)* (str. 45). Opatija, Croatia: University of Rijeka, Faculty of Economics; University of Ljubljana, Faculty of Economics; CEDIMES Paris, Rijeka, Centre d'Etudes du Développement International ed des Mouvements Economiques et Sociaux; University of Antwerpen, Jean Monnet Centre of Excellence.
673. Štrukelj, T. (2011b). Innovative strategic management – coordinates for new (after) crisis challenges. V *Crises after the crisis: inquiries from a national, european and global perspective* (str. 390–399). IECS 2011. Romania: Sibiu.
674. Štrukelj, T. (2011c). Inovacije v slovenskih (malih in srednje velikih) podjetjih ter možni ukrepi za njihovo izboljšanje. V Boršič, D., Štrukelj, T., soavtorji in soavtorice: Knjižna zbirka Sodobna ekonomija in poslovanje – SEP: *SEP I – Izzivi gospodarstva na začetku novega desetletja* (str. 63–78). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
675. Štrukelj, T. (2012). Pomen povečevanja inovativnosti v sodobnem podjetniškem okolju. V Širec, K., Rebernik, M. (ur.). *Razvojni potenciali slovenskega podjetništva: slovenski podjetniški observatorij 2011/12* (str. 67–80). Maribor: EPF.
676. Štrukelj, T. (2013a). Gaining competitiveness with enterprise governance innovation. V *Meždunarodna naučna konferencija "Perspektivi pred industrialnija biznes"* (str. 193–195). Varna: Katedra "Ikonomika i upravljenje na industrijata", "Iko-konsult".
677. Štrukelj, T. (2013b). Innovativeness of SMEs for better competitiveness. V *Meždunarodna naučna konferencija "Perspektivi pred industrialnija biznes"* (str. 196–198). Varna: Katedra "Ikonomika i upravljenje na industrijata", "Iko-konsult".
678. Štrukelj, T. (2013c). Global strategy to achieve new era form of competition. V *Meždunarodna naučna konferencija "Regionalni i globalni izmerenija na t'rgovijata"* (str. 82–91). Varna: "Nauka i ikonomika".
679. Štrukelj, T. (2013d). Selected aspects of strategic management as global dimensions of contemporary commerce. V *Meždunarodna naučna konferencija "Regionalni i globalni izmerenija na t'rgovijata"* (str. 178–187). Varna: "Nauka i ikonomika".
680. Štrukelj, T. (2014). Can strategic management show the way out from the current crisis towards social responsibility? V Mulej, M., Dyck, R. (ur.). *Social responsibility – sustainability, education and management* (str. 137–177). Knjižna

- zbirka Social responsibility beyond neoliberalism and charity, letnik 2. ZDA: Bentham Science Publishers.
681. Štrukelj, T., Boršič, D. (2012a). Vpliv značilnosti podjetja in panoge ter interesov udeležencev podjetja na uspešnost podjetja in gospodarstva. V Boršič, D., Štrukelj, T. (ur.). *Integracije, mreže in podjetja v luči nove svetovne ureditve: strokovna monografija* (str. 9–18). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
682. Štrukelj, T., Boršič, D. (2012b). Vrednote in evropska solidarnost za rešitev dolžniške krize v Grčiji. V Boršič, D., Štrukelj, T. (ur.). *Integracije, mreže in podjetja v luči nove svetovne ureditve: strokovna monografija* (str. 19–29). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
683. Štrukelj, T., Duh, M., Belak, Je., Mulej, M. (2010). Entrepreneurial rationality for enterprise's long-term survival and development. V Hrast, A., Mulej, M. (ur.): *Social responsibility and current challenges 2010. Nature and humans. Conference proceedings* (6 str.). Maribor: IRDO.
684. Štrukelj, T., Mulej, M. (2008). Business policy and strategic management for the sustainable future. V Božičnik, S., Ećimović, T., Mulej, M. with co-authors: *Sustainable future, requisite holism, and SR (Against the current abuse of free market society)* (str. 170–181). British Virgin Islands: ANSTED University in Penang, Malaysia: ANSTED Service Centre; School of Environmental Sciences v sodelovanju s Korte, Slovenia: SEM Institute for Climate Change in Maribor, Slovenia: IRDO Institute for development of SR.
685. Štrukelj, T., Mulej, M. (2009). Enterprise management, innovativeness, market competitiveness and the case of global (transitional) economy. V *Marketing theory challenges in transitional societies* (str. 285 – 290). 3rd International Scientific Conference, Maribor, Slovenia. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
686. Štrukelj, T., Mulej, M. (2010). Vision as an instrument for becoming a socially responsible enterprise (including nature). V Hrast, A., Mulej, M. (ur.): *Social responsibility and current challenges 2010. Nature and humans. Conference proceedings* (5 str.). Maribor: IRDO.
687. Štrukelj, T., Mulej, M. (2010a). Načela družbene odgovornosti pri inoviranju upravljanja in vodenja podjetja. V Mulej, M., Hrast, A. (ur.): *Eseji o družbeni odgovornosti. (Zbirka Družbena odgovornost)* (12 str.). Maribor: IRDO; Ljubljana: ECPD in Ypsilon.
688. Štrukelj, T., Mulej, M. (2010b). Inoviranje upravljanja in vodenja podjetja. V Brezovec, A., Mekinc, J. (ur.): *Management, izobraževanje in turizem: Družbena odgovornost za trajnostni razvoj* (str. 2076–2083). 2. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo. Portorož: Turistica.
689. Štrukelj, T., Mulej, M. (2010c). Različni vidiki poslovnih možnosti razvoja podjetja. V Brezovec, A., Mekinc, J. (ur.): *Management, izobraževanje in turizem: Družbena odgovornost za trajnostni razvoj* (str. 2068–2075). 2. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo. Portorož: Turistica.
690. Štrukelj, T., Mulej, M. (2011a). Enterprise (stakeholder) values as a frame/criteria for enterprise policy estimation. V Hrast, A., Kojc, S., Fištravec, A., Mulej, M., Anterer, A. (ur.) (2011). *6th IRDO International Conference: Social Responsibility and Current Challenges 2011 Youth in Focus of World Changes. Conference Proceedings* (7 str.). Maribor: IRDO.
691. Štrukelj, T., Mulej, M. (2011b). Essential elements of a permanently young enterprise's culture. V Hrast, A., Kojc, S., Fištravec, A., Mulej, M., Anterer, A. (ur.) (2011). *6th IRDO International Conference: Social Responsibility and Current*

- Challenges 2011 Youth in Focus of World Changes. Conference Proceedings* (7 str.). Maribor: IRDO.
692. Štrukelj, T., Mulej, M. (2011c). Better Performance through Enterprise Governance and Management Process Innovation. V *MEB 2011: proceedings* (str. 217–226). 9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. Budapest, Hungary: Keleti Károly Faculty of Economics, Óbuda University.
693. Štrukelj, T., Mulej, M. (2011d). Poslovne strategije kot način uresničevanja politike podjetja. V Brezovec, A., Mekinc, J. (ur.): *Management, izobraževanje in turizem: Solidarnost za konceptualne spremembe* (8 str.). 3. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo. Portorož: Turistica.
694. Štrukelj, T., Mulej, M. (2011e). Inovativna in ustvarjalna kultura podjetja. V Brezovec, A., Mekinc, J. (ur.): *Management, izobraževanje in turizem: Solidarnost za konceptualne spremembe* (8 str.). 3. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo. Portorož: Turistica.
695. Štrukelj, T., Mulej, M. (2013a). Environment development impact on responsible enterprise policy development. V Hrast, A., Mulej, M., Kojc, S. (ur.): *Education and communication for more social responsibility: conference proceedings* (6 str.). Maribor: IRDO.
696. Štrukelj, T., Mulej, M. (2013b). Significance of enterprise research information for enterprise development. V Hrast, A., Mulej, M., Kojc, S. (ur.): *Education and communication for more social responsibility: conference proceedings* (6 str.). Maribor: IRDO.
697. Štrukelj, T., Mulej, M. (2013c). Code of ethics for enterprise's credibility. V Potočnik, A., Šarotar Žižek, S., Mulej, M. (ur.): *The quest for happiness: conference proceedings* (6 str.). Maribor: MRA in IRDO.
698. Štrukelj, T., Mulej, M. (2014a). Social responsibility for trust in enterprises and better society health. V Mulej, M., Hrast, A., Kojc, S. (ur.): *Health – personal and/or social responsibility?: conference proceedings* (6 str.). Maribor: IRDO.
699. Štrukelj, T., Mulej, M. (2014b). Promoting social responsibility and society health with care for enterprise ethics. V Mulej, M., Hrast, A., Kojc, S. (ur.): *Health – personal and/or social responsibility?: conference proceedings* (7 str.). Maribor: IRDO.
700. Štrukelj, T., Mulej, M., Sternad, S. (2012). Firm vision and policy innovations toward social responsibility for firm's long-term survival. V Tipurić, D., Dabić, M. (ur.): *Management, governance, and entrepreneurship: new perspectives and challenges* (str. 200–216). Darwen: Access Press.
701. Štrukelj, T., Mulej, M., Sternad, S. (2012a). Values toward social responsibility – golden thread for future enterprise competitiveness. V *MEB 2012: proceedings* (str. 161–173). 10th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. Budapest, Hungary: Keleti Károly Faculty of Economics, Óbuda University.
702. Štrukelj, T., Mulej, M., Sternad, S. (2012b). Enterprise ethics as a necessary paradigm for enterprise's development. V *Researching economic development and entrepreneurship in transitional economies* (str. 691–700). The Second International Conference REDETE 2012. Banja Luka: Faculty of Economics.
703. Štrukelj, T., Mulej, M., Sternad, S. (2012c). Innovation of enterprise vision toward social responsibility. V *Exit from the crisis and revival of sustainable growth* (str. 790–796). Proceedings of the International Scientific Conference ECO-TREND 2012. Târgu Jiu: Academica Brâncuși.

704. Štrukelj, T., Mulej, M., Sternad, S. (2012d). Enterprise stakeholder well-being attained with responsible enterprise policy. V *Exit from the crisis and revival of sustainable growth* (str. 113–118). Proceedings of the International Scientific Conference ECO-TREND 2012, Târgu Jiu: Academica Brâncuși.
705. Štrukelj, T., Mulej, M., Sternad, S. (2012e). Responsible enterprise policy for better stakeholder quality of life. *Overcoming and preventing stress in the individual & quality of life, well-being in urban areas* (7 str.). Conference proceedings / 1st Chance4Change International Conference. Maribor: IRDO; Mariborska razvojna agencija.
706. Štrukelj, T., Šuligoj, M. (2014). Holism and Social Responsibility for Tourism Enterprise Governance. *Kybernetes*, letnik 43, št. 3–4, str. 394–412.
707. Tajani, A. (2010). Smart, green and inclusive. *Enterprise & Industry Magazine*, letnik 7, št. 1, str. 3–6. Communication and Information Unit, Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission (online). Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/pdf/magazine_ei_07_en.pdf (pridobljeno 23. 6. 2010).
708. Tavčar, M. (2000). *Kulture, etike in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
709. Tavčar, M. (2002). Etika Managementa. V Možina, S. et al. (2002). *Management, nova znanja za uspeh* (str. 206–232). Radovljica: Didakta.
710. Tavčar, M. I. (1995). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola.
711. Taylor, G. (2008). *Evolution's Edge: The Coming Collapse and Transformation of our World*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
712. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, letnik 43, št.2–3, str. 172–194.
713. Tenenhaus, M., Amato, S., Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. V *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (str. 739–742). Padova, Italy: CLEUP.
714. Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y.M., Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, letnik 48, št. 1, str. 159–205.
715. Thommen, J.-P. (1996). *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage*. Zürich: Versus.
716. Thommen, J.-P. (1991). *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Bern und Stuttgart : Verlag Paul Haupt.
717. Thommen, J.-P. (2003). *Glaubwürdigkeit und Corporate Governance*. Zürich: Versus Verlag.
718. Thommen, J.-P. (2014). Verodostojnost podjetja. V Belak, Je., Thommen, J.-P., Belak, Ja.: *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja* (str. 105–141). Maribor: Založba MER.
719. Tierney, W. (1988). Organizational culture: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, letnik 59, št. 1, str. 2–21.
720. Toffler, A. (1981). *The Third Wave*. ZDA: Bentam Books.
721. Tominc, P., Rebernik, M. (2012). Komparativna analiza podjetniške aktivnosti z globalnim indeksom podjetništva in razvoja – GEDI. *Naše gospodarstvo*, letnik 58, št. 1–2, str. 55–63.
722. Tomšič, N., Simčič, B., Markič, M. (2012). Vpliv dejavnikov voditeljstva na uvajanje okoljske sestavine trajnostnega razvoja v organizacijo. *Naše gospodarstvo*, letnik 58, št. 3/4, str. 56–64.

723. Toth, C., Ošljaj, B. (2002). *Med metafiziko in etiko*. Murska Sobota: Pomurska založba, Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
724. Toth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje: netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV Založba in Društvo komunikatorjev Slovenije.
725. Treven, S., Mulej, M. (2005a). Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju. *Organizacija*, letnik 38, št. 7, str. 321–329.
726. Treven, S., Mulej, M. (2005b). Stress Management in Work Settings of an Innovative Society by Systems Theory/Thinking. V Buchinger, E. idr. (ur.): *Proceedings of The 6th International Conference of Sociocybernetics and Plenary Session* (str. 175–185). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
727. Treven, S., Mulej, M. (2005c). Teorija sistemov, inovativna družba in management stresa v delovnem okolju. *Naše gospodarstvo*, letnik 51, št. 3/4, str. 56–63.
728. Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
729. Tsipouri, L. (2009). Innovation governance. V Tsipouri, L., Reid, A. (ur.): *European Innovation Progress Report 2009* (str. 10–30). European Commission, Enterprise and Industry, Directorate-General, PRO INNO Europe Paper N°17, INNO Policy Trendchart (na spletu). Dosegljivo na: <http://www.proinno-europe.eu/str./european-innovation-progress-report> (pridobljeno 25. 6. 2010).
730. Turk, I. s sodelavci (1987). *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: društvo ekonomistov Ljubljana v sodelovanju z Ljubljana: Iskra Delta.
731. Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, letnik 85, št. 4, str. 411–427.
732. Ulrich, H. (1990). *Unternehmenspolitik*. Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt.
733. Ulrich, H., Krieg, W. (1997). Führungsmodelle – St. Galler modell (Izvirnik: Führungsmodelle – St. Galler modell. V *Handwörterbuch der Führung*; Stuttgart, 1987, stolpec 621–629). Intenzivni študij za vodenje malih in srednje velikih podjetij, cikel 7, blok 3, register 4. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft (IGW), Universität St. Gallen.
734. UN (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (Brundtland Report)*. United Nations (datum objave 20. 3. 1987). Dosegljivo na: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (pridobljeno 12. 2. 2013).
735. van Beurden, P., Goessling, T. (2008). The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, letnik 82, št. 2, str. 407–424.
736. van Praag, C. M., Versloot, P. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, letnik 29, št. 4, str. 351–382.
737. Vargas-Sanchez, A. (2010). Destination Unknown: The Emergence of Corporate Social Responsibility for the Sustainable Development of Tourism. *Tourism Management*, letnik 31, št. 5, str. 691–692.
738. Verle, K., Markič, M., Kodrič, B., Gorenc Zoran, A. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial management + data systems*, letnik 114, št. 6, str. 922–935.
739. Victor, P. A. (2011). Growth, degrowth and climate change: A scenario analysis. *Ecological Economics*, letnik 84, št. X, str. 206–212.

740. Vila, A. (1992). Japonski principi organizacije i rukovođenja. XI. posvetovanje organizatorjev dela: *Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja*. Univerza v Mariboru, FOV Kranj, Portorož, Auditorij, 1., 2. in 3. april 1992.
741. Villiers, de, C., Naiker, V., van Staden, C. J. (2011). The Effect of Board Characteristics on Firm Environmental Performance. *Journal of Management*, letnik 37, št. 6, str. 1636–1663.
742. Vitali, S., Glattfelder, J. B., Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. *PLOS ONE* 6(10): e25995. DOI:10.1371/journal.pone.0025995. Dosegljivo na: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0025995> (dostopano 15. 1. 2015).
743. Vitezić, N. (2011). Correlation between social responsibility and efficient performance in Croatian enterprises. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, letnik 29, št. 2, str. 423–442.
744. Vogrin, I. (2014). Ne maramo podjetnikov. V Vogrin, I. (ur.). *Zakaj naša domovina umira?* (str. 57–93). Lenart: Samozaložba Ivan Vogrin.
745. Vrečko, I. (2011). *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces*. Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
746. Vrečko, I., Lebe, S. S. (2013). Project Management Supports (Requisitely) Holistic: Socially Responsible Action in Business Systems. *Systemic Practice and Action Research*, published online: 25 October 2013, DOI 10.1007/s11213-013-9304-x.
747. Vršec, E., Dolgan, D. (1971). *Priprava proizvodnje*. Kranj: VŠOD.
748. Wagner, G. (2012). *But Will the Planet Notice?: How Smart Economics Can Save the World*. Canada: D&M Publishers.
749. Wagner, M. (2007). Integration of environmental management with other managerial functions of the firm: Empirical effects on drivers of economic performance. *Long Range Planning*, letnik 40, št. 5, str. 611–628.
750. Wagner, M. (2010). The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological Economics*, letnik 69, št. 7, str. 1553–1560.
751. Waibl, E. (2005). *Angewandte Wirtschaftsethik* (2. izdaja). Dunaj: WU Wien, UTB Verlag.
752. Waligo, V. M., Clarke, J., Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, letnik 36, št. X, str. 243–353.
753. Walliman, N. (2005). *Your research project*. 2. izd. London etc.: Sage Publications.
754. Walsh, J. P., Weber, K., Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, letnik 29, št. 6, str. 859–881.
755. Wang, L., Juslin, H. (2012). Values and Corporate Social Responsibility Perceptions of Chinese University Students. *Journal of Academic Ethics*, letnik 10, št. 1, str. 57–82.
756. Waring, G. F. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review*, letnik 86, št. 5, str. 1253–1265.
757. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Deseto izdanje. Zagreb: MATE.
758. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, letnik 5, št. 2, str. 171–180.

759. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2005). *Strategic Management and Business Policy*. Ninth edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
760. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Tenth edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
761. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2009a). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. 12th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
762. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2009b). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 12th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
763. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability*. 12th, International Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
764. Wickham, P. A. (2004). *Strategic entrepreneurship*. Third edition. Harlow, England: Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited.
765. Wiener, N. (1948). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
766. Wiener, N. (1954). *The Human Use of Human Being: Cybernetics and Society*. 2. izdaja. London: Houghton Mifflin.
767. Wiener, N. (1964). *Kibernetika i društvo. Ljudska upotreba ljudskih bića* (prevod v srbski jezik). Beograd: Biblioteka Sasveždža.
768. Wiener, N. (1972). *Kibernetika ili upravljanje i komunikacija kod živih bića i mašina* (prevod v srbski jezik; original iz leta 1948). Beograd: Izdavačko – informativni centar.
769. Wieselhuber, N. (1985). *Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung*. Eschborn: RKW.
770. Wilson III., E. J. (2012). How to Make a Region Innovative. *Strategy+business*, št. 66, pomlad 2012, str. 1–5.
771. Witt, B., Meyer, R. (2001). *Strategy, Process, Content, Context*. London: Tomson Learning.
772. Witzel, M. (2003). *Management Gurus*. London: The London School of Economics and Political Science (The LSE) Summer School 2004, Management Programme, MG106 – Organisation and Strategic Management, Seminar 12: Review Session. O gurujih menedžmenta je avtor objavljaval v časniku *The Financial Times*. Dosegljivo na:
http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nielswergin.net%2F2%2FTeaching%2FMG106%2Fclasses%2F01%2Fmanagement-gurus.doc&ei=0na_VOrqFc3farCdgpAO&usg=AFQjCNEtARY671LDTfsgfvhwY_CJoMW5Nw&sig2=Noq4ri35QCA7CSf1sNISg (pridobljeno 26. 6. 2011).
773. Wohlgemuth, A. (1984). *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung*. 2. izdaja. Bern/Stuttgart: Haupt Verlag.
774. Wold, H. (1982). Soft modeling: the basic design and some extensions. *Systems under indirect observations*, letnik 2, št. X, str. 1–54.
775. Wu, J., Wu, T. (2010). Green GDP. V *Berkshire Encyclopedia of Sustainability* (248–250), letnik II – The Business of Sustainability. Great Barrington: Berkshire Publishing.
776. Yan, S. G., Chew, D. A. S. (2011). An investigation of marketing strategy, business environment and performance of construction SMEs in China. *African journal of business management*, letnik 5, št. 6, str. 2396–2405.

777. Yang, S. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. *The Leadership Quarterly*, letnik 22, št. 4, str. 616–632.
778. YBLICN (2011). *Your Better Life Index: Country Notes*. © OECD 2011 (datum objave 19. 5. 2011). OECD Better Life Initiative. Dosegljivo na: www.oecd.org/betterlifeindex (pridobljeno 3. 6. 2011).
779. Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
780. Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. 2. izd. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
781. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, letnik 5. 3. izd. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
782. Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy Sets and Systems. V Fox J. (ur.). *System Theory*. Brooklyn/New York: Polytechnic Press.
783. Zagorchev, A., Vasconcellos, G., Bae, Y. (2011). Financial Development, Technology, Growth, and Performance, Evidence from the Accession to the EU. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, letnik 21, št. 5, str. 743–759.
784. Zahn, E. (1989). Strategischer Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen in Unternehmen. V Bullinger, H. (ur.). *Integrationsmanagement*. Baden-Baden: IAO-Büroform.
785. Zak, P. J. (2011a). Moral markets. *Journal of Economic Behavior & Organization*, letnik 77, št. 2, str. 212–233.
786. Zak, P. J. (2011b). How *not* to think about moral values. *Journal of Economic Behavior & Organization*, letnik 77, št. 2, str. 234–238.
787. Zak, P. J. (2011c). The physiology of moral sentiments. *Journal of Economic Behavior & Organization*, letnik 77, št. 1, str. 53–65.
788. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 4. izdaja. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci. Sizzdajatelj Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
789. ZGD (2009). *Zakon o gospodarskih družbah, uradno prečiščeno besedilo (ZGD-1-UPB3)* (datum zadnje spremembe 15. 7. 2009). Dosegljivo na: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580> (pridobljeno 26. 3. 2010).
790. Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, letnik 63, št. 7, str. 763–771.
791. Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M. (2005). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Fourth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International, Pearson Education.
792. Zimmermann, R. E. (2010). *New ethics proved in geometrical order: Spinozist reflexions on evolutionary systems*. Litchfield Park: Emergent Publications.
793. Zore, M. (2014). *Krepitev inovativnosti podjetij z razvojem družbene odgovornosti*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
794. Ženko, Z. (1999). *Comparative Analysis of Management Models of Japan, USA, and Europe*. University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor.
795. Ženko, Z., et al. (2002). Informal Systems Thinking or Systems Theory – the Case of Ideas about Slovenia. V Trapp, R., ur.: *Proceedings of EMCSR '02*. OeSGK, Vienna.

796. Ženko, Z., et al. (2008). Ženko, Zdenka, Mulej, Matjaž, Potočan, Vojko, Rosi, Bojan, Mlakar, Tatjana (2008). A Model of Making Theory as Invention to Become an Innovation. V *STIQE 2008: PROCEEDINGS of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*. Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, a Faculty of Economics and Business, University of Maribor and Slovenian Society for System Research.
797. Ženko, Z., Hrast, A., Mulej, M. (2013a). Social responsibility: measures and measurement as a basis for organizational systemic action. *Systemic practice and action research*, letnik 26, št. 6, str. 475–484.
798. Ženko, Z., Mulej, M. (2009). Poučevanje teorije sistemov kot prispevek za pot v inovativno družbo. *Mednarodno inovativno poslovanje: strokovno-znanstvena revija za področje poslovanja in poslovnega izobraževanja*, letnik 1, št. 1, 12 str.
799. Ženko, Z., Mulej, M. (2011). Diffusion of innovative behaviour with social responsibility. *Kybernetes*, letnik 40, št. 9/10, str. 1258–1272.
800. Ženko, Z., Rosi, B., Mulej, M., Mlakar, T., Mulej, N. (2013b). General Systems Theory completed up by Dialectical Systems Theory. *Systems research and behavioral science*, letnik 30, št. 6, str. 637–645.
801. Ženko, Z., Šardi, V. (2014). Systemic thinking for socially responsible innovations in social tourism for people with disabilities. *Kybernetes*, letnik 43, št. 3/4, str. 652–666.
802. Živković, S. B., Todorović, M., Markič, M. (2012). Comparative analysis of the effects of organizational culture on occupational safety and health at work system in business organizations in Slovenia and companies in Serbia. *Safety Engineering*, letnik 2, št. 1, str. 11–18.
803. Žugaj, M. (1989). *Osnove znanstvenog i stručnog rada*. Samobor: »Zagreb«.
804. Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING.
805. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin in Fakultet organizacije i informatike Varaždin.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

»Sledim šestim poštenim možem, ki so me naučili vsega, kar vem. Njihova imena so Kaj, Zakaj, Kdaj, Kako, Kje in Kdo« (Rudyard Kipling).

Raziskava inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

Spoštovani!

Anketni vprašalnik⁶⁵, ki ga berete, se izpolnjuje v okviru pedagoškega procesa na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti Maribor. Raziskava je namenjena povezovanju teorije s prakso, študentov in študijskega procesa pa s praktiki in dejavnostjo slovenskih podjetij. Tako se študentje učijo z delom »na terenu«, praktiki pridobijo nekaj novih vidikov proučevanja, raziskovalci pa nova raziskovalna spoznanja. Proučiti želimo inoviranje upravljanja (in posledično vodenja) slovenskih podjetij. V ta namen smo pripravili anketni vprašalnik, s katerim želimo analizirati vpliv izbranih vidikov nanj. Prosim, da vprašalnik skrbno preberete in nanj odgovorite, da bomo lahko z Vašo pomočjo proučili praktično aplikacijo tega, kar učimo pri predmetu Politika podjetja in strateški management v 3. letniku študija poslovnih ved in raziskujemo v okviru raziskave z naslovom Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja.

Vse pridobljene informacije bomo analizirali strogo zaupno, v skladu z zakoni o varovanju in tajnosti osebnih podatkov in v skladu s poslovno etiko, ki ji sledimo na Ekonomsko-poslovni fakulteti UM. Podatki o podjetju ne bodo nikjer objavljeni, potrebujemo pa jih, da preprečimo možnost njihovega podvajanja. Prosim, da na vprašanja odgovarjajo tisti, ki odločajo o upravljanju in na njem temelječi politiki podjetja (ter s tem določajo smernice za vodenje in poslovanje podjetja): lastniki ali upravljalci podjetja (ne direktorji, ki niso lastniki ali upravljalci). Za sodelovanje se vam prisrčno zahvaljujemo!

nosilka raziskave, mag. Tjaša Štrukelj

Naziv podjetja (V1): _____

Naslov podjetja (V2): _____

Kontaktna oseba (priimek in ime) (V3): _____

Telefonska(e) številka(e) kontaktne osebe (V4): _____

Elektronski naslov kontaktne osebe (V5): _____

Lastniški delež anketiranega v odstotkih (V6): _____

Izberite regijo sedeža podjetja (V7):

1 Dolenjska regija (=Jugovzhodna Slovenija)

2 Gorenjska regija

3 Goriška regija

4 Koroška regija

5 Notranjsko – kraška regija

6 Obalno – kraška regija

7 Osrednjeslovenska regija

8 Podravska regija

⁶⁵ Vprašanja, ki smo jih v končni različici anketnega vprašalnika izločili, so prečrtana.

- 9 Pomurska regija
- 10 Savinjska regija
- 11 Spodnje-posavska regija
- 12 Zasavska regija

Izberite glavno dejavnost podjetja (V8):

- 1 Kmetijstvo, lov, gozdarstvo
- 2 Ribištvo
- 3 Rudarstvo
- 4 Predelovalna dejavnost (proizvodnja)
- 5 Oskrba z elektriko, plinom in vodo
- 6 Gradbeništvo
- 7 Trgovina, popravilo motornih vozil in izdelkov široke porabe
- 8 Gostinstvo
- 9 Promet, skladiščenje in zveze
- 10 Finančno posredništvo
- 11 Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve
- 12 Dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje
- 13 Izobraževanje
- 14 Zdravstvo in socialno varstvo
- 15 Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti

Leto ustanovitve (V9): _____

Število zaposlenih (V10): _____

Velikost podjetja (V11): _____

Tehnično-ekonomska struktura: naše podjetje je (obkrožite a, b, c, d ali e) (V12):

- 1. kapitalno intenzivno a) s surovinami in materiali, b) z delovnimi sredstvi in drugo opremo, c) z energijo
- 2. delovno intenzivno d) s fizičnim delom, e) z umskim delom

Pravna oblika podjetja (V13): _____

Organizacijska struktura podjetja (V14): podjetje ima naslednje število stopenj hierarhije (obkrožite):

0 1 2 3 4 5 stopenj hierarhije

Stopnja kooperativnosti podjetja (obkrožite toliko odgovorov, kolikor je pravih):

- 1. pogodba o medsebojnem sodelovanju (V15)
- 2. udeležba vašega podjetja v delniškem kapitalu drugega podjetja (V16)
- 3. udeležba drugega podjetja v delniškem kapitalu vašega podjetja (V17)
- 4. nakup aktive in pasive podjetja (V18)
- 5. zlitje enega ali več podjetij v novo podjetje (zlitje z ustanovitvijo) (V19)
- 6. zlitje enega ali več podjetij v že obstoječe prevzemajoče podjetje (zlitje s sprejemom) (V20)
- 7. nič od navedenega (V21)
- 8. Drugo (V22): _____

Stopnja internacionalizacije podjetja (obkrožite toliko odgovorov, kolikor je pravih):

- 1. izvoz (V23)
- 2. licenčna pogodba (V24)
- 3. franšizing (V25)
- 4. joint-venture (V26)
- 5. podružnica v tujini (V27)
- 6. hčerinske družbe (V28)
- 7. nič od navedenega (V29)
- 8. Drugo (V30): _____

Oblika podjetniške povezave (prosimo, vpišite) (V31): _____

Stopnja samostojnosti (V32): Vnesite delež privatnega lastništva podjetja: _____

Profitna usmerjenost podjetja (V33): a) Profitno podjetje b) Neprofitno podjetje

ANKETNI OBRAZEC

Podjetniška vizija nam odgovori na vprašanje kaj želimo postati – kakšen položaj želimo s svojimi proizvodi in/ali storitvami doseči na trgu in kakšno naj bo naše podjetje da to dosežemo. Je videnje podjetja v prihodnosti.

1. Ali imate v vašem podjetju zapisano vizijo podjetja?

Pred 10 leti (V34): a) DA b) NE; **Danes** (V35): a) DA b) NE

2. Če »da«:

a) Kdaj ste jo prvič zapisali (V36)?

b) Kaj je bil takrat povod za to (V37)?

c) Kdo je bil prvotno odgovoren za njen razvoj (V38)?

3. Če vizije nimate zapisane: ali je (bila) vizija »v glavah« vodilnih podjetja?

Pred 10 leti (V39): a) DA b) NE; **Danes** (V40): a) DA b) NE

4. Če danes »da«: jo imate namen zapisati (V41)?

a) DA b) NE

5. Kako dolgo že velja obstoječa vizija (tako zapisana kot nezapisana) (V42)?

6. Kdaj je bila nazadnje spremenjena in kaj je bil takrat povod za to (V43)?

7. Na kakšen način v vašem podjetju spreminjate vizijo (tudi nenapisano)? Kako poteka ta proces (V44)?

8. Kako se vizija v vašem podjetju uporablja – kakšen pomen ji pripisujete (V45)?

~~9. Kateri spodaj naštetih dejavniki veljajo za vašo vizijo (pri vsaki trditvi obkrožite številko)?~~

~~a) naša vizija je zastavljena odprto (V46)~~

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------------------

~~b) naša vizija je spontana (V47)~~

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------------------

~~e) v naši viziji je prisoten občutek za realnost (V48)~~

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------------------

10. Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisano videnje (vizijo) o njegovi prihodnosti? (V49)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

11. Zakaj (V50)?

12. Kako pomembno po vašem mnenju vizija podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V51)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

13. Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bila po vašem mnenju vizija **pred 10 leti** (V52)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Politika podjetja opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Pri njenem planiranju izhajamo iz vizije. Vsebuje poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja.

1. Poslanstvo ali misija podjetja se izraža v vlogi podjetja v okolju, opredeljuje pa tudi značilnosti ravnanja podjetja v tem okolju. Ali ima vaše podjetje poslanstvo zapisano?

Pred 10 leti (V53): a) DA b) NE; **Danes** (V54): a) DA b) NE

2. Če »ne«: ali je (bilo) poslanstvo »v glavah« vodilnih podjetja?

Pred 10 leti (V55): a) DA b) NE; **Danes** (V56): a) DA b) NE

3. Če danes »da«: ga imate namen zapisati (V57)?

a) DA b) NE

4. Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje svoje poslanstvo zapisano (V58)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

5. Zakaj (V59)?

~~6. Kako pomembno po vašem mnenju poslanstvo podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V60)?~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

7. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju poslanstvo **pred 10 leti** (V61)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

8. Smotri izražajo namen podjetja. Izražajo namembnost njegovega obstoja, razvoja, pa tudi delovanja in obnašanja. Ali ima vaše podjetje smotre zapisane?

Pred 10 leti (V62): a) DA b) NE; **Danes** (V63): a) DA b) NE

9. Če »ne«: ali so (bili) smotri »v glavah« vodilnih podjetja?

Pred 10 leti (V64): a) DA b) NE; **Danes** (V65): a) DA b) NE

10. Če danes »da«: jih imate namen zapisati (V66)?

a) DA b) NE

11. Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje svoje smotre zapisane (V67)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

12. Zakaj (V68)?

13. Kako pomembno po vašem mnenju smotri podjetja vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V69)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

14. Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bili po vašem mnenju smotri **pred 10 leti** (V70)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

15. Politika podjetja vsebuje tudi temeljne cilje razvoja ter delovanja in obnašanja (poslovanja) podjetja. Ali so ti (bili) v vašem podjetju zapisani?

Pred 10 leti (V71): a) DA b) NE; **Danes** (V72): a) DA b) NE

16. Če »ne«: ali so (bili) temeljni cilji »v glavah« vodilnih podjetja?

Pred 10 leti (V73): a) DA b) NE; **Danes** (V74): a) DA b) NE

17. Če danes »da«: jih imate namen zapisati (V75)?

a) DA b) NE

18. Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje svoje temeljne cilje zapisane (V76)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

19. Zakaj (V77)?

20. Kako pomembno po vašem mnenju temeljni cilji podjetja vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V78)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

21. Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bili po vašem mnenju temeljni cilji **pred 10 leti** (V79)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

22. Katere trditve bolj veljajo za politiko vašega podjetja (v vsakem okencu obkrožite samo eden odgovor)?

I. Usmeritev udeležencev podjetja (V80)						
a) pomembni so interesi lastnikov (in želja po dobičku); management intenzivno izkorišča potenciale, možnosti podjetja se določajo na podlagi obstoječih potencialov			b) pomembni so tudi drugi udeleženci podjetja; izhajajoč iz vizionarstva, iz smotrov in temeljnih ciljev podjetja izgrajujemo njegove razvojne potenciale			
povsem velja trditev a)	v glavnem velja trditev a)	bolj velja trditev a)	obe trditvi veljata	bolj velja trditev b)	v glavnem velja trditev b)	povsem velja trditev b)
II. Razvojna usmeritev podjetja (V81)						
a) priložnosti niso dovolj izrabljene, grožnje, ki izhajajo iz spreminjanja okolja, želimo čim prej obvladati; tveganjem se izogibamo			b) zavestno iščemo nove trge, proizvode, storitve itd., saj želimo čim bolj izkoristiti priložnosti, ki izhajajo iz razvoja okolja; tveganja so normalna			
povsem velja trditev a)	v glavnem velja trditev a)	bolj velja trditev a)	obe trditvi veljata	bolj velja trditev b)	v glavnem velja trditev b)	povsem velja trditev b)

III. Ekonomska usmeritev podjetja (V82)						
a) želimo preživeti, zato se prilagajamo družbenim in tržnim tokovom, za preživetje imamo tudi dovolj finančnih potencialov				b) finančni potenciali so maksimalno izkoriščeni in zagotavljajo nove in nadkakovostne proizvode in storitve; vplivamo na družbene in tržne tokove		
povsem velja trditev a)	v glavnem velja trditev a)	bolj velja trditev a)	obe trditvi veljata	bolj velja trditev b)	v glavnem velja trditev b)	povsem velja trditev b)
IV. Družbena usmeritev podjetja (V83)						
a) učinek podjetja povečujemo tudi z zadovoljevanjem socialnih ciljev zaposlenih in tako da upoštevamo ekološka zakonska določila				b) uresničevanje ekoloških ciljev je sestavina učinkov podjetja, skrb za človeka je jedro naše politike; upoštevamo tudi želje širše družbe		
povsem velja trditev a)	v glavnem velja trditev a)	bolj velja trditev a)	obe trditvi veljata	bolj velja trditev b)	v glavnem velja trditev b)	povsem velja trditev b)

Vodila o poslanstvu in smotrih so dokument, ki izraža politiko podjetja odговori na vprašanje kaj je naše podjetje – kakšna je njegova vloga v okolju, s kakšnim namenom poslujemo. Namenjena so menedžmentu, zaposlenim, pa tudi javnosti.

1. Imate napisana vodila o poslanstvu in smotrih vašega podjetja?
Pred 10 leti (V84): a) DA b) NE; **Danes** (V85): a) DA b) NE
2. Če danes »da« (V86):
 - a) Kako so vodila nastala (kaj je bil takrat povod za to)?
 - b) Kdaj se je ta zapis nazadnje spremenil (kaj je bil takrat povod za to)?
 - c) Na kakšen način v vašem podjetju spreminjate vodila? Kako poteka proces njihovega spreminjanja?
3. Kje vse so vodila vašega podjetja dostopna javnosti?
 - a) na internetu (V87)
 - b) v glasilu/knjžici podjetja (V88)
 - c) javnosti niso dostopna (V89)
 - d) drugje (V90): _____
4. Kako se vodila v vašem podjetju uporabljajo (V91)?
5. Če vodil nimate zapisanih: ali so (bila) takšna vodila »v glavah« vodilnih podjetja?
Pred 10 leti (V92): a) DA b) NE; **Danes** (V93): a) DA b) NE
6. Ali jih imate namen zapisati (V94)?
 a) DA b) NE
7. Kako so spodaj naštetе vsebine po vašem mnenju pomembne, da bi jih vključili v vodila o poslanstvu in smotrih vašega podjetja (v vsaki vrstici napravite 1 križec) (V95–V106)?

ocena vsebina	zelo pomem.	po- mem.	bolj po- mem.	nevtralno	bolj nepo- mem.	nepo- memb.	povsem nepo- mem.
a) katere potrebe pokrivamo							
b) kakovost / cena / noviteta							
c) geografske razsežnosti							
d) zelen tržni položaj							
e) načela do tržnih partnerjev							
f) usmeritve za dobiček							
g) odnos do politike / države							
h) družbena odgovornost							
i) poslovna načela							
j) načela do sodelavcev							
k) načela soodločanja sodelavcev							
l) usmeritve za tehnologijo							

8. Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisana vodila o njegovem poslanstvu in smotrih (V107)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

9. Zakaj (V108)?

10. Prosimo, določite (vpišite) rang pomembnosti posameznih vsebin vodil podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (rang 1= najbolj pomembna vsebina, rang 12 = najmanj pomembna) (V109–V120). Nato določite (obkrožite) pomembnost posameznih vsebin vodil podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) na lestvici od 1 do 7 pri vsaki vsebini vodil: vrednost 1 pomeni nepomembno,..., vrednost 7 pa zelo pomembno (V121–V132).

Vsebina	Rang	Obkrožite pomembnost (1= nepomembno,..., 7= zelo pomembno)						
a) katere potrebe pokrivamo		1	2	3	4	5	6	7
b) kakovost / cena / noviteta		1	2	3	4	5	6	7
c) geografske razsežnosti		1	2	3	4	5	6	7
d) zelen tržni položaj		1	2	3	4	5	6	7
e) načela do tržnih partnerjev		1	2	3	4	5	6	7
f) usmeritve za dobiček		1	2	3	4	5	6	7
g) odnos do politike / države		1	2	3	4	5	6	7
h) družbena odgovornost		1	2	3	4	5	6	7
i) poslovna načela		1	2	3	4	5	6	7
j) načela do sodelavcev		1	2	3	4	5	6	7
k) načela soodločanja sodelavcev		1	2	3	4	5	6	7
l) usmeritve za tehnologijo		1	2	3	4	5	6	7

11. Kako pomembno po vašem mnenju vodila podjetja vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V133)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

12. Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bila po vašem mnenju vodila **pred 10 leti** (V134)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Filozofija in kultura podjetja kot izhodišče politiki podjetja: filozofija podjetja je formalna kultura podjetja, kot kulturo podjetja pa označujemo sisteme vrednot, norm in drugih pravil v obnašanju in ravnanju ljudi, ki pripadajo določenemu podjetju.

1. Ali na obnašanje v vašem podjetju še vedno vpliva osebnostni profil pretekle(ga) vodje (V135)?

- a) DA b) NE

2. Če da: kako močan je ta vpliv (V136)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3. Na kakšen način oz. kako vpliva (V137)?

4. Kako močan vpliv na obnašanje v vašem podjetju pripisujete osebnostnemu profilu trenutne(ga) vodje (V138)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

5. Na kakšen način oz. kako vpliva (V139)?

6. Katere trditve bolj veljajo za filozofijo vašega podjetja in menedžmenta (v vsakem okencu obkrožite samo eno trditev)?

I. Predstava o podjetju v družbi (V140)						
a) osrednjo usmeritev predstavljajo interesi lastnikov in želja po dobičku			b) osrednjo usmeritev predstavljajo interesi vseh pomembnih udeležencev podjetja			
povsem velja trditev a)	v glavnem velja trditev a)	bolj velja trditev a)	obe trditvi veljata	bolj velja trditev b)	v glavnem velja trditev b)	povsem velja trditev b)
II. Predstava podjetja kot organizacije (V141)						
a) ekološka vprašanja in družbene pravice podjetja do njegovega okolja so odvisne od doslednega uveljavljanja zunanjih predpisov			b) ekološke in druge družbene pravice so izrečno (eksplicitno) sprejete			
povsem velja trditev a)	v glavnem velja trditev a)	bolj velja trditev a)	obe trditvi veljata	bolj velja trditev b)	v glavnem velja trditev b)	povsem velja trditev b)
III. Predstava o vlogi sodelavcev in menedžmenta (V142)						
a) glavni cilj ravnanja menedžmenta je ohranjanje podjetja kot institucije; vsa podjetniška racionalnost je podrejena temu			b) osrednje ravnanje menedžmenta je usmerjeno v generiranje koristi za vse udeležence podjetja; temu je podrejen tudi obstoj podjetja			
povsem velja trditev a)	v glavnem velja trditev a)	bolj velja trditev a)	obe trditvi veljata	bolj velja trditev b)	v glavnem velja trditev b)	povsem velja trditev b)
IV. Ravnanje z močjo in konflikti (V143)						
a) doseganje ciljev in reševanje problemov je zagotovljeno s centralizacijo odločanja, avtoritativnostjo			b) vodilni ljudje lahko v okviru veljavnih usmeritev delujejo samostojno; pomembna je kooperativnost, usmerjenost h konsenzom			
povsem velja trditev a)	v glavnem velja trditev a)	bolj velja trditev a)	obe trditvi veljata	bolj velja trditev b)	v glavnem velja trditev b)	povsem velja trditev b)

~~7. Kako močno se rituali vodilnih razlikujejo od ritualov sodelavcev (npr. medsebojno delovanje, obnašanje »navzven« iz podjetja) (V144)?~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

~~8. Kako pomembni so za vaše podjetje simboli, kot npr. videz podjetja, službena obleka in podobno (V145)?~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

9. Ali v podjetju za sprejemanje odločitev o inoviranju upravljanja (in vodenja) podjetja uporabljate posebno datoteko z informacijami, shranjeno v vašem informacijskem sistemu (npr. o konkurentih)?

Pred 10 leti (V146): a) DA b) NE; **Danes (V147):** a) DA b) NE

10. Če danes »da«: ali podatke v tej informacijski bazi redno posodabljate (V148)?

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

11. Če »da«: ali informacije za posodobitev teh podatkov prispevajo menedžerji vseh poslovnih funkcij (V149)?

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

12. Če takšne informacijske baze nimate: ali jo boste v prihodnje napravili (V150)?

a) DA b) NE

~~13. Kaj menite, kakšno konkurenčno prednost lahko podjetjem prinese takšna informacijska baza (V151)?~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

~~14. Zakaj (V152)?~~

15. Kako pomembno po vašem mnenju informacijska baza vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V153)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

16. Ali imate zapisana pravila obnašanja udeležencev podjetja?

Pred 10 leti (V154): a) DA b) NE; **Danes (V155):** a) DA b) NE

17. Če »ne«: ali so pravila obnašanja »v glavah« vodilnih podjetja?

Pred 10 leti (V156): a) DA b) NE; **Danes (V157):** a) DA b) NE

~~18. Če pravil obnašanja še nimate zapisanih: ali jih imate namen zapisati (V158)?~~

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------------------

19. Kako se pravila obnašanja v vašem podjetju uporabljajo (V159)?

20. Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje pravila obnašanja zapisana (V160)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

21. Zakaj (V161)?

22. Kako pomembno po vašem mnenju kultura podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V162)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

23. Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bila po vašem mnenju kultura podjetja **pred 10 leti** (V163)?

nepomembna	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembna
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Etika podjetja kot izhodišče politiki podjetja: etika podjetja obravnava merila ravnanja podjetja glede na dobro ali slabo

1. Ali imate zapisan kodeks etike vašega podjetja: vanj podjetja zapišejo svoja moralna načela (obnašanja)?

Pred 10 leti (V164): a) DA b) NE; **Danes** (V165): a) DA b) NE

2. Če danes »ne«: ali je kodeks etike »v glavah« vodilnih podjetja?

Pred 10 leti (V166): a) DA b) NE; **Danes** (V167): a) DA b) NE

~~3. Če kodeksa etike še nimate zapisanega: ali ga imate namen zapisati (V168)?~~

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------------------

4. Kako se kodeks etike v vašem podjetju uporablja (V169)?

5. Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisan kodeks etike podjetja (V170)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

6. Zakaj (V171)?

7. Kaj menite, do kakšne mere lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo (V172)?

a) 0 % – 20 % b) 20 % – 40 % c) 40 % – 60 % d) 60 % – 80% e) 80 % – 100 %

8. Na kakšen način to dosežete (torej dosežete, da podjetju verjamemo in zaupamo)?

a) tudi zunanji udeleženci podjetja so dojeti kot komunikacijski partnerji podjetja (V173)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

b) zunanji udeleženci podjetja niso le prejemniki, temveč tudi oddajniki informacij (V174)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

c) podjetje opazuje in spoznava vrednote in potrebe svojega okolja (V175)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

d) vsak zaposleni se korektno obnaša (V176)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

e) zaznamo kaj javnost zanima in z njo komuniciramo (V177)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

f) javnosti damo popolno informacijo (tudi njen negativni del) (V178)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

g) drugačno mnenje javnosti sprejmemo in se mu po potrebi skušamo prilagoditi (V179)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

h) odgovarjamo za posledice, za katere smo odgovorni (odprava nastale, preprečitev prihodnje škode) (V180)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

i) čutimo se odgovorni za vse okoliščine, za katere smo sposobni ponuditi rešitev problema (V181)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

j) ustvarjalno in inovativno iščemo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme z

- inovacijami proizvodov (s količinskega, kakovostnega, časovnega ali prostorskega vidika) (V182)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

- inovacijami postopkov (procesov ustvarjanja učinkov) (V183)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

- socialnimi inovacijami (na področju (med)človeških odnosov, predvsem v upravljalno-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja) (V184)

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

9. Kako pomembno po vašem mnenju etika podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V185)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

10. Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bila po vašem mnenju etika **pred 10 leti** (V186)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Planiranje politike podjetja: proučevanje vrednot ključnih (odločujočih) udeležencev podjetja: Filozofije in kulture ter v njih zajeti nazori in vrednote podjetja in njegovih udeležencev so ključni dejavnik politike podjetja. Nazori so tesno povezani z vrednotami kot zelenimi kakovostmi pojavov.

1. Kateri spodaj naštetih dejavniki, s katerimi profiliramo sistem vrednot, so (bili) znani za ključne –odločujoče udeležence vašega podjetja (predvsem za lastnike, upravljalce in top menedžerje)? Prosimo, določite (vpišite) tudi rang pomembnosti posameznih dejavnikov za določanje sistema vrednot za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (rang 1= najbolj pomemben dejavnik, rang 17 = najmanj pomemben). Prosimo, določite (vpišite) tudi pomembnost vseh 17-ih dejavnikov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja na lestvici od 1 do 7 pri vsaki vrednoti: vrednost 1 pomeni nepomembno, ..., vrednost 7 pa zelo pomembno.

Pred 10 leti:**Danes:**

a) dobiček za dividende	a) DA b) NE (V187)	a) DA b) NE (V188)
b) dobiček za reinvestiranje	a) DA b) NE (V189)	a) DA b) NE (V190)
c) odnos do tveganj	a) DA b) NE (V191)	a) DA b) NE (V192)
d) rast prodaje	a) DA b) NE (V193)	a) DA b) NE (V194)
e) kakovost tržnih učinkov	a) DA b) NE (V195)	a) DA b) NE (V196)
f) geografska razsežnost	a) DA b) NE (V197)	a) DA b) NE (V198)
g) lastninski odnosi	a) DA b) NE (V199)	a) DA b) NE (V200)
h) inovacijska usmeritev	a) DA b) NE (V201)	a) DA b) NE (V202)
i) odnos do države	a) DA b) NE (V203)	a) DA b) NE (V204)
j) upoštevanje ekoloških ciljev	a) DA b) NE (V205)	a) DA b) NE (V206)
k) upoštevanje družbenih ciljev	a) DA b) NE (V207)	a) DA b) NE (V208)
l) upoštevanje ciljev sodelavcev	a) DA b) NE (V209)	a) DA b) NE (V210)
m) stil vodenja	a) DA b) NE (V211)	a) DA b) NE (V212)
n) obnašanje v podjetju	a) DA b) NE (V213)	a) DA b) NE (V214)
o) obnašanje navzven	a) DA b) NE (V215)	a) DA b) NE (V216)
p) skrb za kratkoročne cilje	a) DA b) NE (V217)	a) DA b) NE (V218)
q) skrb za dolgoročne cilje	a) DA b) NE (V219)	a) DA b) NE (V220)

Rang:**Pomembnost:
(1,2,3,4,5,6,7)**

a) dobiček za dividende	_____ (V221)	_____ (V238)
b) dobiček za reinvestiranje	_____ (V222)	_____ (V239)
c) odnos do tveganj	_____ (V223)	_____ (V240)
d) rast prodaje	_____ (V224)	_____ (V241)
e) kakovost tržnih učinkov	_____ (V225)	_____ (V242)
f) geografska razsežnost	_____ (V226)	_____ (V243)
g) lastninski odnosi	_____ (V227)	_____ (V244)
h) inovacijska usmeritev	_____ (V228)	_____ (V245)
i) odnos do države	_____ (V229)	_____ (V246)
j) upoštevanje ekoloških ciljev	_____ (V230)	_____ (V247)
k) upoštevanje družbenih ciljev	_____ (V231)	_____ (V248)
l) upoštevanje ciljev sodelavcev	_____ (V232)	_____ (V249)
m) stil vodenja	_____ (V233)	_____ (V250)
n) obnašanje v podjetju	_____ (V234)	_____ (V251)
o) obnašanje navzven	_____ (V235)	_____ (V252)
p) skrb za kratkoročne cilje	_____ (V236)	_____ (V253)
q) skrb za dolgoročne cilje	_____ (V237)	_____ (V254)

2. Ali ugotavljate sistem vrednot za vsakega ključnega, odločujočega posameznika (predvsem za tiste, ki odločajo o politiki podjetja)?

Pred 10 leti (V255): a) DA b) NE; **Danes** (V256): a) DA b) NE

3. Če danes »da«: ali sisteme vrednot vsakega ključnega posameznika medsebojno primerjate ter proučujete njihova stremljenja, pričakovanja, pomembnejše interese (V257)?

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

4. Če da: ali analizirate kaj vodi k različnosti opredeljenih vrednot (V258)?

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

5. Ali proučujete dobre strani nekaterih »štrlečih« ekstremnih opredelitev vrednot ključnih ljudi (V259)?

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

6. Ali proučujete slabe strani nekaterih »štrlečih« ekstremnih opredelitev vrednot ključnih ljudi (V260)?

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------

7. Ali v vašem podjetju medsebojno usklajujete vrednote ključnih udeležencev podjetja (morda ustno)?

Pred 10 leti (V261): a) DA b) NE; **Danes** (V262): a) DA b) NE

8. Kako pomembno se vam zdi proučevanje in usklajevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja (V263)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

9. Zakaj (V264)?

11. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje in usklajevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V265)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

12. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje in usklajevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja **pred 10 leti** (V266)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

Planiranje politike podjetja: proučevanje podjetja z opredelitvijo njegovih prednosti in slabosti: proučevanje podjetja je usmerjeno v pridobitev osnovnih informacij o podjetju (z analizo področij dejavnosti podjetja in z analizo vodstva in vodenja) ter v določitev prednosti in slabosti podjetja.

1. Področja dejavnosti so programsko-tržna področja (PTP) in funkcijska področja podjetja. Kako proučujete področja dejavnosti podjetja?

a) proučujemo dejavnost podjetja kot celote (V267)

natančno proučujemo	1	2	3	4	5	6	7	ne proučujemo
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

b) proučujemo dejavnost posameznih programsko-tržnih področij (poslovnih področij) podjetja (V268)

natančno proučujemo	1	2	3	4	5	6	7	ne proučujemo
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

c) proučujemo dejavnost posameznih strateških poslovnih enot (V269)

natančno proučujemo	1	2	3	4	5	6	7	ne proučujemo
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

d) dejavnosti podjetja ne proučujemo (V270)

2. Ali ste področja dejavnosti proučevali **pred 10 leti** (V271)?

a) DA b) NE

3. Analiza področja dejavnosti zajema proučitve z vidika (prosimo, obkrožite ustrezno številko) (V272–V280):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	niti-niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) količinskih izidov učinkov	1	2	3	4	5	6	7
b) kakovostnih izidov učinkov	1	2	3	4	5	6	7
c) poslovnih izidov	1	2	3	4	5	6	7
d) denarnih izidov	1	2	3	4	5	6	7
e) premoženjskih izidov	1	2	3	4	5	6	7
f) finančnih potencialov	1	2	3	4	5	6	7
g) tehnično-tehnoloških potencialov	1	2	3	4	5	6	7
h) kadrovskih potencialov	1	2	3	4	5	6	7
i) uporabljanih strategij	1	2	3	4	5	6	7

4. ~~Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje dejavnosti podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V281)?~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

5. ~~Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje dejavnosti podjetja pred 10 leti (V282)?~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

6. Ali proučujete angažiranje vašega podjetja na raziskovalno-razvojnem področju?
Pred 10 leti (V283): a) DA b) NE; **Danes** (V284): a) DA b) NE

7. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje raziskovalno-razvojnega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V285)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

8. Ali proučujete angažiranje vašega podjetja na področju prodajnega marketinga?
Pred 10 leti (V286): a) DA b) NE; **Danes** (V287): a) DA b) NE

9. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje področja prodajnega marketinga podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V288)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

10. Ali proučujete angažiranje vašega podjetja na področju proizvodnje in opravljanja storitev?
Pred 10 leti (V289): a) DA b) NE; **Danes** (V290): a) DA b) NE

11. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje področja proizvodnje in opravljanja storitev podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V291)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

12. Ali proučujete angažiranje vašega podjetja na kadrovskem področju?
Pred 10 leti (V292): a) DA b) NE; **Danes** (V293): a) DA b) NE

13. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje kadrovskega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V294)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

14. Ali proučujete angažiranje vašega podjetja na nabavnem področju?

~~Pred 10 leti (V295): a) DA b) NE;~~ **Danes (V296): a) DA b) NE**

15. ~~Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje nabavnega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V297)?~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

16. Ali proučujete angažiranje vašega podjetja na področju financiranja?

Pred 10 let (V298): a) DA b) NE; **Danes (V299): a) DA b) NE**

17. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje finančnega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V300)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

18. Ali proučujete angažiranje vašega podjetja na področju organiziranja?

Pred 10 leti (V301): a) DA b) NE; **Danes (V302): a) DA b) NE**

19. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje področja organiziranja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V303)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

20. Prosimo rangirajte področja angažiranja podjetja od 1 do 7, pri čemer dodelite (vpišite) rang 1 tistemu področju, ki je z vidika proučevanja podjetja po vašem mnenju najpomembnejše, rang 7 pa tistemu področju, ki je po vašem mnenju najmanj pomembno (V304305–V310). Nato določite (obkrožite) pomembnost posameznih področij angažiranja podjetja za inoviranje njegovega upravljanja (in vodenja) na lestvici od 1 do 7: vrednost 1 pomeni nepomembno, ..., vrednost 7 pa zelo pomembno (V311312–V317).

Področje angažiranja podjetja	Rang	Pomembnost (1=nepomembno, ..., 7=zelo pomembno)						
a) raziskovalno razvojno področje		1	2	3	4	5	6	7
b) področje prodajnega marketinga		1	2	3	4	5	6	7
c) področje proizvodnje in opravljanja storitev		1	2	3	4	5	6	7
d) kadrovsko področje		1	2	3	4	5	6	7
e) nabavno področje		1	2	3	4	5	6	7
f) področje financiranja		1	2	3	4	5	6	7
g) področje organiziranja		1	2	3	4	5	6	7

21. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje posameznih področij angažiranja podjetja **pred 10 leti** (v vsaki vrstici napravite 1 križec) (V318–V324)?

Področje	povsem nepomembno	nepomembno	bolj nepom.	nevtravno	bolj pomem.	pomembno	zelo pomem.
a) raziskovalno – razvojno							
b) prodajnega marketinga							
c) proizvodnje / opravljanja storitev							
d) kadrovsko							
e) nabavno							
f) financiranja							
g) organiziranja							

22. Analiza vodstva in vodenja zajema proučitev z vidika (prosimo, obkrožite ustrezno številko) (V325–V328):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	ni-ti ni-ti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) analiziramo način kako vodimo	1	2	3	4	5	6	7
b) analiziramo izobrazbeno strukturo vodstva (ključnih ljudi)	1	2	3	4	5	6	7
c) analiziramo izkušnje vodstva	1	2	3	4	5	6	7
d) analiziramo organizacijsko strukturo	1	2	3	4	5	6	7

23. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje vodstva in vodenja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V329)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

24. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje vodstva in vodenja podjetja **pred 10 leti** (V330)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

25. Ali proučujete katera podjetja, ki delujejo na istem tržišču, so v vaši dejavnosti najpomembnejša?

Pred 10 leti (V331): a) DA — b) NE; **Danes** (V332): a) DA — b) NE

26. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje konkurenčnih podjetij **pred 10 leti** (V333)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

27. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje najpomembnejših podjetij, ki delujejo na istem tržišču, v vaši dejavnosti vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V334)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

28. Ali proučujete ali obstajajo tudi kakšni drugi pomembni nacionalni konkurenti?

Pred 10 leti (V335): a) DA b) NE; **Danes** (V336): a) DA b) NE

29. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje pomembnejših nacionalnih konkurentov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V337)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

30. Ali proučujete kdo so strateško najpomembnejši ljudje v konkurenčnih podjetjih?

Pred 10 leti (V338): a) DA b) NE; **Danes** (V339): a) DA b) NE

31. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje strateško najpomembnejših ljudi v konkurenčnih podjetjih vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V340)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

32. Ali proučujete ali obstaja kakšno podjetje, ki namerava pričeti z vašo dejavnostjo?

Pred 10 leti (V341): a) DA b) NE; **Danes** (V342): a) DA b) NE

33. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje podjetij, ki nameravajo pričeti z vašo dejavnostjo, vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V343)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

34. Ali proučujete kdo so pomembni kupci panoge vašega podjetja?

Pred 10 leti (V344): a) DA b) NE; **Danes** (V345): a) DA b) NE

35. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje pomembnih kupcev panoge vaših podjetij vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V346)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

36. Ali proučujete kdo so pomembni dobavitelji panoge vašega podjetja?

Pred 10 leti (V347): a) DA b) NE; **Danes** (V348): a) DA b) NE

37. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje dobaviteljev panoge vaših podjetij vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V349)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

38. Znanja o panogi našega podjetja si pridobivamo z izdelavo profila individualnega konkurenta (prosimo, obkrožite ustrezno številko) (V350–V356):

proučujemo konkurentove:	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	niti-niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) letne prihodke	1	2	3	4	5	6	7
b) letni dobiček	1	2	3	4	5	6	7
c) osebni profil vodilnih	1	2	3	4	5	6	7
d) filozofijo podjetja	1	2	3	4	5	6	7
e) zadovoljstvo s konkurenčnim položajem	1	2	3	4	5	6	7
f) najpomembnejše prednosti	1	2	3	4	5	6	7
g) najpomembnejše slabosti	1	2	3	4	5	6	7

39. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje profila individualnega konkurenta vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V357)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

40. Prosimo rangirajte področja proučevanja konkurentov od 1 do 7, pri čemer dodelite rang 1 tistemu področju, ki je z vidika proučevanja konkurentov po vašem mnenju najpomembnejše, rang 7 pa tistemu področju, ki je po vašem mnenju najmanj pomembno (V358–V364). Nato določite pomembnost posameznih področij proučevanja konkurentov

za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja na lestvici od 1 do 7: vrednost 1 pomeni nepomembno, ..., vrednost 7 pa zelo pomembno (V365–V371).

Področje proučevanja konkurentov	Rang	Pomembnost
a) proučitev najpomembnejših podjetij dejavnosti (iz istega tržnega področja)		
b) proučitev drugih pomembnih nacionalnih konkurentov		
c) proučitev strateško najpomembnejših ljudi v konkurenčnih podjetjih		
d) proučitev podjetij, ki nameravajo pričeti z isto dejavnostjo		
e) proučitev pomembnejših kupcev		
f) proučitev pomembnejših dobaviteljev		
g) proučitev profila individualnega konkurenta		

41. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje posameznih področij proučevanje konkurentov podjetja **pred 10 leti** (v vsaki vrstici napravite 1 križec) (V372–V378)?

Področje	povsem nepomembno	nepomembno	bolj nepomembno	nevtravno	bolj pomembno	pomembno	zelo pomembno
a) podjetja iste dejavnosti							
b) nacionalni konkurenti							
c) ljudje pri konkurenci							
d) potencialna nova podjetja							
e) kupci							
f) dobavitelji							
g) profili konkurentov							

42. Ali opredeljujete konkurenčne prednosti in slabosti za vaše podjetje (V379)?

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	sploh ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------

43. Določanje konkurenčnih prednosti in slabosti našega podjetja temelji na podjetniški analizi (obkrožite):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	niti niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) primerjamo podjetje iz različnih časovnih obdobj (V380)	1	2	3	4	5	6	7
b) primerjamo se s konkurenčnimi podjetji (V381)	1	2	3	4	5	6	7
c) primerjamo dejansko stanje podjetja s planiranim (V382)	1	2	3	4	5	6	7

44. Kako pomembno po vašem mnenju določanje konkurenčnih prednosti in slabosti vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V383)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

45. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju opredeljevanje konkurenčnih prednosti in slabosti za podjetje **pred 10 leti** (V384)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Planiranje politike podjetja: proučevanje razvoja okolja ter prognoziranje s tem povezanih možnosti podjetja in nevarnosti za podjetje: osnovne informacije o razvoju in razvitosti okolja (tudi o razvojnih trendih) pridobivamo z namenom proučitve sedanjosti in prognoziranja tiste prihodnosti, ki bo imela pomemben vpliv na obstoj in razvoj podjetja.

1. Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih:

a) ekološkega okolja (V385)

natančno proučujemo	1	2	3	4	5	6	7	ne proučujemo
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

b) družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (V386)

natančno proučujemo	1	2	3	4	5	6	7	ne proučujemo
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

c) tehnično-tehnološkega okolja (V387)

natančno proučujemo	1	2	3	4	5	6	7	ne proučujemo
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

d) ekonomskega okolja (V388)

natančno proučujemo	1	2	3	4	5	6	7	ne proučujemo
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

e) oskrbnih in prodajnih trgov (V389)

natančno proučujemo	1	2	3	4	5	6	7	ne proučujemo
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

2. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih **pred 10 leti**?

a) proučevanje ekološkega okolja (V390)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

b) proučevanje družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (V391)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

c) proučevanje tehnično-tehnološkega okolja (V392)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

d) proučevanje ekonomskega okolja (V393)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

e) proučevanje oskrbnih in prodajnih trgov (V394)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V395)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

4. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih okolja za podjetje **pred 10 leti** (V396)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

5. Ali z vidika politike podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete (obkrožite):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	ni-ti-niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
I. Obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje (V397–V401):							
a) proizvode	1	2	3	4	5	6	7
b) storitve	1	2	3	4	5	6	7
c) odpadke	1	2	3	4	5	6	7
d) ukrepe	1	2	3	4	5	6	7
e) informacije	1	2	3	4	5	6	7
II. Obstoječe in predvidene resurse in strukture podjetja (V402–V405 V403)							
a) kadrovske	1	2	3	4	5	6	7
b) tehnično-tehnološke	1	2	3	4	5	6	7
e) premoženjske (tudi finančne)	1	2	3	4	5	6	7
d) organizacijske	1	2	3	4	5	6	7
III. Sedanje in predvidene vhodne resurse (V406–V408)							
a) surovine	1	2	3	4	5	6	7
b) materiale	1	2	3	4	5	6	7
c) energijo	1	2	3	4	5	6	7
IV. Druge sestavine okolij, ki imajo povezave s podjetjem oz. vpliv nanj (V409)	1	2	3	4	5	6	7

6. Pomembnost teh analiz za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja:

a) (samo)obramben značaj (spoznavanje nevarnosti) (V410)

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	popolnoma velja
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

b) spoznavanje novih razvojnih možnosti (npr. razvoj novih, okolju prijaznih proizvodov) (V411)

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	popolnoma velja
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

7. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje ekološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V412)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

8. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje ekološkega okolja **pred 10 leti**?

a) proučevanje obstoječih in predvidenih učinkov na okolje (V413)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

b) proučevanje obstoječih in predvidenih resursov in struktur podjetja (V414)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

c) proučevanje sedanjih in predvidenih vhodnih resursov (V415)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

d) proučevanje drugih sestavin okolij, ki imajo povezave s podjetjem oz. vpliv nanj (V416)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

9. Z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) v vašem podjetju ugotavljate (obkrožite) (V417, V419, V421):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	ni-ti-niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) stopnja totalitarizma, anarhije, militarizma (V417)	1	2	3	4	5	6	7
b) značilnosti izobraževalnega sistema (V418)	1	2	3	4	5	6	7
c) prisotna verovanja in verstva (V419)	1	2	3	4	5	6	7
d) etične norme (V420)	1	2	3	4	5	6	7
e) organiziranost in delovanje športnih dejavnosti (V421)	1	2	3	4	5	6	7

10. Prosimo, naštejite druge vidike proučevanja družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (V422):

11. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V423)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

12. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) **pred 10 leti** (V424)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

13. Tehnično-tehnološki razvoj je pomembna sestavina napredka vsake družbe. Ali v vašem podjetju proučujete (obkrožite) (V425-V431-V432):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	ni-ti-niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) surovine, material, polproizvode	1	2	3	4	5	6	7
b) infrastrukturne naprave in opremo, energije	1	2	3	4	5	6	7
e) proizvajalna sredstva in postopke	1	2	3	4	5	6	7
d) proizvode in storitve	1	2	3	4	5	6	7
e) difuzije stare in možne nove tehnike	1	2	3	4	5	6	7
f) inoviranje – ali so nove tehnike znane / pred uvedbo	1	2	3	4	5	6	7
g) izumljanje – ali so znani izumi, ki omogočajo uvedbo novih tehnik (V431)	1	2	3	4	5	6	7
h) raziskovanje – ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume (V432)	1	2	3	4	5	6	7

14. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja? Prosimo, da v spodnjo tabelo v vsako okence vpišete eno oceno med 1 do 7, pri čemer ocena 1 pomeni najslabšo vrednost (da kombinacija proučevanja sploh ne vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja) in ocena 7 najboljšo vrednost (da kombinacija proučevanja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja zelo vpliva).

vidiki proučevanja	difuzija (1–7) (V433–V436)	inoviranje (1–7) (V437–V440)	izumljanje (1–7) (V441–V444)	raziskovanje (1–7) (V445–V448)
objekti proučevanja				
a) surovine, materiali, polproizvodi				
b) infrastrukturne naprave, oprema, energija				
c) proizvodjalna sredstva in postopki				
d) učinki (proizvodi in storitve)				

15. Ali ugotavljate nosilce posameznih razvojnih aktivnosti (možni so: lastno podjetje, dobavitelji, kupci in druge stranke, konkurenti, druge panoge in raziskovalni inštituti)?

Pred 10 leti (V449): a) DA b) NE; **Danes** (V450): a) DA b) NE

16. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje nosilcev posameznih razvojnih aktivnosti **pred 10 leti** (V451)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

17. Podjetje je predvsem ekonomski sistem — skrbeti mora za svojo ekonomsko uspešnost, ki vpliva na njegov obstoj in razvoj. Za to so pomembne “državne” prognoze — prognoze ekonomskega okolja. Ali v vašem podjetju proučujete (obkrožite):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	niti-niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) razmere na demografskem področju* (V452)	1	2	3	4	5	6	7
b) zbirne kazalce narodnega gospodarstva* (V453)	1	2	3	4	5	6	7
c) indekse spreminjanja cen* (V454)	1	2	3	4	5	6	7
d) zaposlitvene razmere in plače* (V455)	1	2	3	4	5	6	7
e) zunanjetrgovinske razmere* (V456)	1	2	3	4	5	6	7
f) področje javnih financ* (V457)	1	2	3	4	5	6	7

* Natančnejši opis najdete pri vprašanjih 19 a) — f)!

18. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje ekonomskega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V458)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

19. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje ekonomskega okolja **pred 10 leti**?

a) razmer na demografskem področju (št. (tujih) prebivalcev, gospodinjstev, zakonskih zvez, rojstev, smrti, preselitev) (V459)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

b) zbirnih kazalcev narodnega gospodarstva (BDP (na prebivalca), obseg investicij, privatne porabe, rast sektorjev, trgov) (V460)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

e) indeksov spreminjanja cen ((vele)prodajnih, na drobno, cen proizvajalcev) (V461)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

d) zaposlitvenih razmer in plač (št. brezposelnih/zaposlenih) (V462)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

e) zunanjetrgovinskih razmer (izvoz, uvoz) (V463)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

f) področja javnih financ (državni prejemki, izdatki, subvencije, primanjkljaji) (V464)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

20. Uspešnost in celo usoda podjetja je neposredno odvisna od poznavanja trgov: obstoječih in potencialnih (tako oskrbnih kot prodajnih). Podjetje mora proučiti razvojne tendence vsakega (oskrbnega in prodajnega) trga v zvezi s/z: **tržnim prostorom** (geografsko-politična odprtost: (inter)nacionalne tendence, transportni pogoji/razmere; Δ lokacije dobavitelja/kupca), **tržno strukturo** (Δ ponudnikov $\downarrow\uparrow$, tvorjenje (monopolnih) povezav), **kakovostjo ponudbe** (Δ kakovosti $\downarrow\uparrow$ ponudbe resursov, konkurenčnih proizvodov), **obsegom ponudbe** (katere Δ , zakaj? Δ zmogljivosti?), **vrednostnimi spremembami ponudbe** (vzroki Δ cen: finančno-denarne Δ ? stroškovne Δ ?). Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov iz vidika (obkrožite):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	niti niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) tržnega prostora (V465)	1	2	3	4	5	6	7
b) tržne strukture (V466)	1	2	3	4	5	6	7
c) kakovosti ponudbe (V467)	1	2	3	4	5	6	7
d) obsega ponudbe (V468)	1	2	3	4	5	6	7
e) vrednostnih sprememb ponudbe (V469)	1	2	3	4	5	6	7

21. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje razvojnih tendenc lastnih oskrbnih trgov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V470)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

22. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje razvojnih tendenc lastnih oskrbnih trgov **pred 10 leti** (V471)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

23. Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov iz vidika (obkrožite):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	nitiniti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) tržnega prostora (V472)	1	2	3	4	5	6	7
b) tržne strukture (V473)	1	2	3	4	5	6	7
c) kakovosti ponudbe (V474)	1	2	3	4	5	6	7
d) obsega ponudbe (V475)	1	2	3	4	5	6	7
e) vrednostnih sprememb ponudbe (V476)	1	2	3	4	5	6	7

24. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje razvojnih tendenc lastnih prodajnih trgov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V477)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

25. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje razvojnih tendenc lastnih prodajnih trgov **pred 10 leti** (V478)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

26. Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence konkurentovih prodajnih trgov iz vidika (obkrožite):

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	nitiniti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) tržnega prostora (V479)	1	2	3	4	5	6	7
b) tržne strukture (V480)	1	2	3	4	5	6	7
c) kakovosti ponudbe (V481)	1	2	3	4	5	6	7
d) obsega ponudbe (V482)	1	2	3	4	5	6	7
e) vrednostnih sprememb ponudbe (V483)	1	2	3	4	5	6	7

27. Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje razvojnih tendenc konkurentovih prodajnih trgov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V484)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

28. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje razvojnih tendenc konkurentovih prodajnih trgov **pred 10 leti** (V485)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

29. Ali pri proučevanju prodajnih trgov izdelate primerjalno tržno analizo razvojnih tendenc lastnih in konkurenčnih trgov (V486)?

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	sploh ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------

30. Kako pomembno po vašem mnenju primerjalna tržna analiza razvojnih tendenc lastnih in konkurenčnih trgov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V487)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

31. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bila po vašem mnenju primerjalna tržna analiza razvojnih tendenc lastnih in konkurenčnih trgov **pred 10 leti** (V488)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

32. Prosimo rangirajte področja proučevanja okolja od 1 do 6, pri čemer dodelite (vpišite) rang 1 tistemu področju, ki je z vidika proučevanja okolja po vašem mnenju najpomembnejše, rang 6 pa tistemu področju, ki je po vašem mnenju najmanj pomembno (V489–494). Nato določite (obkrožite) pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja na lestvici od 1 do 7: vrednost 1 pomeni nepomembno, ..., vrednost 7 pa zelo pomembno (V495–500).

Področje proučevanja okolja	Rang	Pomembnost (1=nepomembno, ..., 7=zelo po.)						
a) ekološko okolje		1	2	3	4	5	6	7
b) družbeno-politično in drugo socialno okolje		1	2	3	4	5	6	7
c) tehnično-tehnološko okolje		1	2	3	4	5	6	7
d) ekonomsko okolje		1	2	3	4	5	6	7
e) oskrbni trgi		1	2	3	4	5	6	7
f) prodajni trgi		1	2	3	4	5	6	7

33. Ali opredeljujete iz okolja izhajajoče možnosti in nevarnosti za vaše podjetje (V501)?

povsem velja	1	2	3	4	5	6	7	sploh ne velja
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------

34. Kako pomembno po vašem mnenju iz okolja izhajajoče možnosti in nevarnosti vplivajo na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (V502)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

35. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju opredeljevanje iz okolja izhajajočih možnosti in nevarnosti za podjetje pred 10 leti (V503)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Inoviranje politike podjetja: prognostična obdelava podjetja in njegove politike: zaradi razpršenosti in neintegriranosti informacij, pridobljenih s proučevanjem vrednot ključnih udeležencev podjetja, konkurenčnih prednosti in slabosti podjetja ter možnosti podjetja in iz okolja izhajajočih nevarnosti za podjetje, je te podatke potrebno združiti in dodelati. Tako pridemo do prognoze prihodnje politike podjetja. Na prihodnjo (inovirano) politiko podjetja vpliva tudi dosedanja politika podjetja.

1. Prosimo, določite (vpišite) rang pomembnosti posameznih presoj izhodiščnega in prognoziranega položaja podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (rang 1 = najbolj pomembna presoja, rang 5 = najmanj pomembna) (V504–V508). Nato določite (obkrožite) tudi pomembnost posameznih presoj za njegovo inoviranje upravljanja (in vodenja) na lestvici od 1 do 7: vrednost 1 pomeni nepomembno, ..., vrednost 7 pa zelo pomembno (V509–V513).

Presoja	Rang	Pomembnost (1, ..., 7)						
a) analiza podjetja ⇒ prednosti / slabosti		1	2	3	4	5	6	7
b) analiza in prognoze okolja ⇒ možnosti / nevarnosti		1	2	3	4	5	6	7
c) sistem vrednot (ključnih udeležencev) podjetja		1	2	3	4	5	6	7
d) dosedanja politika podjetja		1	2	3	4	5	6	7
e) predvideno ravnanje pomembnejših udeležencev podjetja		1	2	3	4	5	6	7

Interesno usklajevanje: procesi snovanja, oblikovanja in izbire politike podjetja so predvsem procesi interesnega usklajevanja med udeleženci podjetja. Notranji udeleženci podjetja običajno

oblikujejo politiko ali odločajo o njej, lahko tudi oboje. Zunanji udeleženci vplivajo na politiko podjetja posredno ali pa se ji le prilagajajo.

1. ~~Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi lastnikov (vedno obkrožite samo eno številko):~~

a) ~~povečanje ali ohranjanje premoženja (V514)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

b) ~~izplačila iz poslovnega izida (npr. dobiček, dividende) (V515)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

e) ~~pravica do upravljanja (določanje politike podjetja) (V516)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

d) ~~nadzor menedžmenta (V517)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

2. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje interesov lastnikov **pred 10 leti** (V518)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3. Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi menedžerjev (vedno obkrožite samo eno številko):

a) želje po zadovoljitvi interesov lastnikov (V519)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

b) uresničevanje njihovih osebnih interesov po dobrem plačilu, osebnem ugledu, uveljavitvi (V520)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

c) zastopanje koristi podjetja kot sistema nasproti vsem drugim (V521)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3. Delo menedžerjev lahko podpirajo svetovalci. Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju njihovi interesi (vedno obkrožite samo eno številko):

a) dobre nagrade (V522)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

b) ugled (V523)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

4. ~~Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje interesov menedžerjev **pred 10 leti** (V524)?~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

5. Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi strokovnjakov in drugih zaposlenih (vedno obkrožite samo eno številko):

a) ~~zadovoljitev gmotnih potreb (zagotavljanje socialne varnosti) (V525)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

b) ~~ustvarjanje lastnega premoženja (V526)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

c) prijetno delo (V527)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

d) možnost osebnega razvoja (V528)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

e) ~~tudi potreba po uveljavitvi, priznanju, ugledu (V529)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

6. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje interesov strokovnjakov in drugih zaposlenih **pred 10 leti** (V530)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

7. Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju interesi podjetja (obkrožite samo eno številko) (V531):

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

8. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje interesov podjetja **pred 10 leti** (V532)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

9. Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja (vedno obkrožite samo eno številko):

a) ~~interesi kupcev (V533)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

b) ~~interesi odjemalcev (V534)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

e) ~~interesi dobaviteljev (V535)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

d) ~~interesi konkurentov (V536)~~

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------

e) interesi finančnih udeležencev na vhodni strani (V537)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

f) interesi finančnih udeležencev na izhodni strani (V538)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

g) interesi javnosti (V539)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

h) interesi družbene infrastrukture z njenim javnim in drugim financiranjem (V540)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

i) interesi države (V541)

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

10. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje interesov tržnih (tudi finančnih) udeležencev **pred 10 leti** (V542)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

11. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje interesov javnosti **pred 10 leti** (V543)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

12. Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju proučevanje interesov nosilcev družbene infrastrukture, javnih financ in drugih državnih institucij **pred 10 leti** (V544)?

nepomembno	1	2	3	4	5	6	7	zelo pomembno
------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Planiranje politik(e) podjetja splošno

1. Kako poteka v vašem podjetju formalno planiranje politike podjetja (V545)?
2. Kdo vse je vključen v ta proces (V546)?
3. Kakšne so po vašem mnenju prednosti angažiranja v planiranje politike podjetja (V547)?
4. Katere so glavne ovire pri planiranju politike podjetja vašega podjetja (V548)?
5. Ali boste v prihodnosti uvedli spremembe v procesu planiranja politike podjetja v vašem podjetju (V549)?
6. Katere spremembe v procesu planiranja politike podjetja nameravate uvesti v vašem podjetju (V550)?
7. Politika podjetja je praviloma odsev značilnosti nosilcev procesa planiranja politike podjetja. Nosilci so lastniki, ki lahko odločajo o politiki podjetja neposredno ali s pooblaščenimi upravljalci. Kdo odloča o politiki vašega podjetja (obkrožite)?

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	niti-niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) lastniki (V551)	1	2	3	4	5	6	7
b) pooblaščenimi upravljalci (V552)	1	2	3	4	5	6	7

8. Kdo v vašem podjetju zagotavlja strokovne osnove za določanje in izbiro politike podjetja (obkrožite)?

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	niti-niti	bolj velja	velja	popolnoma velja
a) management (V553)	1	2	3	4	5	6	7
b) strokovnjaki zaposleni podjetja (V554)	1	2	3	4	5	6	7
c) zunanji strokovnjaki (V555)	1	2	3	4	5	6	7

9. Izražanje o politiki podjetja mora biti dokumentirano. To so dokumenti ali zapisi o politiki podjetja. Prosimo obkrožite katere dokumenta ali zapise o politiki podjetja ima vaše podjetje:

- vodila o poslanstvu in smotrih (V556)
- statutarni dokument: pravila in statute pomembnejših organov (V557)
- statutarni dokument: organizacijski plan upravljanja in vodenja podjetja (opredeljuje sestavo najvišjih organov) (V558)
- statutarni dokument: poslovnik najvišjih organov (V559)
- usmeritve o temeljnih vrednotah in normah podjetja – opredelitve, usmerjene v: interno stabilnost (medsebojno sodelovanje in povezovanje, individualizacijo) (V560)
- usmeritve o temeljnih vrednotah in normah podjetja – opredelitve, usmerjene v: materialne vidike poslovanja (o učinkih, delovnih nalogah, stroških, materialnih vidikih) (V561)
- usmeritve o temeljnih vrednotah in normah podjetja – opredelitve, usmerjene v: opredelitve razmerij do tržnih udeležencev (V562)
- razvojne programe in plane (V563)
- (letna) poročila za različne skupine udeležencev podjetja (npr. za upravljalce, za javnost) (V564)

10. V procese menedžmenta sodi tudi opredeljevanje posebnih in delnih politik podjetja. Tudi z opredeljevanjem teh politik management uresničuje izbrano politiko podjetja. Katere posebne in delne politike ima vaše podjetje? Prosimo, določite tudi rang pomembnosti posameznih posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (rang 1 = najbolj pomembna presoja, rang 7 = najmanj pomembna). Nato določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja na lestvici od 1 do 7: vrednost 1 pomeni nepomembno,..., vrednost 7 pa zelo pomembno.

Presoja	Jih imate (V565–V571)?	Rang (V572–V578)	Pomembnost (V579–V585)
I. Posebne celostne politike podjetja	/	/	/
a) stroškovna politika	a) da b) ne		
b) cenovna politika	a) da b) ne		
c) politika kakovosti	a) da b) ne		
II. Politike posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja	/	/	/
a) prodajna politika	a) da b) ne		
b) kadrovska politika	a) da b) ne		
c) politike programsko-tržnih področij	a) da b) ne		
d) politike strateških poslovnih enot	a) da b) ne		

Kazalniki (dolgoročnega) obstoja in razvoja podjetja so kazalniki za merjenje poslovnih teženj po dolgoročnem obstoju in razvoju podjetja. Z njihovo pomočjo bomo dodatno proučili pomen proučevanja podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja.

Kakovostni kazalniki

1. Stopnja življenjskega cikla podjetja (prosimo, izberite samo eno izmed možnosti) (V586):
a) ustanovitev b) rast c) zrelost d) upadanje e) ponovno oživljanje

2. ~~Predvidena širjenja lokacije podjetja (V587):~~

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------------------

3. Organiziranost podjetja (prosimo, izberite samo eno izmed možnosti) (V588):

a) linijska b) funkcionalna c) matrična d) projektna e) drugo: ____ (V589)

4. Uporaba sodobnih sistemov in metod poslovanja (V590):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

5. Poslovne povezave z bankami (V591):

zelo slabe	1	2	3	4	5	6	7	zelo dobre
------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

6. Poslovne povezave s strateškimi partnerji (V592):

zelo slabe	1	2	3	4	5	6	7	zelo dobre
------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

7. Vključevanje v poslovna združenja (V593):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

8. ~~Sodelovanje z raziskovalnimi institucijami (V594):~~

zelo slabe	1	2	3	4	5	6	7	zelo dobre
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-----------------------

9. Računalniška podprtost poslovnih funkcij (V595):

zelo slaba	1	2	3	4	5	6	7	zelo dobra
------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

10. Sistem notranjega in zunanjega poročanja (V596):

zelo slab	1	2	3	4	5	6	7	zelo dober
-----------	---	---	---	---	---	---	---	------------

10. Splošna kakovost notranjih informacij (V597):

zelo slaba	1	2	3	4	5	6	7	zelo dobra
------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

11. ~~Izkoriščenost informacijskih zmogljivosti (V598):~~

zelo slaba	1	2	3	4	5	6	7	zelo dobra
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-----------------------

12. Redno vlagamo v sodobne sisteme obdelave podatkov (V599):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

13. Redno izboljšujemo podatkovne baze o poslovnih partnerjih (V600):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

14. Opišite vaš proizvodno-prodajni program:

zelo zastarel	1	2	3	4	5	6	7	zelo sodoben	(V601)
nerazvit	1	2	3	4	5	6	7	visoko razvit	(V602)

tradicionalen	1	2	3	4	5	6	7	avantgarden	(V603)
neekskluziven	1	2	3	4	5	6	7	unikaten	(V604)
standardiziran	1	2	3	4	5	6	7	nestandardiziran	(V605)
neinovativen	1	2	3	4	5	6	7	inovativen	(V606)

15. Politika kakovosti – ali jo imate zapisano (V607): a) NE b) DA
 Pojasnite vašo izbiro (V608): _____

16. Poslovník kakovosti – ali ga imate zapisanega (V609): a) NE b) DA
 Pojasnite vašo izbiro (V610): _____

17. Ostale deklaracije, certifikati kakovosti (prosimo, naštejte) (V611): _____

18. Imamo veliko reklamacij (V612):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

19. Imamo veliko izgub naročil (preklicev pogodb) (V613):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

20. Opišite vašo tehnologijo:

a) zelo zastarela	1	2	3	4	5	6	7	zelo sodobna	(V614)
b) energetske neustrezna	1	2	3	4	5	6	7	energetske ustrezna	(V615)
e) okoljsko neprimerna	1	2	3	4	5	6	7	okoljske primerna	(V616)

21. Posloводство in zaposleni (V617–V630)

	sploh ne velja	ne velja	bolj ne velja	niti-niti	bolj velja	velja	popolno- ma velja
a) zaposleni imajo posebne sposobnosti in veščine (V617)	1	2	3	4	5	6	7
b) zaposleni imajo dobre izobraževalne možnosti (V618)	1	2	3	4	5	6	7
c) posloводство je učinkovito (V619)	1	2	3	4	5	6	7
d) posloводство je uspešno (V620)	1	2	3	4	5	6	7
e) posloводство je zelo usposobljeno (V621)	1	2	3	4	5	6	7
f) posloводство ima veliko izkušenj (V622)	1	2	3	4	5	6	7
g) večina zaposlenih je v podjetju zaposlena 2 leti ali več (V623)	1	2	3	4	5	6	7
h) večina posloводства je v podjetju zaposlena 2 leti ali več (V624)	1	2	3	4	5	6	7
i) imamo visok delež starejših sodelavcev (V625)	1	2	3	4	5	6	7
j) fluktuacija zaposlenih je velika (V626)	1	2	3	4	5	6	7
k) zaposleni razumejo svoje delo in so zanj motivirani (V627)	1	2	3	4	5	6	7
l) dodana vrednost na zaposlenega je velika (V628)	1	2	3	4	5	6	7
m) dobiček na zaposlenega je velik (V629)	1	2	3	4	5	6	7
n) imamo nadpovprečno visoke plače (V630)	1	2	3	4	5	6	7

22. V podjetju imamo pomembno lastno znanje (V631):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

23. Naše podjetje ima aktualne lastne patente (V632):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

24. Naše podjetje ima aktualne lastne licence (V633):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

25. Imamo prijetno inovacijsko ozračje (V634):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

26. Imamo nenehno inovacijsko dejavnost (V635):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

27. Naši inovacijski dosežki so veliki (V636):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

28. Odvisni smo od enega ali manjšega števila kupcev (V637):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

29. Poslovanje s posameznimi večjimi kupci je zelo donosno (V638):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

30. Imamo stalne kupce; jih ne izgubljam (V639):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

31. Imamo kupce, ki dvigujejo ugled podjetja (V640):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

32. Naši kupci so vedno zelo zadovoljni (V641):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

33. S posameznim kupecem vedno ustvarimo prihodke, večje od odhodkov (V642):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

34. Redno vlagamo v izboljšanje pristopov do zahtevnejših kupcev (V643):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

35. Ocenjujemo, da imamo primeren delež velikih kupcev (V644):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

36. Naši veliki kupci so stalni kupci; z njimi imamo poslovne povezave že dolgo (V645):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

37. Dosegamo dobre prodajne pogoje (V646):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

38. Imamo dobro (prodajno) pogajalsko moč (V647):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

39. (Prodajna) boniteta našega podjetja je dobra (V648):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

40. Odvisni smo od enega ali manjšega števila dobaviteljev (V649):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

41. Imamo stalne dobavitelje; jih ne izgubljam (V650):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

42. Dosegamo dobre dobavne pogoje (V651):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

43. Imamo dobro (dobavno) pogajalsko moč (V652):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

44. (Dobavna) boniteta našega podjetja je dobra (V653):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

45. Redno vlagamo v izboljšanje pristopov do zahtevnejših poslovnih partnerjev (V654):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

46. Dobro poznamo glavne prednosti tekmecev (V655):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

47. Pred tekmeči imamo dobro tekmovalno prednost (V656):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

48. Napadalnost tekmecev je mala (V657):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

49. Imamo veliko panožnih izkušenj (V658):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

50. Naše poslovne odločitve so vedno moralno neoporečne (V659):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

51. Ravnanje vseh notranjih udeležencev podjetja je vedno moralno neoporečno (V660):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

52. Naše strategije so skladne s politiko podjetja (V661):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

53. Naše podjetje je zelo prepoznavno (V662):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

54. Naše podjetje je zelo cenjeno (V663):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

55. Ključni ljudje v podjetju so zelo ugledni (V664):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

56. Podjetje se odziva na pritiske iz okolja (V665):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

57. Uporabljamo okoljsko primerne materiale (V666):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

58. Varčujemo z energijo (V667):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

59. Z odpadki skrbno ravnamo (V668):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

60. Okoljske investicije so redne (V669):

ne velja	1	2	3	4	5	6	7	povsem velja
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

Podatki o izvajalcu ankete

Kraj opravljanja ankete (V670): _____

Datum opravljanja ankete (V671): _____

Priimek in ime študenta(tke), ki je anketo izvedel(la) (V672): _____

Smer študija (V673): _____

Številka indeksa (V674): _____

S to izjavo jamčim za resničnost in varnost z anketiranjem pridobljenih podatkov (V675):

a) Da. b) Ne.

Podpis izvajalca ankete (študentke/študenta):

Žig podjetja in podpis anketiranega v podjetju:

Nenehno se srečujemo z različnimi priložnostmi, preoblečenimi v nerešljive probleme.
(Lee Iacoca)

**Hvala, da ste sprejeli priložnost in se odločili vlagati napor v izboljšanje problemov
upravljanja (in vodenja) podjetja! Najlepša hvala za sodelovanje v anketi.**

mag. Tjaša Štrukelj

Priloga 2: Raziskovalna vprašanja z zvezno ali intervalno lestvico

Oznaka indikatorja: Št PLS	Oznaka indikatorja: Št anketa	Indikator (vprašanje v anketi)	Poimenovanje faktorjev (konstruktov)
2 Vizija, politika podjetja: 2.1 Podjetniška vizija (PV)		Faktor: VIZIJA PODJETJA (Vizija)	
V49	10_PV (1–7)	Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisano videnje (vizijo) o njegovi prihodnosti?	Vizija (Vizija podjetja)
V51	12_PV (1–7)	Kako pomembno po vašem mnenju vizija podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
V52	13_PV(1–7)	Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bila po vašem mnenju vizija pred 10 leti?	
2 Vizija, politika podjetja: 2.2 Politika podjetja (PP)		Faktorji: OBSTOJEČA POLITIKA PODJETJA (OPP)	
V107	8VPS(1–7)	Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisana vodila o njegovem poslanstvu in smotrih?	OPP_2 (Obstoječa politika podjetja 2: Zapis politike podjetja)
V58	4PP(1–7)	Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisano svoje poslanstvo?	
V67	11PP (1,7)	Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisane svoje smotre?	
V76	18PP(1–7)	Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisane svoje temeljne cilje?	
V61	7PP (1–7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju poslanstvo pred 10 leti?	OPP_3 (Obstoječa politika podjetja 3: Pomen politike podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja – pred 10 leti)
V70	14PP(1–7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bili po vašem mnenju smotri pred 10 leti?	
V79	21PP(1–7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bili po vašem mnenju temeljni cilji pred 10 leti?	
V134	12VPS(1–7)	Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja so bila po vašem mnenju vodila pred 10 leti?	OPP_1 (Obstoječa politika podjetja 1: Odgovorna usmeritev podjetja)
V80	22PP_I(1–7)	Usmeritev udeležencev našega podjetja je odgovorna.	
V81	22PP_II(1–7)	Razvojna usmeritev našega podjetja je odgovorna.	
V82	22PP_III(1–7)	Ekonomska usmeritev našega podjetja je odgovorna.	
V83	22PP_IV (1–7)	Družbena usmeritev našega podjetja je odgovorna.	
2 Vizija, politika podjetja: 2.3 Vodila o poslanstvu in smotrih podjetja (VPS)		Faktorja: VODILA O POSLANSTVU IN SMOTRIH (Vodila)	

V95	7VPS_a(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: katere potrebe pokrivamo, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?	Vodila_1 (Vodila o poslanstvu in smotrih podjetja 1: Vsebina vodil o poslanstvu in smotrih podjetja)	
V96	7VPS_b(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: kakovost / cena / noviteta, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V97	7VPS_c(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: geografske razsežnosti, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V98	7VPS_d(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: zelen tržni položaj, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V99	7VPS_e(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: načela do tržnih partnerjev, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V100	7VPS_f(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: usmeritve za dobiček, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V102	7VPS_h(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: družbena odgovornost, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V103	7VPS_i(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: poslovna načela, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V104	7VPS_j(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: načela do sodelavcev, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V105	7VPS_k(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: načela soodločanja sodelavcev, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V106	7VPS_l(1-7)	Kako je po vašem mnenju pomembna vsebina: usmeritve za tehnologijo, da bi jo vključili v vodila vašega podjetja?		
V121	10VPS_aP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: katere potrebe pokrivamo?		Vodila 2
V122	10VPS_bP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: kakovost / cena / noviteta?		
V123	10VPS_cP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: geografske razsežnosti?		
V124	10VPS_dP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: zelen tržni položaj?		
V125	10VPS_eP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: načela do tržnih partnerjev?		
V126	10VPS_fP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: usmeritve za dobiček?		
V128	10VPS_hP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: družbena		

		odgovornost?	(Vodila o poslanstvu in smotrih podjetja 2: Pomen vsebine vodil o poslanstvu in smotrih podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
V129	10VPS_iP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: poslovna načela?	
V130	10VPS_jP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: načela do sodelavcev?	
V131	10VPS_kP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: načela soodločanja sodelavcev?	
V132	10VPS-IP	Pomembnost vsebine vodil za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: usmeritve za tehnologijo?	
3 (Filozofija,) kultura (FK) in etika podjetja: 3.1 (Filozofija in) kultura kot izhodišče politiki podjetja		Faktorji: KULTURA PODJETJA (Kultura)	
V140	6FK_I(1-7)	Predstava o podjetju v družbi je usmerjena v interese vseh pomembnih udeležencev podjetja.	Kultura_1 (Kultura podjetja 1: Kultura upoštevanja vseh udeležencev podjetja)
V142	6FK_III(1-7)	Predstava o vlogi sodelavcev in menedžmenta je usmerjena v generiranje koristi za vse udeležence podjetja; temu je podrejen tudi obstoj podjetja.	
V143	6FK_IV(1-7)	Ravnanje z močjo in konflikti je usmerjeno v samostojno delovanje vodilnih ljudi v okviru veljavnih usmeritev; pomembna je kooperativnost, usmerjenost h konsenzom.	
V148	10FK(1-7)	V podjetju za sprejemanje odločitev o upravljanju (in vodenju) podjetja podatke v posebni datoteki z informacijami (informacijski bazi, npr. o konkurentih), shranjene v našem informacijskem sistemu, redno posodabljam.	Kultura_2 (Kultura podjetja 2: Kultura uporabe informacijske tehnologije)
V149	11FK(1-7)	Podatke za sprejemanje odločitev o upravljanju (in vodenju) podjetja v posebni datoteki z informacijami (informacijski bazi, npr. o konkurentih), shranjeno v našem informacijskem sistemu, posodablja menedžerji vseh poslovnih funkcij.	
V160	20FK(1-7)	Kako pomembno se vam zdi, da ima podjetje zapisana pravila obnašanja?	Kultura_3 (Kultura podjetja 3: Pomen kulture podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
V162	22FK(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju kultura podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
V163	23FK(1-7)	Kako pomembna za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bila po vašem mnenju kultura podjetja pred 10 leti?	
3 FKEP: 3.2 Etika podjetja (EP) kot izhodišče politiki podjetja		Faktor: ETIKA PODJETJA (Etika)	

V173	8EP_a(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: tudi zunanji udeleženci podjetja so dojeti kot komunikacijski partnerji podjetja.	
V174	8EP_b(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: zunanji udeleženci podjetja niso le prejemniki, temveč tudi oddajniki informacij.	
V175	8EP_c(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: podjetje opazuje in spoznava vrednote in potrebe svojega okolja.	
V176	8EP_d(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: vsak zaposleni se korektno obnaša.	
V177	8EP_e(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: zaznamo kaj javnost zanima in z njo komuniciramo.	
V178	8EP_f(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: javnosti damo popolno informacijo (tudi njen negativni del).	
V179	8EP_g(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: drugačno mnenje javnosti sprejmemo in se mu po potrebi skušamo prilagoditi.	
V180	8EP_h(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: odgovarjamo za posledice, za katere smo odgovorni (odprava nastale, preprečitev prihodnje škode).	
V181	8EP_i(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: čutimo se odgovorni za vse okoliščine, za katere smo sposobni ponuditi rešitev problema.	
V182	8EP_j(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: ustvarjalno in inovativno iščemo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme z inovacijami proizvodov (s količinskega, kakovostnega, časovnega ali prostorskega vidika).	
V183	8EP_k(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: ustvarjalno in inovativno iščemo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme z inovacijami postopkov (procesov ustvarjanja učinkov).	
V184	8EP_l(1-7)	Na kakšen način dosežete, da lahko vašemu podjetju verjamemo in zaupamo? Kajti: ustvarjalno in inovativno iščemo boljše rešitve za obstoječe in potencialne probleme s	Etika_1 (Etika podjetja 1:

		socialnimi inovacijami (na področju (med)človeških odnosov, predvsem v upravljalno-vodstvenem in organizacijskem sistemu podjetja).	Način doseganja verodostojnosti podjetja)
4 Planiranje politike podjetja: 4.1 Vrednote podjetja (V)		Faktorji: VREDNOTE PODJETJA (Vrednote)	
V239	1Vb_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik dobiček za reinvestiranje?	Vrednote_1 (Vrednote ključnih udeležencev) podjetja 1: Profiliranje sistema vrednot (ključnih udeležencev) podjetja)
V240	1Vc_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik odnos do tveganj?	
V241	1Vd_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik rast prodaje?	
V242	1Ve_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik kakovost tržnih učinkov?	
V243	1Vf_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik geografska razsežnost?	
V244	1Vg_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik lastninski odnosi?	
V245	1Vh_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik inovacijska usmeritev?	
V246	1Vi_pom(1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik odnos do države?	
V247	1Vj_pom(1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik upoštevanje ekoloških ciljev?	
V248	1Vk_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik upoštevanje družbenih ciljev?	
V249	1Vl_pom(1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik upoštevanje ciljev sodelavcev?	
V250	1Vm_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik stil vodenja?	
V251	1Vn_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik obnašanje v podjetju?	
V252	1Vo_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik obnašanje navzven?	
V253	1Vp_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik skrb za kratkoročne cilje?	
V254	1Vr_pom (1-7)	Ocena pomembnosti za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: dejavnik skrb za dolgoročne cilje?	

V257	3V(1-7)	Ali sisteme vrednot vsakega ključnega posameznika medsebojno primerjate ter proučujete njihova stremjenja, pričakovanja, pomembnejše interese?	Vrednote_2 (Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja 2: Proučevanje vrednot_1 – primerjanje in analiza)
V258	4V(1-7)	Ali analizirate kaj vodi k različnosti opredeljenih vrednot vsakega ključnega posameznika?	
V259	5V(1-7)	Ali proučujete dobre strani nekaterih »štrlečih« ekstremnih opredelitev vrednot ključnih ljudi?	Vrednote_3 (Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja 3: Proučevanje vrednot_2 – štrleči ekstremi)
V260	6V(1-7)	Ali proučujete slabe strani nekaterih »štrlečih« ekstremnih opredelitev vrednot ključnih ljudi?	
V263	8V(1-7)	Kako pomembno se vam zdi proučevanje in usklajevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja?	Vrednote_4 (Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja 4: Pomen proučevanje vrednot za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
V265	11V(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje in usklajevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
4 Planiranje politike podjetja: 4.2 Proučevanje podjetja ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja (PIS)		Faktorji: PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA (PIS)	
V267	1PIS_a(1-7)	Kako proučujete področja dejavnosti podjetja? Proučujemo dejavnost podjetja kot celote.	PIS_7 (Prednosti in slabosti podjetja 7: Način proučevanja področij dejavnosti (podjetje; programsko-tržna področja podjetja; strateške poslovne enote podjetja))
V268	1PIS_b(1-7)	Kako proučujete področja dejavnosti podjetja? Proučujemo dejavnost posameznih programsko-tržnih področij podjetja (poslovnih področij).	
V269	1PIS_c(1-7)	Kako proučujete področja dejavnosti podjetja? Proučujemo dejavnost posameznih strateških poslovnih enot (organizacijsko zaokroženih delov podjetja).	
V273	3PIS_b(1-7)	Analiza področja dejavnosti vašega podjetja	

		zajema proučitve z vidika: kakovostnih izidov učinkov.	
V274	3PIS_c(1-7)	Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitve z vidika: poslovnih izidov.	
V275	3PIS_d(1-7)	Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitve z vidika: denarnih izidov.	
V276	3PIS_e(1-7)	Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitve z vidika: premoženjskih izidov.	
V277	3PIS_f(1-7)	Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitve z vidika: finančnih potencialov.	
V278	3PIS_g(1-7)	Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitve z vidika: tehnično-tehnoloških potencialov.	PIS_1 (Prednosti in slabosti podjetja 1: Analiza področij dejavnosti)
V279	3PIS_h(1-7)	Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitve z vidika: kadrovskih potencialov.	
V280	3PIS_i(1-7)	Analiza področja dejavnosti vašega podjetja zajema proučitve z vidika: uporabljenih strategij.	
V285	7PIS(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje raziskovalno-razvojnega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
V291	11PIS(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje področja proizvodnje in opravljanje storitev podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
V294	13PIS(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje kadrovskega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	PIS_6 (Prednosti in slabosti podjetja 6: Vpliv področij angažiranja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
V300	17PIS(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje finančnega področja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
V303	19PIS(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje področja organiziranja podjetja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
V318	21PISa(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: raziskovalno-razvojno področje?	
V319	21PISb(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: področje prodajnega marketinga?	
V320	21PISc(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: področje proizvodnje in opravljanja	

		storitev?	
V321	21PISd(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: kadrovsko področje?	PIS_3 (Prednosti in slabosti podjetja 3: Vpliv analize področij angažiranja podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja – pred 10 leti)
V322	21PISe(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: nabavno področje?	
V323	21PISf(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: področje financiranja?	
V324	21PISg(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje področja angažiranja podjetja: področje organiziranja?	
V337	29PIS(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje pomembnejših nacionalnih konkurentov vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	PIS_8 (Prednosti in slabosti podjetja 8: Vpliv proučevanja konkurence za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
V340	31PIS(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje strateško najpomembnejših ljudi v konkurenčnih podjetjih vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
V343	33PIS(1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje podjetij, ki nameravajo pričeti z vašo dejavnostjo, vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja?	
V352	38PISc(1-7)	Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: osebni profil vodilnih ljudi konkurentov?	PIS_2 (Prednosti in slabosti podjetja 2: Analiza konkurentov)
V353	38PISd(1-7)	Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: filozofijo in kulturo konkurenčnega podjetja?	
V354	38PISe(1-7)	Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: konkurentovo zadovoljstvo s konkurenčnim položajem?	
V355	38PISf(1-7)	Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: konkurentove najpomembnejše prednosti?	
V356	38PISg(1-7)	Ali si pridobivate znanja o panogi vašega podjetja z izdelavo profila individualnega konkurenta tako da proučujete: konkurentove najpomembnejše slabosti?	
V365	40PISa_pom(1-7)	Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev najpomembnejših podjetij dejavnosti (iz istega	

		tržnega področja)?	
V366	40PISb_pom (1-7)	Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev drugih pomembnih nacionalnih konkurentov?	PIS_4 (Prednosti in slabosti podjetja 4: Pomen proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
V367	40PISc_pom (1-7)	Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev strateško najpomembnejših ljudi v konkurenčnih podjetjih?	
V368	40PISd_pom (1-7)	Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev podjetij, ki nameravajo pričeti z isto dejavnostjo?	
V369	40PISe_pom (1-7)	Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev pomembnejših kupcev?	
V370	40PISf_pom (1-7)	Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev pomembnejših dobaviteljev?	
V371	40PISg_pom (1-7)	Kako ocenjujete pomembnost področja proučevanja konkurentov za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: proučitev profila individualnega konkurenta?	
4 Planiranje politike podjetja: 4.3 Proučevanje okolja ter prognoziranje možnosti in nevarnosti (MIN)		Faktorji: MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA (MIN)	
V385	1MINa(1-7)	Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: ekološkega okolja?	MIN_6 (Možnosti in nevarnosti podjetja 6: Poglobljenost proučevanja okolja v praksi)
V387	1MINc(1-7)	Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: tehnično-tehnološkega okolja?	
V388	1MINd(1-7)	Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: ekonomskega okolja?	
V389	1MINe(1-7)	Kako natančno v vašem podjetju proučujete informacije o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: oskrbnih in prodajnih trgov?	
V391	2MINb(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: družbeno-političnega in drugega socialnega okolja?	
V392	2MINc(1-7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje informacij o globalnih	

		in dolgoročnejših razvojnih trendih: tehnično-tehnološkega okolja?	MIN_5 (Možnosti in nevarnosti podjetja 5: Pomen proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja – pred 10 leti)
V393	2MINd(1–7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: ekonomskega okolja?	
V394	2MINe(1–7)	Kako pomembno za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja je bilo po vašem mnenju pred 10 leti proučevanje informacij o globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendih: oskrbnih in prodajnih trgov?	
V397	5MIN_Ia (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: proizvode?	
V398	5MIN_Ib (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: storitve?	
V399	5MIN_Ic (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: odpadke?	
V400	5MIN_Id (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: ukrepe?	
V401	5MIN_Ie (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene učinke podjetja na okolje: informacije?	
V403	5MIN_I Ib (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete obstoječe in predvidene resurse in strukture podjetja: tehnično-tehnološke?	
V406	5MIN_IIIa (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete sedanje in predvidene vhodne resurse podjetja: surovine?	
V407	5MIN_IIIb (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete sedanje in predvidene vhodne resurse podjetja: materiale?	
V408	5MIN_IIIc (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete sedanje in predvidene vhodne resurse podjetja: energijo?	MIN_3 (Možnosti in nevarnosti podjetja 3: Proučevanje ekološkega okolja)
V409	5MIN_IV (1–7)	Ali za potrebe inoviranja upravljanja (in vodenja) podjetja v vašem podjetju ekološko proučujete druge sestavine okolij, ki imajo povezave s podjetjem oziroma vpliv nanj?	

V417	9MINa(1-7)	Ali z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) v vašem podjetju ugotavljate: stopnjo totalitarizma, anarhije, militarizma?	MIN_7 (Možnosti in nevarnosti podjetja 7: Proučevanje družbenega okolja)
V419	9MINc(1-7)	Ali z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) v vašem podjetju ugotavljate: prisotna verovanja in verstva?	
V421	9MINe(1-7)	Ali z vidika družbeno-političnega in drugega socialnega okolja (tudi: pravnega, kulturnega) v vašem podjetju ugotavljate: organiziranost in delovanje športnih dejavnosti?	
V431	13MINg(1-7)	Tehnično-tehnološki razvoj je pomembna sestavina napredka vsake družbe. Ali v vašem podjetju proučujete: izumljanje – ali so znani izumi, ki omogočajo uvedbo novih tehnik?	MIN_8 (Možnosti in nevarnosti podjetja 8: Proučevanje tehnično-tehnološkega okolja (izumljanje novih tehnik; raziskovanje naravoslovn. spoznanj))
V432	13MINh(1-7)	Tehnično-tehnološki razvoj je pomembna sestavina napredka vsake družbe. Ali v vašem podjetju proučujete: raziskovanje – ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume?	
V437	14MINa (inov;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: inoviranje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: surovine, materiali, polproizvodi?	
V438	14MINb (inov;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: inoviranje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: infrastrukturne naprave, oprema, energija?	
V439	14MINc (inov;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: inoviranje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: proizvodna sredstva in postopki?	
V440	14MINd (inov;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: inoviranje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: učinki (proizvodi in storitve)?	

V441	14MINa (izum;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: izumljanje: proučujemo ali smo imeli v zadnjem času take izume, ki omogočajo uvedbo novih tehnik – objekt proučevanja: surovine, materiali, polproizvodi?	MIN_1 (Možnosti in nevarnosti podjetja 1: Vpliv proučevanja tehnično-tehnološkega okolja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja (inoviranje surovin, opreme,
V442	14MINb (izum;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: izumljanje: proučujemo ali smo imeli v zadnjem času take izume, ki omogočajo uvedbo novih tehnik – objekt proučevanja: infrastrukturne naprave, oprema, energija?	
V443	14MINc (izum;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: izumljanje: proučujemo ali smo imeli v zadnjem času take izume, ki omogočajo uvedbo novih tehnik – objekt proučevanja: proizvodjalna sredstva in postopki?	
V444	14MINd (izum;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: izumljanje: proučujemo ali so znane nove tehnike in/ali so pred uvedbo – objekt proučevanja: učinki (proizvodi in storitve)?	
V445	14MINa (raz;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: raziskovanje: proučujemo ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume – objekt proučevanja: surovine, materiali, polproizvodi?	
V446	14MINb (raz;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: raziskovanje: proučujemo ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume – objekt proučevanja: infrastrukturne naprave, oprema, energija?	
V447	14MINc (raz;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: raziskovanje: proučujemo ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume – objekt proučevanja: proizvodjalna sredstva in	

		postopki?	proizvajalnih sredstev / postopkov, učinkov; izumljanje surovin, opreme, učinkov))	
V448	14MINd (raz;1-7)	Kako pomembno po vašem mnenju proučevanje tehnično-tehnološkega okolja vpliva na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja z vidika proučevanja: raziskovanje: proučujemo ali imamo nova naravoslovna spoznanja, ki čakajo izume – objekt proučevanja: učinki (proizvodi in storitve)?		
V465	20MINa(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: tržnega prostora?	MIN_2 (Možnosti in nevarnosti podjetja 2: Proučevanje razvoja trga)	
V466	20MINb(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: tržne strukture?		
V467	20MINc(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: kakovosti ponudbe?		
V468	20MINd(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: obsega ponudbe?		
V469	20MINe(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih oskrbnih trgov z vidika: vrednostnih sprememb ponudbe?		
V472	23MINa(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: tržnega prostora?		
V473	23MINb(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: tržne strukture?		
V474	23MINc(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: kakovosti ponudbe?		
V475	23MINd(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: obsega ponudbe?		
V476	23MINe(1-7)	Ali v vašem podjetju proučujete razvojne tendence lastnih prodajnih trgov z vidika: vrednostnih sprememb ponudbe?		
4 Planiranje politike podjetja: 4.4: Prognostična obdelava podjetja in njegove politike		Faktor: INOVIRANA POLITIKA PODJETJA (IPP)		
V495	32MINa_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: ekološko okolje.		
V496	32MINb_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: družbeno-politično in drugo socialno okolje.		
V497	32MINc_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: tehnično-tehnološko okolje.		

V498	32MINd_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: ekonomsko okolje.	IPP (Inovirana politika podjetja)
V499	32MINe_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: oskrbni trgi.	
V500	32MINf_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja okolja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: prodajni trgi.	
V509	IPPa_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih presoj za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja! Presoja: analiza podjetja in izhajajoče prednosti/slabosti.	
V511	IPPe_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih presoj za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja! Presoja: sistem vrednot (ključnih udeležencev), kulture in etike podjetja.	
V512	IPPd_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih presoj za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja! Presoja: dosedanja politika podjetja.	
V513	IPPe_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih presoj za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja! Presoja: predvideno ravnanje pomembnejših udeležencev podjetja.	
4 Planiranje politike podjetja: 4.5: Interesno usklajevanje udeležencev podjetja (IU)		Faktorja: INTERESNO USKLAJEVANJE (IU)	
V519	3IU_A_a (1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi menedžerjev: želje po zadovoljitvi interesov lastnikov?	IU_2 (Interesno usklajevanje 2: Vpliv interesov lastnikov in menedžerjev podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
V520	3IU_A_b (1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi menedžerjev: uresničevanje osebnih interesov menedžerjev po dobrem plačilu, osebnem ugledu, uveljavitvi?	
V521	3IU_A_c (1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi menedžerjev: zastopanje koristi podjetja kot sistema nasproti vsem drugim?	
V522	3IU_B_a (1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju interesi svetovalcev: dobre nagrade?	
V537	9IUe(1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi finančnih udeležencev na vhodni strani?	

V538	9IUf(1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi finančnih udeležencev na izhodni strani?	IU_1 (Interesno usklajevanje 1: Vpliv interesov zunanjih udeležencev podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
V539	9IUg(1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi javnosti?	
V540	9IUh(1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi družbene infrastrukture z njenim javnim in drugim financiranjem?	
V541	9IUi(1-7)	Kako pomembni za inoviranje upravljanja (in vodenja) vašega podjetja so po vašem mnenju posamezni interesi zunanjih udeležencev podjetja: interesi države?	
4 Planiranje politike podjetja (PP): 4.6: Splošno planiranje politik podjetja		Faktor: PLANIRANJE POLITIK PODJETJA SPLOŠNO (PPP)	
V579	10S_Ia_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: I. Posebna celostna politika podjetja: stroškovna politika.	PPP_1 (Planiranje politike podjetja splošno 1: Vpliv
V580	10S_Ib_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: I. Posebna celostna politika podjetja: cenovna politika.	
V581	10S_Ic_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: I. Posebna celostna politika podjetja: politika kakovosti.	
V582	10S_Iia_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: II. Politika posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja: prodajna politika.	
V583	10S_Iib_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: II. Politika posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja: kadrovska politika.	
V584	10S_Iic_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: II. Politika posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja: politike programsko-tržnih področij.	

V585	10S_IId_pom (1-7)	Določite pomembnost posameznih področij proučevanja posebnih in delnih politik podjetja za inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja: II. Politika posameznih dejavnosti, funkcij in delov podjetja: politike strateških poslovnih enot.	posebnih in delnih politik na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja)
5 Kazalniki (dolgoročnega) obstoja in razvoja podjetja: 5.1 Kakovostni kazalniki podjetja		Faktorji: KAKOVOSTNI KAZALNIKI PODJETJA (KK)	
V590	4KK(1-7)	Ali uporabljate sodobne sisteme in metode poslovanja?	KK_3 (Kakovostni kazalniki 3: Trditve o poslovanju podjetja)
V591	5KK(1-7)	Kakšne so vaše poslovne povezave z bankami?	
V592	6KK(1-7)	Kakšne so vaše poslovne povezave s strateškimi partnerji?	
V593	7KK(1-7)	Ali ste vključeni v poslovna združenja?	
V595	9KK(1-7)	Kako ocenjujete vašo računalniško podprtost poslovnih funkcij?	
V596	10KK_a(1-7)	Kako ocenjujete vaš sistem notranjega in zunanjega poročanja?	
V597	10KK_b(1-7)	Kako ocenjujete vašo splošno kakovost notranjih informacij?	
V599	12KK(1-7)	Ali redno vlagate v sodobne sisteme obdelave podatkov?	
V600	13KK(1-7)	Ali redno izboljšujete podatkovne baze o poslovnih partnerjih?	
V603	14KK_tradici onalnost(1-7)	Ocenite avantgardnost/tradicionalnost vašega proizvodno-prodajnega programa?	
V604	14KK_ekslu- zivnost(1-7)	Ocenite unikatnost/neekskluzivnost vašega proizvodno-prodajnega programa?	
V605	14KK_stan- dardizira- nost(1-7)	Ocenite (ne)standardiziranost vašega proizvodno-prodajnega programa?	
V606	14KK_inovati vnost(1-7)	Ocenite (ne)inovativnost vašega proizvodno-prodajnega programa?	
V617	21KK_a(1-7)	Koliko velja trditev zaposleni imajo posebne sposobnosti in veščine?	
V618	21KK_b(1-7)	Koliko velja trditev zaposleni imajo dobre izobraževalne možnosti?	
V619	21KK_c(1-7)	Koliko velja trditev poslovodstvo je učinkovito?	
V620	21KK_d(1-7)	Koliko velja trditev poslovodstvo je uspešno?	
V621	21KK_e(1-7)	Koliko velja trditev poslovodstvo je zelo usposobljeno?	
V622	21KK_f(1-7)	Koliko velja trditev poslovodstvo ima veliko izkušenj?	
V623	21KK_g(1-7)	Koliko velja trditev večina zaposlenih je v podjetju zaposlena 2 leti ali več?	
V624	21KK_h(1-7)	Koliko velja trditev večina poslovodstva je v podjetju zaposlena 2 leti ali več?	
V627	21KK_k(1-7)	Koliko velja trditev zaposleni razumejo svoje delo in so zanj motivirani?	

V628	21KK_l(1-7)	Koliko velja trditev dodana vrednost na zaposlenega je velika?	KK_2 (Kakovostni kazalniki 2: Trditve o zaposlenih in menedžm.)
V629	21KK_m(1-7)	Koliko velja trditev dobiček na zaposlenega je velik?	
V630	21KK_n(1-7)	Koliko velja trditev imamo nadpovprečno visoke plače?	
V632	23KK(1-7)	Ali velja trditev: Naše podjetje ima aktualne lastne patente?	KK_4 (Kakovostni kazalniki 4: Inovacije)
V633	24KK(1-7)	Ali velja trditev: Naše podjetje ima aktualne lastne licence?	
V634	25KK(1-7)	Ali velja trditev: Imamo prijetno inovacijsko ozračje?	
V635	26KK(1-7)	Ali velja trditev: Imamo nenehno inovacijsko dejavnost?	
V636	27KK(1-7)	Ali velja trditev: Naši inovacijski dosežki so veliki?	
V643	34KK(1-7)	Ali velja trditev: Redno vlagamo v izboljšanje pristopov do zahtevnejših kupcev?	
V648	39KK(1-7)	Ali velja trditev: (Prodajna) boniteta našega podjetja je dobra?	
V650	41KK(1-7)	Ali velja trditev: Imamo stalne dobavitelje; jih ne izgublamo?	
V654	45KK(1-7)	Ali velja trditev: Redno vlagamo v izboljšanje pristopov do zahtevnejših poslovnih partnerjev?	
V655	46KK(1-7)	Ali velja trditev: Dobro poznamo glavne prednosti tekmecev?	
V656	47KK(1-7)	Ali velja trditev: Pred tekmeči imamo dobro tekmovalno prednost?	KK_1 (Kakovostni kazalniki 1: Trditve o podjetju in konkurenci)
V658	49KK(1-7)	Ali velja trditev: Imamo veliko panožnih izkušenj?	
V659	50KK(1-7)	Ali velja trditev: Naše poslovne odločitve so vedno moralno neoporečne?	
V660	51KK(1-7)	Ali velja trditev: Ravnanje vseh notranjih udeležencev podjetja je vedno moralno neoporečno?	
V661	52KK(1-7)	Ali velja trditev: Naše strategije so skladne s politiko podjetja?	
V662	53KK(1-7)	Ali velja trditev: Naše podjetje je zelo prepoznavno?	
V663	54KK(1-7)	Ali velja trditev: Naše podjetje je zelo cenjeno?	
V664	55KK(1-7)	Ali velja trditev: Ključni ljudje v podjetju so zelo ugledni?	
V665	56KK(1-7)	Ali velja trditev: Podjetje se odziva na pritiske iz okolja?	

Priloga 3: Diskriminantna faktorska veljavnost modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja: zanesljivost indikatorjev in prečnih obtežitev modela inoviranja upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

Konstrukta Vodila_1 in Vodila_2:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila 1	Vodila 2	Etika 1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
3	V95	7VPS_a(1-7)	0,911	-0,024	-0,024	0,005	-0,044	-0,018	0,026	0,073	0,008	0,021	0,008
4	V96	7VPS_b(1-7)	0,936	-0,059	-0,028	0,039	0,005	-0,023	0,029	0,098	-0,001	-0,009	0,034
5	V97	7VPS_c(1-7)	0,804	-0,021	-0,017	0,024	0,032	0,035	-0,006	0,120	0,020	0,026	-0,056
6	V98	7VPS_d(1-7)	0,918	-0,053	-0,017	0,061	0,008	-0,007	0,028	0,062	0,015	-0,004	0,013
7	V99	7VPS_e(1-7)	0,904	-0,052	0,009	0,028	-0,006	0,015	0,014	0,098	0,022	0,000	-0,009
8	V100	7_VPS_f(1-7)	0,895	0,022	0,015	0,041	-0,017	-0,006	0,000	0,090	0,027	0,012	0,026
9	V102	7VPS_f(1-7)	0,903	-0,013	-0,030	0,022	-0,017	-0,009	0,007	0,081	0,035	0,037	-0,009
10	V103	7VPS_i(1-7)	0,927	-0,032	-0,011	0,028	-0,009	-0,033	0,010	0,097	0,018	0,009	0,012
11	V104	7VPS_j(1-7)	0,951	-0,052	-0,032	0,031	-0,002	-0,004	0,021	0,065	0,037	0,017	-0,003
12	V105	7VPS_k(1-7)	0,897	-0,051	0,008	0,046	0,012	-0,007	0,003	0,060	0,006	-0,033	-0,008
13	V106	7VPS_l(1-7)	0,908	-0,047	0,013	0,054	-0,015	0,034	0,019	0,100	0,008	-0,007	-0,011
14	V121	10VPS_aP	0,028	0,798	0,027	0,181	0,052	-0,001	-0,023	0,071	0,031	-0,011	-0,044
15	V122	10VPS_bP	-0,115	0,869	0,037	0,128	0,008	0,025	0,043	0,023	0,001	0,007	-0,034
16	V123	10VPS_cP	0,019	0,739	0,037	0,094	0,057	-0,042	0,033	-0,017	0,070	0,015	0,059
17	V124	10VPS_dP	-0,025	0,859	0,032	0,114	0,025	0,021	0,051	0,024	0,067	0,012	-0,004
18	V125	10VPS_eP	-0,056	0,883	0,023	0,101	0,074	0,034	0,028	0,031	0,062	0,006	-0,015
19	V126	10VPS_fP	-0,028	0,850	0,043	0,109	0,020	0,065	0,023	0,040	0,025	-0,012	0,003
20	V128	10VPS_hP	-0,025	0,856	0,051	0,101	0,063	0,050	0,034	0,072	0,076	-0,067	0,011
21	V129	10VPS_iP	-0,042	0,892	0,024	0,117	0,028	0,045	0,060	0,051	0,045	-0,028	0,011
22	V130	10VPS_jP	-0,061	0,910	0,051	0,112	0,013	0,009	0,062	0,068	0,040	-0,053	0,008
23	V131	10VPS_kP	-0,045	0,845	0,036	0,076	0,034	0,032	0,071	0,074	0,036	0,040	0,015
24	V132	10VPS_lP	-0,046	0,833	0,016	0,107	-0,013	-0,008	0,016	0,017	0,016	0,016	0,039

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura 1	Kultura 2	Kultura 3	MIN 1	MIN 2	MIN 3	MIN 5	MIN 6	MIN 7	MIN 8	OPP 1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
3	V95	7VPS_a(1-7)	0,072	0,015	0,032	0,017	0,066	0,060	-0,008	0,006	0,017	0,030	-0,018
4	V96	7VPS_b(1-7)	0,038	0,005	0,019	-0,001	0,062	0,047	0,032	-0,007	0,040	0,035	-0,016
5	V97	7VPS_c(1-7)	0,022	-0,036	0,039	-0,013	0,069	0,071	-0,073	-0,001	0,006	0,008	-0,011
6	V98	7VPS_d(1-7)	0,033	-0,005	0,038	-0,016	0,064	0,072	0,007	-0,004	0,049	0,040	0,007
7	V99	7VPS_e(1-7)	0,016	0,005	0,035	0,017	0,042	0,025	0,025	0,001	0,021	-0,007	0,058
8	V100	7_VPS_f(1-7)	0,045	-0,011	0,025	0,005	0,067	0,077	0,002	0,010	-0,011	0,022	0,053
9	V102	7VPS_f(1-7)	0,034	-0,019	0,036	0,003	0,049	0,011	0,032	0,021	0,019	-0,027	0,020
10	V103	7VPS_i(1-7)	0,045	0,026	0,031	0,024	0,043	0,038	0,013	0,010	0,022	0,002	0,036
11	V104	7VPS_j(1-7)	0,053	0,021	0,035	0,001	0,067	0,074	0,039	0,011	-0,004	0,025	0,044
12	V105	7VPS_k(1-7)	0,023	0,013	0,028	-0,017	0,085	0,055	0,030	-0,009	-0,010	0,025	0,034
13	V106	7VPS_l(1-7)	-0,001	0,013	0,051	-0,024	0,082	0,036	0,033	0,026	0,020	-0,045	0,009
14	V121	10VPS_aP	0,041	0,016	0,006	0,006	0,010	-0,010	0,021	0,002	0,034	-0,043	0,028
15	V122	10VPS_bP	-0,007	0,041	-0,022	0,047	0,052	0,016	0,022	-0,033	-0,038	-0,047	0,004
16	V123	10VPS_cP	-0,012	-0,025	0,000	0,060	0,045	0,051	0,043	0,047	0,078	-0,039	0,084
17	V124	10VPS_dP	-0,029	0,029	-0,024	0,053	0,106	0,018	0,020	0,003	0,014	-0,049	0,004
18	V125	10VPS_eP	0,030	0,045	0,029	0,037	0,101	0,077	-0,015	0,004	0,011	0,012	-0,030
19	V126	10VPS_fP	-0,003	0,049	0,027	0,030	0,058	0,006	0,037	-0,008	0,031	0,015	-0,041
20	V128	10VPS_hP	-0,010	-0,024	0,072	0,069	0,063	0,104	0,051	0,001	0,007	0,005	0,035
21	V129	10VPS_iP	-0,021	-0,013	0,061	0,044	0,107	0,043	0,046	-0,010	0,013	0,010	-0,024
22	V130	10VPS_jP	0,005	-0,007	0,032	0,045	0,068	0,069	0,029	-0,035	0,006	0,019	0,010
23	V131	10VPS_kP	0,045	-0,033	0,041	0,041	0,015	0,060	-0,007	0,011	0,052	0,091	0,044
24	V132	10VPS_lP	0,056	-0,064	0,032	0,046	0,045	0,130	-0,033	-0,030	-0,040	0,126	0,013

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP 2	OPP 3	PIS 1	PIS 2	PIS 3	PIS 4	PIS 6	PIS 7	PIS 8	PPP 1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
3	V95	7VPS_a(1-7)	0,061	0,055	0,082	0,004	0,037	0,021	-0,028	-0,029	0,023	0,044	-0,039
4	V96	7VPS_b(1-7)	0,040	0,072	0,060	0,007	0,036	0,018	-0,013	0,000	-0,014	0,017	0,003
5	V97	7VPS_c(1-7)	0,077	-0,023	0,049	0,045	0,072	-0,017	-0,014	0,004	-0,058	0,035	0,025
6	V98	7VPS_d(1-7)	0,028	0,024	0,077	0,016	0,025	0,007	-0,004	-0,007	-0,036	0,019	-0,025
7	V99	7VPS_e(1-7)	-0,010	0,009	0,031	0,024	0,046	0,022	-0,038	0,002	-0,002	0,033	-0,028
8	V100	7_VPS_f(1-7)	0,012	0,066	0,074	-0,013	0,027	0,004	0,003	0,034	-0,012	0,065	-0,013
9	V102	7VPS_f(1-7)	0,033	-0,014	0,088	0,045	0,015	-0,008	0,024	-0,030	-0,032	0,035	0,064
10	V103	7VPS_i(1-7)	0,008	0,033	0,041	0,009	0,038	0,015	-0,016	0,005	-0,003	0,017	0,019
11	V104	7VPS_j(1-7)	0,020	0,034	0,060	-0,006	0,030	0,004	-0,010	0,006	0,019	0,026	0,013
12	V105	7VPS_k(1-7)	0,052	0,047	0,079	0,018	0,037	0,042	-0,015	-0,016	0,021	0,004	0,034
13	V106	7VPS_l(1-7)	0,043	0,033	0,061	0,020	0,058	0,016	-0,017	0,008	0,031	0,021	0,010
14	V121	10VPS_aP	-0,037	0,006	0,037	0,053	0,015	0,038	0,023	0,051	-0,043	0,069	0,004
15	V122	10VPS_bP	-0,015	0,002	0,004	0,000	0,020	0,054	0,042	0,017	-0,029	0,062	0,035
16	V123	10VPS_cP	-0,020	0,083	0,010	-0,015	0,037	0,111	-0,040	-0,004	0,128	0,048	-0,036
17	V124	10VPS_dP	-0,006	0,040	0,031	0,061	0,029	0,048	-0,037	0,018	0,063	0,053	0,042
18	V125	10VPS_eP	0,053	0,062	0,005	0,004	0,016	0,072	0,048	-0,007	0,007	0,060	0,043
19	V126	10VPS_fP	0,058	-0,058	0,036	-0,048	0,028	0,103	0,022	-0,029	0,028	0,054	0,026
20	V128	10VPS_hP	0,113	0,059	0,057	0,014	0,041	0,048	-0,027	0,005	0,040	0,084	-0,061
21	V129	10VPS_iP	0,089	0,027	0,085	0,020	0,045	0,062	0,041	-0,012	0,012	0,035	-0,013
22	V130	10VPS_jP	0,037	0,024	0,045	0,060	0,048	0,056	0,018	-0,010	-0,048	0,046	0,003
23	V131	10VPS_kP	0,049	0,050	0,011	0,063	0,059	0,021	0,032	-0,021	-0,012	0,060	-0,013
24	V132	10VPS_lP	0,054	0,049	0,007	0,087	0,053	0,046	-0,016	-0,032	-0,019	0,057	-0,004

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
3	V95	7VPS_a(1-7)	0,112	0,018	-0,034	0,016
4	V96	7VPS_b(1-7)	0,095	0,003	-0,047	0,042
5	V97	7VPS_c(1-7)	0,096	-0,006	0,025	0,063
6	V98	7VPS_d(1-7)	0,096	0,015	-0,008	0,052
7	V99	7VPS_e(1-7)	0,115	-0,013	-0,004	0,032
8	V100	7_VPS_f(1-7)	0,109	-0,002	-0,062	0,031
9	V102	7VPS_f(1-7)	0,092	0,023	-0,051	-0,014
10	V103	7VPS_i(1-7)	0,095	-0,005	-0,053	0,013
11	V104	7VPS_j(1-7)	0,079	0,006	-0,051	0,008
12	V105	7VPS_k(1-7)	0,090	-0,028	0,028	0,020
13	V106	7VPS_l(1-7)	0,119	0,001	-0,006	-0,003
14	V121	10VPS_aP	0,148	0,000	-0,065	-0,004
15	V122	10VPS_bP	0,065	0,025	0,016	0,027
16	V123	10VPS_cP	0,119	-0,008	-0,013	0,005
17	V124	10VPS_dP	0,068	-0,017	0,020	-0,012
18	V125	10VPS_eP	0,071	0,000	0,028	0,001
19	V126	10VPS_fP	0,102	-0,018	0,042	0,004
20	V128	10VPS_hP	0,131	0,032	-0,012	0,005
21	V129	10VPS_iP	0,097	0,011	0,002	0,001
22	V130	10VPS_jP	0,090	0,027	-0,016	0,000
23	V131	10VPS_kP	0,058	0,027	-0,057	0,045
24	V132	10VPS_lP	0,061	0,041	-0,008	0,023

Konstrukta Etika_1 in IPP:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila 1	Vodila 2	Etika 1	IPP	IU 1	IU 2	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
25	V173	8EP_a(1-7)	0,004	0,000	0,899	-0,018	0,025	0,029	0,010	-0,034	-0,029	0,001	0,032
26	V174	8EP_b(1-7)	0,001	-0,007	0,914	-0,045	-0,007	0,030	0,022	-0,027	-0,002	0,028	0,065
27	V175	8EP_c(1-7)	0,024	0,049	0,915	-0,026	0,002	0,001	-0,017	-0,012	-0,032	-0,008	0,009
28	V176	8EP_d(1-7)	-0,031	0,079	0,828	-0,012	0,025	-0,015	-0,036	-0,032	0,002	-0,013	0,013
29	V177	8EP_e(1-7)	-0,003	0,034	0,859	-0,030	-0,029	-0,008	-0,050	0,008	0,000	-0,018	0,029
30	V178	8EP_f(1-7)	-0,035	0,013	0,783	0,002	-0,024	0,016	-0,062	-0,044	-0,049	0,009	0,005
31	V179	8EP_g(1-7)	0,009	0,034	0,842	-0,008	-0,007	-0,039	-0,003	0,021	-0,019	-0,010	0,003
32	V180	8EP_h(1-7)	0,001	0,023	0,882	0,001	0,014	-0,005	-0,016	-0,019	-0,022	0,004	0,002
33	V181	8EP_i(1-7)	-0,028	0,036	0,873	0,002	0,009	-0,014	-0,015	-0,026	-0,025	0,002	-0,009
34	V182	8EP_j(1-7)	-0,010	0,045	0,764	0,030	-0,063	0,027	-0,018	-0,004	-0,017	-0,004	-0,091
35	V183	8EP_k(1-7)	-0,024	0,008	0,775	0,039	-0,067	0,002	-0,007	0,010	-0,013	-0,032	-0,075
36	V184	8EP_l(1-7)	-0,015	0,016	0,850	-0,006	-0,053	0,011	-0,011	0,016	0,007	-0,005	-0,001
37	V495	32MINa_pom(1-7)	0,030	0,149	-0,028	0,817	0,057	0,062	0,067	0,016	0,036	0,013	0,089
38	V496	32MINb_pom(1-7)	-0,014	0,136	0,016	0,788	0,140	0,044	0,073	0,109	0,058	0,046	-0,035
39	V497	32MINc_pom(1-7)	0,037	0,143	-0,011	0,864	0,019	0,022	0,039	0,082	0,053	0,035	0,056
40	V498	32MINd_pom(1-7)	0,077	0,152	-0,002	0,782	-0,024	-0,002	-0,005	0,217	0,040	0,009	-0,035
41	V499	32MINe_pom(1-7)	0,051	0,197	0,004	0,869	0,056	0,046	0,077	0,119	0,061	-0,019	-0,006
42	V500	32MINf_pom(1-7)	0,057	0,169	0,010	0,868	0,007	0,053	0,068	0,138	0,055	-0,021	-0,019
43	V509	1PPPa_pom(1-7)	0,068	0,125	-0,007	0,813	0,015	0,046	0,114	0,094	0,080	0,047	0,012
44	V511	1PP Pc_pom(1-7)	0,037	0,191	-0,028	0,859	0,036	0,067	0,094	0,019	0,080	-0,004	0,053
45	V512	1PP Pd_pom(1-7)	0,050	0,156	0,010	0,846	0,044	0,078	0,114	0,026	0,082	0,003	0,016
46	V513	1PP Pe_pom(1-7)	0,079	0,131	-0,025	0,844	0,032	0,027	0,104	0,038	0,053	-0,013	0,037

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura 1	Kultura 2	Kultura 3	MIN 1	MIN 2	MIN 3	MIN 5	MIN 6	MIN 7	MIN 8	OPP 1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
25	V173	8EP_a(1-7)	-0,017	0,000	-0,023	-0,006	-0,031	0,069	-0,032	0,017	0,010	0,018	-0,020
26	V174	8EP_b(1-7)	-0,028	0,011	0,004	0,017	-0,047	0,043	-0,021	0,040	-0,008	0,018	-0,028
27	V175	8EP_c(1-7)	0,018	0,029	-0,026	0,026	-0,026	-0,012	-0,005	0,044	0,034	0,011	-0,009
28	V176	8EP_d(1-7)	-0,015	0,029	-0,028	0,036	0,018	-0,028	0,013	0,019	0,018	0,028	-0,025
29	V177	8EP_e(1-7)	-0,014	-0,014	-0,057	0,022	-0,004	0,024	0,002	0,024	0,011	0,023	-0,034
30	V178	8EP_f(1-7)	-0,045	-0,040	0,013	0,022	-0,015	0,018	0,021	0,036	-0,030	-0,006	-0,023
31	V179	8EP_g(1-7)	-0,027	0,024	0,009	-0,014	-0,011	-0,013	0,027	0,053	0,003	0,005	0,026
32	V180	8EP_h(1-7)	-0,007	0,031	0,001	-0,005	0,009	-0,021	0,022	0,056	0,015	0,042	0,021
33	V181	8EP_i(1-7)	-0,014	-0,002	0,019	-0,008	0,025	-0,019	0,008	0,041	0,007	0,022	0,022
34	V182	8EP_j(1-7)	0,010	-0,042	0,003	0,000	0,025	-0,074	0,002	0,069	0,026	-0,075	-0,002
35	V183	8EP_k(1-7)	0,012	-0,022	0,021	0,010	-0,002	-0,078	0,022	0,064	-0,015	-0,094	0,025
36	V184	8EP_l(1-7)	-0,003	-0,025	0,022	-0,003	0,004	-0,067	0,034	0,043	0,003	-0,044	-0,005
37	V495	32MINa_pom(1-7)	-0,014	0,055	-0,008	0,147	0,058	0,192	0,027	-0,027	0,073	0,034	0,054
38	V496	32MINb_pom(1-7)	-0,007	0,065	-0,005	0,152	0,100	0,019	0,047	0,010	0,089	0,064	0,062
39	V497	32MINc_pom(1-7)	0,049	0,047	-0,009	0,206	0,110	0,104	0,032	-0,057	-0,003	0,070	-0,079
40	V498	32MINd_pom(1-7)	0,069	-0,046	-0,006	0,157	0,152	0,113	0,041	-0,014	0,066	-0,054	-0,041
41	V499	32MINe_pom(1-7)	0,034	0,019	-0,061	0,145	0,146	0,109	0,020	-0,033	0,007	-0,036	-0,054
42	V500	32MINf_pom(1-7)	0,052	-0,005	-0,028	0,160	0,155	0,067	-0,012	-0,019	0,020	-0,038	-0,054
43	V509	1PPPa_pom(1-7)	0,021	-0,006	0,087	0,145	0,096	0,064	0,001	-0,038	0,001	-0,040	0,034
44	V511	1PP Pc_pom(1-7)	-0,011	-0,018	0,090	0,152	0,042	0,064	0,012	-0,044	0,023	0,043	0,047
45	V512	1PP Pd_pom(1-7)	0,007	0,020	0,050	0,136	0,025	0,063	0,006	0,017	0,010	0,024	0,030
46	V513	1PP Pe_pom(1-7)	-0,002	0,051	0,089	0,140	0,075	0,094	0,020	-0,010	0,046	0,022	0,017

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP 2	OPP 3	PIS 1	PIS 2	PIS 3	PIS 4	PIS 6	PIS 7	PIS 8	PPP 1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
25	V173	8EP_a(1-7)	0,006	-0,006	-0,052	0,025	-0,047	0,000	-0,006	0,013	-0,022	-0,005	0,005
26	V174	8EP_b(1-7)	-0,003	0,010	-0,048	-0,014	-0,041	0,006	0,000	0,021	-0,006	-0,004	-0,024
27	V175	8EP_c(1-7)	0,014	0,003	-0,025	-0,019	-0,008	-0,002	0,001	0,021	-0,012	-0,012	-0,048
28	V176	8EP_d(1-7)	-0,002	0,019	0,020	-0,032	-0,036	0,002	0,036	0,016	-0,055	0,012	-0,019
29	V177	8EP_e(1-7)	-0,036	0,016	-0,014	-0,005	-0,027	-0,022	0,007	0,046	-0,052	-0,009	0,002
30	V178	8EP_f(1-7)	-0,046	0,035	0,026	0,015	0,004	-0,040	0,011	0,033	0,042	0,017	0,020
31	V179	8EP_g(1-7)	0,045	0,029	-0,017	0,007	0,010	-0,002	-0,028	0,021	0,014	-0,005	0,004
32	V180	8EP_h(1-7)	0,005	0,002	0,008	-0,015	0,017	-0,017	0,030	0,026	-0,021	0,008	-0,036
33	V181	8EP_i(1-7)	-0,016	0,007	-0,011	-0,008	0,013	0,008	0,010	0,034	0,001	-0,003	-0,014
34	V182	8EP_j(1-7)	0,003	-0,074	0,033	0,007	0,000	-0,029	-0,032	0,011	0,050	0,009	0,048
35	V183	8EP_k(1-7)	-0,019	-0,075	-0,003	-0,005	-0,006	-0,027	-0,037	0,047	0,033	0,007	0,013
36	V184	8EP_l(1-7)	-0,022	-0,045	-0,003	-0,017	0,015	-0,030	-0,056	0,059	0,041	0,006	0,014
37	V495	32MINa_pom(1-7)	0,041	0,066	0,073	-0,053	0,040	0,175	-0,019	0,004	-0,005	0,003	-0,030
38	V496	32MINb_pom(1-7)	-0,008	0,107	0,104	0,036	0,079	0,169	0,031	0,029	-0,021	0,053	-0,022
39	V497	32MINc_pom(1-7)	-0,002	0,090	0,076	0,030	0,045	0,156	0,025	0,026	-0,040	0,023	-0,008
40	V498	32MINd_pom(1-7)	-0,015	0,138	0,148	0,083	0,118	0,109	0,037	0,018	0,003	0,068	-0,016
41	V499	32MINe_pom(1-7)	-0,013	0,064	0,077	0,010	0,073	0,168	-0,043	0,027	0,014	0,023	0,002
42	V500	32MINf_pom(1-7)	-0,036	0,065	0,075	-0,006	0,072	0,139	-0,038	0,024	0,013	0,033	0,022
43	V509	1PPPa_pom(1-7)	0,062	-0,043	0,011	0,022	0,074	0,142	0,024	-0,039	0,062	0,151	0,047
44	V511	1PPPc_pom(1-7)	0,086	-0,019	-0,012	0,021	0,050	0,141	0,062	-0,035	-0,042	0,090	-0,017
45	V512	1PPPd_pom(1-7)	0,071	-0,033	0,019	0,005	0,088	0,142	0,070	-0,015	-0,016	0,120	0,013
46	V513	1PPPe_pom(1-7)	0,058	-0,044	0,068	0,079	0,086	0,102	0,012	-0,007	-0,042	0,063	0,011

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	Vrednote_1	Vrednote_2	Vrednote_3	Vrednote_4
			1	33	36	37
25	V173	8EP_a(1-7)	-0,016	0,021	0,018	0,021
26	V174	8EP_b(1-7)	0,010	0,073	0,029	0,019
27	V175	8EP_c(1-7)	-0,004	0,004	0,009	0,000
28	V176	8EP_d(1-7)	-0,021	0,017	-0,010	0,019
29	V177	8EP_e(1-7)	0,023	0,016	0,051	-0,018
30	V178	8EP_f(1-7)	0,032	-0,029	0,040	0,041
31	V179	8EP_g(1-7)	0,024	0,031	0,004	0,004
32	V180	8EP_h(1-7)	-0,001	0,008	0,009	-0,018
33	V181	8EP_i(1-7)	0,004	0,002	0,035	-0,016
34	V182	8EP_j(1-7)	0,003	-0,049	-0,037	0,008
35	V183	8EP_k(1-7)	-0,001	-0,007	-0,023	0,033
36	V184	8EP_l(1-7)	0,005	-0,008	0,019	-0,020
37	V495	32MINa_pom(1-7)	0,202	0,022	0,036	0,036
38	V496	32MINb_pom(1-7)	0,160	0,022	0,059	0,029
39	V497	32MINc_pom(1-7)	0,168	-0,040	0,035	-0,013
40	V498	32MINd_pom(1-7)	0,201	-0,053	0,063	-0,029
41	V499	32MINE_pom(1-7)	0,180	-0,028	0,063	0,001
42	V500	32MINf_pom(1-7)	0,140	-0,023	0,073	-0,033
43	V509	1PPPa_pom(1-7)	0,107	-0,024	0,042	0,002
44	V511	1PP Pc_pom(1-7)	0,144	0,052	-0,042	0,041
45	V512	1PP Pd_pom(1-7)	0,138	0,059	-0,045	0,027
46	V513	1PP Pe_pom(1-7)	0,135	0,044	-0,079	0,050

Konstrukti IU_1, IU_2, KK_1:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila 1	Vodila 2	Etika 1	IPP	IU 1	IU 2	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
47	V537	9IUe(1-7)	-0,057	0,116	-0,031	0,076	0,850	0,142	0,087	0,019	0,169	0,037	0,103
48	V538	9IUf(1-7)	-0,042	0,066	-0,037	0,101	0,847	0,150	0,124	-0,018	0,208	0,059	0,081
49	V539	9IUg(1-7)	0,021	0,063	-0,077	0,085	0,823	0,079	0,149	0,071	0,101	0,107	0,000
50	V540	9IUh(1-7)	0,002	0,049	-0,039	0,077	0,843	0,106	0,106	0,034	0,063	0,085	0,028
51	V541	9IUi(1-7)	-0,010	0,083	-0,026	0,028	0,763	0,049	0,079	0,030	0,097	0,042	-0,018
52	V519	3IU_A a(1-7)	-0,010	0,086	0,004	0,114	0,093	0,866	0,096	0,079	0,099	0,075	0,007
53	V520	3IU_A b(1-7)	-0,033	0,037	0,040	0,099	0,101	0,866	0,108	0,025	0,082	0,034	0,002
54	V521	3IU_A c(1-7)	0,019	0,042	0,000	0,087	0,120	0,835	0,079	-0,028	0,121	0,017	0,042
55	V522	3IU_B a(1-7)	-0,007	0,051	0,000	0,063	0,143	0,774	0,067	0,045	0,046	0,012	0,015
56	V643	34KK(1-7)	0,028	0,040	0,018	0,081	0,003	0,034	0,806	0,142	0,104	0,097	0,041
57	V648	39KK(1-7)	0,028	0,056	-0,014	0,051	0,035	0,029	0,818	0,192	0,092	0,048	0,002
58	V650	41KK(1-7)	0,043	0,011	0,000	0,089	0,034	0,017	0,654	0,134	-0,007	-0,041	-0,013
59	V654	45KK(1-7)	0,014	0,046	-0,027	0,065	0,033	0,016	0,824	0,137	0,101	0,053	0,063
60	V655	46KK(1-7)	0,035	0,050	-0,004	0,052	0,044	0,003	0,800	0,098	0,123	0,107	0,035
61	V656	47KK(1-7)	-0,010	0,008	-0,004	0,025	0,054	0,030	0,799	0,159	0,087	0,097	0,066
62	V658	49KK(1-7)	0,014	0,017	-0,008	0,056	0,011	-0,010	0,777	0,121	0,067	-0,003	0,074
63	V659	50KK(1-7)	0,006	0,020	-0,030	0,053	0,050	0,005	0,791	0,152	0,011	-0,085	0,059
64	V660	51KK(1-7)	0,002	0,038	-0,062	0,035	0,050	0,022	0,813	0,152	0,016	-0,035	0,057
65	V661	52KK(1-7)	-0,001	0,063	-0,015	0,047	0,033	0,054	0,849	0,148	0,098	0,021	0,067
66	V662	53KK(1-7)	0,000	0,002	-0,017	0,038	0,062	0,022	0,803	0,124	0,128	0,126	0,081
67	V663	54KK(1-7)	-0,030	0,036	-0,050	0,024	-0,011	0,062	0,819	0,141	0,107	0,076	0,001
68	V664	55KK(1-7)	0,026	0,027	-0,011	0,054	0,042	0,074	0,844	0,111	0,133	0,105	0,077
69	V665	56KK(1-7)	-0,012	0,001	-0,015	0,030	0,116	0,038	0,745	0,063	0,072	0,031	0,051

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura_1	Kultura_2	Kultura_3	MIN_1	MIN_2	MIN_3	MIN_5	MIN_6	MIN_7	MIN_8	OPP_1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
47	V537	9IUe(1-7)	0,025	-0,014	0,045	0,031	0,128	0,139	-0,001	0,021	0,023	-0,034	-0,098
48	V538	9IUf(1-7)	0,044	-0,006	0,065	0,088	0,166	0,118	-0,005	-0,043	0,044	-0,008	-0,074
49	V539	9IUg(1-7)	-0,021	0,026	0,061	0,061	0,084	-0,014	0,017	-0,036	0,018	-0,055	0,099
50	V540	9IUh(1-7)	-0,013	0,037	0,019	0,061	0,111	0,085	0,056	-0,064	0,038	0,050	0,041
51	V541	9IUi(1-7)	-0,002	0,038	0,019	0,057	0,087	0,046	0,047	0,003	0,080	0,093	0,037
52	V519	3IU_A a(1-7)	-0,048	-0,023	0,036	0,050	0,109	0,037	0,042	-0,021	-0,042	-0,038	-0,006
53	V520	3IU_A b(1-7)	-0,052	-0,020	0,004	0,019	0,102	-0,010	0,003	0,007	0,027	-0,023	-0,060
54	V521	3IU_A c(1-7)	0,009	-0,019	0,056	0,060	0,096	0,034	0,017	-0,011	0,033	0,008	-0,023
55	V522	3IU_B a(1-7)	0,026	0,059	0,033	0,123	0,108	0,064	-0,034	0,042	0,051	0,052	0,006
56	V643	34KK(1-7)	0,003	0,047	0,002	0,055	0,054	0,077	0,035	-0,012	-0,013	0,033	-0,022
57	V648	39KK(1-7)	0,046	-0,020	-0,047	0,048	0,065	0,013	0,020	-0,025	0,069	0,026	0,015
58	V650	41KK(1-7)	-0,067	-0,082	-0,009	0,044	0,002	0,046	0,110	0,035	0,038	-0,037	0,021
59	V654	45KK(1-7)	-0,019	0,043	0,029	0,079	0,035	0,131	0,009	0,002	-0,013	0,119	-0,020
60	V655	46KK(1-7)	-0,022	0,073	-0,003	0,075	0,053	0,007	-0,003	0,033	0,009	0,007	0,016
61	V656	47KK(1-7)	-0,072	0,029	0,031	0,054	0,070	0,014	-0,028	-0,021	0,057	0,096	-0,009
62	V658	49KK(1-7)	0,028	-0,024	0,001	0,036	0,029	0,018	0,060	-0,043	-0,016	0,006	-0,038
63	V659	50KK(1-7)	0,036	-0,016	0,051	0,033	0,024	0,047	0,118	-0,051	-0,046	-0,075	0,021
64	V660	51KK(1-7)	0,061	-0,051	0,068	0,032	0,000	0,052	0,135	-0,039	-0,042	-0,068	0,036
65	V661	52KK(1-7)	0,033	0,028	0,065	0,025	0,077	0,052	0,067	0,044	-0,040	-0,035	0,028
66	V662	53KK(1-7)	0,027	0,019	0,050	0,007	0,096	0,006	-0,070	0,026	0,037	-0,011	0,037
67	V663	54KK(1-7)	0,038	-0,010	0,040	0,006	0,015	0,033	-0,049	0,007	0,069	0,012	0,033
68	V664	55KK(1-7)	0,028	-0,009	0,064	0,027	0,065	0,050	-0,033	-0,003	0,022	0,032	0,026
69	V665	56KK(1-7)	0,021	0,027	0,041	0,021	0,055	0,169	-0,056	-0,027	-0,016	-0,018	0,063

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP 2	OPP 3	PIS 1	PIS 2	PIS 3	PIS 4	PIS 6	PIS 7	PIS 8	PPP 1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
47	V537	9IUe(1-7)	0,027	-0,017	0,010	0,127	0,077	-0,026	0,041	-0,035	0,022	0,027	-0,003
48	V538	9IUf(1-7)	0,003	0,005	0,061	0,109	0,074	0,018	0,058	-0,006	0,009	0,036	0,037
49	V539	9IUg(1-7)	0,018	0,072	-0,013	0,045	0,071	0,057	0,016	-0,023	0,105	0,057	0,047
50	V540	9IUh(1-7)	0,036	0,057	0,025	0,074	0,045	0,028	0,012	0,003	0,115	0,096	0,002
51	V541	9IUi(1-7)	0,064	0,053	0,018	0,048	0,005	0,040	0,048	0,052	-0,015	0,086	-0,038
52	V519	3IU A a(1-7)	0,041	0,060	0,070	0,078	0,061	0,024	0,075	-0,008	0,077	0,047	-0,027
53	V520	3IU A b(1-7)	0,026	0,004	0,104	0,083	0,078	0,083	0,070	0,007	0,050	0,058	-0,024
54	V521	3IU A c(1-7)	0,027	0,043	0,078	0,039	0,053	0,027	0,058	0,004	-0,022	0,075	0,007
55	V522	3IU B a(1-7)	-0,010	0,042	0,055	0,086	0,039	0,020	0,110	-0,072	0,115	0,064	0,064
56	V643	34KK(1-7)	-0,010	0,000	0,006	-0,005	0,098	0,045	0,033	-0,016	0,003	-0,074	-0,002
57	V648	39KK(1-7)	-0,060	0,011	-0,023	-0,003	0,018	0,001	0,019	0,022	0,033	-0,002	0,042
58	V650	41KK(1-7)	-0,100	0,012	-0,035	0,001	-0,081	0,004	0,035	-0,049	0,069	-0,017	0,005
59	V654	45KK(1-7)	-0,021	-0,003	0,011	0,083	0,029	0,022	0,063	-0,026	0,015	-0,009	0,062
60	V655	46KK(1-7)	0,037	0,001	0,040	0,132	0,034	0,071	0,006	-0,028	0,091	0,029	0,033
61	V656	47KK(1-7)	0,059	-0,016	0,046	0,096	0,039	0,068	-0,044	-0,024	0,032	0,078	0,070
62	V658	49KK(1-7)	0,023	0,017	0,035	-0,016	0,028	0,064	0,123	0,007	-0,068	0,056	-0,076
63	V659	50KK(1-7)	0,003	0,001	0,046	-0,052	-0,052	0,000	0,094	-0,001	-0,105	0,001	-0,035
64	V660	51KK(1-7)	0,049	-0,007	0,044	-0,066	-0,044	-0,022	0,084	-0,007	-0,057	0,013	-0,035
65	V661	52KK(1-7)	0,016	0,051	0,104	-0,026	0,018	-0,007	0,098	0,006	-0,001	0,092	0,017
66	V662	53KK(1-7)	0,034	0,044	0,029	0,005	0,096	0,003	0,015	0,026	0,120	0,032	0,097
67	V663	54KK(1-7)	0,028	0,093	0,013	-0,014	0,105	0,010	0,015	0,069	0,019	0,015	0,029
68	V664	55KK(1-7)	0,048	0,052	0,045	0,043	0,032	-0,002	0,015	0,027	-0,003	-0,001	-0,010
69	V665	56KK(1-7)	0,027	0,016	0,018	0,065	0,017	-0,022	-0,042	0,102	0,032	0,005	-0,021

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št. PLS	Indikator Št. anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
47	V537	9IUe(1-7)	0,090	-0,040	0,022	-0,047
48	V538	9IUf(1-7)	0,062	-0,018	0,023	-0,014
49	V539	9IUg(1-7)	0,069	0,027	-0,023	0,034
50	V540	9IUh(1-7)	0,039	-0,039	-0,024	0,050
51	V541	9IUi(1-7)	0,015	-0,001	-0,045	0,027
52	V519	3IU_A_a(1-7)	0,070	0,017	-0,026	-0,008
53	V520	3IU_A_b(1-7)	0,053	0,016	-0,034	-0,014
54	V521	3IU_A_c(1-7)	-0,024	-0,037	0,030	-0,035
55	V522	3IU_B_a(1-7)	0,049	0,001	0,031	0,011
56	V643	34KK(1-7)	0,068	0,042	-0,054	0,006
57	V648	39KK(1-7)	0,102	-0,045	0,065	-0,024
58	V650	41KK(1-7)	0,032	0,057	-0,011	-0,048
59	V654	45KK(1-7)	0,073	-0,016	0,006	0,014
60	V655	46KK(1-7)	0,042	0,048	0,009	-0,025
61	V656	47KK(1-7)	0,072	0,025	-0,017	-0,019
62	V658	49KK(1-7)	0,053	-0,003	0,037	-0,043
63	V659	50KK(1-7)	0,052	-0,005	0,055	0,011
64	V660	51KK(1-7)	0,056	-0,020	0,042	0,075
65	V661	52KK(1-7)	0,082	0,026	0,009	0,014
66	V662	53KK(1-7)	0,090	-0,031	-0,038	-0,013
67	V663	54KK(1-7)	0,078	-0,041	0,007	0,076
68	V664	55KK(1-7)	0,110	-0,025	-0,017	0,008
69	V665	56KK(1-7)	0,084	0,008	0,024	0,050

Konstrukta KK_2 in KK_3:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila_1	Vodila_2	Etika_1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
70	V617	21KK_a(1-7)	0,154	0,044	-0,019	0,145	0,061	-0,009	0,268	0,829	0,127	0,106	0,147
71	V618	21KK_b(1-7)	0,116	0,039	-0,012	0,082	0,068	0,015	0,275	0,826	0,192	0,146	0,094
72	V619	21KK_c(1-7)	0,156	0,065	-0,081	0,100	0,059	0,009	0,283	0,924	0,171	0,083	0,111
73	V620	21KK_d(1-7)	0,151	0,080	-0,067	0,079	0,052	-0,007	0,279	0,923	0,166	0,067	0,116
74	V621	21KK_e(1-7)	0,158	0,087	-0,047	0,074	0,018	0,030	0,285	0,897	0,190	0,098	0,087
75	V622	21KK_f(1-7)	0,135	0,067	-0,004	0,082	0,022	0,007	0,278	0,872	0,150	0,031	0,095
76	V623	21KK_g(1-7)	0,130	0,098	0,005	0,020	-0,037	-0,029	0,223	0,813	0,094	0,091	0,058
77	V624	21KK_h(1-7)	0,149	0,054	0,022	0,061	-0,015	-0,034	0,262	0,773	0,071	0,031	0,092
78	V627	21KK_k(1-7)	0,159	0,064	0,009	0,049	0,030	-0,016	0,253	0,854	0,140	0,152	0,077
79	V628	21KK_l(1-7)	0,128	0,057	-0,025	0,081	-0,005	0,048	0,204	0,806	0,105	0,140	0,093
80	V629	21KK_m(1-7)	0,084	0,012	0,000	0,063	0,006	0,071	0,200	0,725	0,099	0,179	0,060
81	V630	21KK_n(1-7)	0,075	0,036	-0,021	0,079	-0,012	0,093	0,207	0,658	0,060	0,133	0,022
82	V590	4KK(1-7)	-0,012	0,048	-0,018	0,100	0,109	0,073	0,179	0,154	0,730	0,154	0,108
83	V591	5KK(1-7)	-0,005	0,106	-0,031	0,091	0,074	0,091	0,147	0,124	0,720	0,052	0,024
84	V592	6KK(1-7)	0,019	0,120	-0,054	0,060	0,101	0,049	0,179	0,182	0,736	-0,031	0,049
85	V593	7KK(1-7)	0,038	0,048	-0,068	0,010	0,175	0,066	0,098	0,105	0,607	0,085	-0,040
86	V595	9KK(1-7)	0,044	0,070	-0,035	0,060	0,008	0,011	0,176	0,096	0,811	0,106	0,019
87	V596	10KK_a(1-7)	0,037	0,014	-0,022	0,076	0,098	0,026	0,167	0,092	0,808	0,129	0,051
88	V597	10KK_b(1-7)	0,046	0,082	0,015	0,068	0,090	0,062	0,165	0,228	0,765	0,039	0,068
89	V599	12KK(1-7)	0,077	0,045	-0,071	0,104	0,090	0,090	0,235	0,271	0,801	0,168	0,217
90	V600	13KK(1-7)	0,067	0,077	-0,071	0,124	0,089	0,067	0,247	0,254	0,785	0,162	0,224

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura 1	Kultura 2	Kultura 3	MIN 1	MIN 2	MIN 3	MIN 5	MIN 6	MIN 7	MIN 8	OPP 1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
70	V617	21KK_a(1-7)	0,078	-0,010	0,041	0,016	0,101	0,186	0,027	0,076	-0,008	0,129	0,060
71	V618	21KK_b(1-7)	0,113	0,024	0,024	0,016	0,070	0,107	0,052	0,048	-0,029	0,113	0,030
72	V619	21KK_c(1-7)	0,074	-0,026	0,037	0,033	0,110	0,134	0,065	0,043	-0,036	0,042	0,055
73	V620	21KK_d(1-7)	0,072	-0,017	0,039	0,026	0,123	0,117	0,066	0,041	-0,042	0,024	0,039
74	V621	21KK_e(1-7)	0,026	-0,036	0,063	0,078	0,127	0,126	0,049	0,046	0,006	0,033	0,065
75	V622	21KK_f(1-7)	0,002	0,007	0,060	0,049	0,127	0,166	0,046	0,071	-0,011	-0,043	0,018
76	V623	21KK_g(1-7)	0,084	-0,036	0,076	-0,015	0,098	0,200	-0,012	0,072	-0,001	-0,106	-0,013
77	V624	21KK_h(1-7)	0,126	-0,015	0,027	0,050	0,097	0,101	0,026	0,008	0,036	-0,097	-0,007
78	V627	21KK_k(1-7)	0,015	-0,042	0,119	0,027	0,151	0,145	-0,002	0,025	0,006	-0,002	0,068
79	V628	21KK_l(1-7)	0,036	-0,051	0,072	0,047	0,114	0,105	0,015	-0,010	0,086	0,021	0,038
80	V629	21KK_m(1-7)	-0,031	0,048	0,022	0,038	0,122	0,021	0,014	-0,010	0,126	0,046	0,040
81	V630	21KK_n(1-7)	-0,003	0,054	-0,025	0,029	0,128	0,019	0,056	0,023	0,161	0,016	0,052
82	V590	4KK(1-7)	0,012	0,048	-0,017	0,138	0,012	0,037	0,167	-0,066	0,071	-0,009	0,025
83	V591	5KK(1-7)	0,007	-0,007	-0,063	0,008	0,032	0,005	0,033	0,024	0,024	-0,008	-0,026
84	V592	6KK(1-7)	0,058	-0,007	0,046	0,036	0,121	0,027	0,030	-0,051	-0,037	0,065	0,068
85	V593	7KK(1-7)	-0,097	0,048	-0,044	0,022	0,042	0,044	0,056	0,030	-0,019	0,153	0,134
86	V595	9KK(1-7)	0,032	0,007	0,040	0,061	0,064	0,036	0,022	0,001	0,060	-0,024	-0,023
87	V596	10KK_a(1-7)	0,017	0,017	0,047	0,023	0,092	0,104	-0,013	0,006	0,062	-0,008	-0,024
88	V597	10KK_b(1-7)	0,043	-0,016	0,086	0,096	0,056	0,091	0,050	-0,016	0,012	-0,084	0,040
89	V599	12KK(1-7)	0,039	0,123	0,058	0,069	0,034	-0,006	0,012	0,014	-0,007	0,013	0,030
90	V600	13KK(1-7)	0,011	0,155	0,064	0,069	0,069	0,044	-0,018	-0,047	-0,011	-0,001	0,007

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP_2	OPP_3	PIS_1	PIS_2	PIS_3	PIS_4	PIS_6	PIS_7	PIS_8	PPP_1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
70	V617	21KK_a(1-7)	0,132	0,031	0,134	0,088	0,045	-0,006	0,000	0,007	-0,033	-0,003	-0,022
71	V618	21KK_b(1-7)	0,169	0,033	0,138	0,124	0,058	0,010	0,043	-0,005	-0,056	0,024	-0,010
72	V619	21KK_c(1-7)	0,087	0,038	0,140	0,056	0,105	0,005	-0,011	0,021	-0,003	0,024	-0,052
73	V620	21KK_d(1-7)	0,091	0,039	0,135	0,065	0,113	0,013	0,007	0,030	-0,002	0,012	-0,033
74	V621	21KK_e(1-7)	0,102	0,058	0,129	0,044	0,087	0,060	0,046	-0,015	-0,019	0,039	-0,009
75	V622	21KK_f(1-7)	0,047	0,092	0,180	0,026	0,084	0,063	0,034	0,046	-0,023	0,078	-0,034
76	V623	21KK_g(1-7)	0,028	0,114	0,120	0,032	0,103	0,044	-0,007	0,065	-0,003	0,003	-0,031
77	V624	21KK_h(1-7)	-0,003	0,110	0,116	-0,006	0,068	0,053	0,001	0,029	-0,074	0,018	-0,022
78	V627	21KK_k(1-7)	0,044	0,040	0,125	0,022	0,104	0,030	-0,122	0,006	0,032	-0,010	-0,025
79	V628	21KK_l(1-7)	0,010	0,034	0,072	0,026	0,093	0,015	-0,054	0,026	0,084	0,005	0,048
80	V629	21KK_m(1-7)	-0,050	0,014	0,063	0,039	0,061	0,021	-0,023	-0,048	0,066	0,062	0,050
81	V630	21KK_n(1-7)	-0,065	-0,031	0,099	0,033	0,016	0,033	-0,020	-0,053	0,024	0,011	0,086
82	V590	4KK(1-7)	-0,008	-0,008	0,040	0,031	0,011	0,042	-0,012	-0,021	-0,029	0,148	0,020
83	V591	5KK(1-7)	-0,095	0,026	0,006	0,037	-0,053	-0,006	0,036	0,042	-0,048	0,065	-0,004
84	V592	6KK(1-7)	0,008	-0,040	0,013	0,047	-0,013	-0,025	0,096	0,000	-0,045	0,055	0,054
85	V593	7KK(1-7)	0,058	-0,051	0,001	0,112	-0,019	-0,030	0,091	0,026	-0,120	0,098	0,068
86	V595	9KK(1-7)	0,054	0,076	0,015	0,015	0,017	0,050	0,022	-0,055	0,048	0,112	-0,026
87	V596	10KK_a(1-7)	0,079	0,021	-0,012	0,003	0,036	0,051	0,062	-0,099	0,065	0,093	0,044
88	V597	10KK_b(1-7)	0,065	0,041	0,001	-0,040	0,016	0,053	0,019	-0,033	0,066	0,113	0,045
89	V599	12KK(1-7)	0,139	-0,052	0,054	0,048	0,066	0,067	0,115	-0,068	0,030	0,038	-0,036
90	V600	13KK(1-7)	0,103	0,010	0,055	0,063	0,082	0,058	0,054	-0,073	0,060	0,030	-0,053

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
70	V617	21KK_a(1-7)	0,092	0,023	-0,057	0,005
71	V618	21KK_b(1-7)	0,105	-0,016	-0,070	-0,007
72	V619	21KK_c(1-7)	0,127	0,016	-0,032	-0,026
73	V620	21KK_d(1-7)	0,143	0,023	-0,031	-0,038
74	V621	21KK_e(1-7)	0,143	0,006	-0,007	-0,021
75	V622	21KK_f(1-7)	0,122	-0,024	-0,022	-0,041
76	V623	21KK_g(1-7)	0,095	-0,017	-0,021	0,025
77	V624	21KK_h(1-7)	0,106	0,000	-0,024	0,043
78	V627	21KK_k(1-7)	0,120	-0,037	0,011	-0,002
79	V628	21KK_l(1-7)	0,107	-0,015	0,025	0,029
80	V629	21KK_m(1-7)	0,107	-0,022	0,025	0,001
81	V630	21KK_n(1-7)	0,095	-0,014	0,021	0,063
82	V590	4KK(1-7)	0,045	-0,030	0,030	0,020
83	V591	5KK(1-7)	0,031	-0,005	-0,037	-0,036
84	V592	6KK(1-7)	0,028	0,046	-0,034	-0,030
85	V593	7KK(1-7)	0,056	0,110	-0,052	0,123
86	V595	9KK(1-7)	0,023	-0,037	0,027	0,011
87	V596	10KK_a(1-7)	0,034	-0,040	-0,004	0,026
88	V597	10KK_b(1-7)	0,018	-0,003	-0,004	0,065
89	V599	12KK(1-7)	0,021	-0,022	0,023	-0,037
90	V600	13KK(1-7)	0,088	-0,003	0,003	0,009

Konstrukti KK_4, KK_5, Kultura_1, Kultura_2 in Kultura_3:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila_1	Vodila_2	Etika_1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
91	V632	23KK(1-7)	-0,014	-0,058	0,023	-0,006	0,097	0,035	0,104	0,119	0,092	0,796	0,133
92	V633	24KK(1-7)	0,054	-0,048	-0,006	0,028	0,040	0,052	0,055	0,146	0,117	0,755	0,028
93	V634	25KK(1-7)	0,011	0,008	-0,025	0,026	0,032	0,020	0,169	0,202	0,180	0,906	0,139
94	V635	26KK(1-7)	0,011	0,029	-0,039	0,018	0,044	-0,004	0,158	0,190	0,099	0,919	0,119
95	V636	27KK(1-7)	-0,008	-0,017	-0,001	0,016	0,105	0,038	0,116	0,181	0,093	0,895	0,154
96	V603	14KK tradicionalnost(1-7)	-0,025	-0,006	0,005	0,072	0,047	0,034	0,156	0,181	0,134	0,096	0,839
97	V604	14KK ekskluzivnost(1-7)	0,032	-0,010	-0,032	0,064	0,073	0,024	0,226	0,207	0,087	0,205	0,900
98	V605	14KK standardiziranost(1-7)	-0,020	0,039	0,047	-0,001	0,000	0,002	0,124	0,123	0,065	0,090	0,768
99	V606	14KK inovativnost(1-7)	0,003	-0,004	-0,043	0,027	0,049	0,010	0,202	0,229	0,152	0,246	0,884
100	V140	6FK_I(1-7)	0,155	0,010	-0,043	0,004	-0,022	-0,043	0,074	0,090	0,097	0,010	0,082
101	V142	6FK_III(1-7)	0,127	0,039	-0,037	0,087	-0,019	-0,034	0,028	0,133	-0,017	-0,002	-0,030
102	V143	6FK_IV(1-7)	0,148	0,039	-0,083	0,060	0,055	0,002	0,041	0,149	0,048	0,015	-0,027
103	V148	10FK(1v7)	-0,004	-0,003	-0,016	0,083	0,048	0,006	0,022	-0,038	0,069	0,042	-0,012
104	V149	11FK(1-7)	0,020	0,017	-0,002	0,059	0,031	-0,013	0,023	-0,023	0,080	0,073	-0,020
105	V160	20FK(1-7)	0,106	0,062	-0,029	0,068	0,073	0,068	0,055	0,058	0,081	0,041	0,030
106	V162	22FK(1-7)	0,072	0,097	-0,038	0,084	0,073	0,076	0,159	0,071	0,079	0,029	0,006
107	V163	23FK(1-7)	0,137	0,067	-0,022	0,031	0,050	0,062	0,119	0,186	0,024	0,014	0,007

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura 1	Kultura 2	Kultura 3	MIN 1	MIN 2	MIN 3	MIN 5	MIN 6	MIN 7	MIN 8	OPP 1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
91	V632	23KK(1-7)	-0,020	0,022	0,012	0,104	-0,009	0,102	-0,029	-0,003	0,061	0,018	0,026
92	V633	24KK(1-7)	-0,060	0,011	-0,021	0,029	0,013	0,051	0,002	-0,076	0,056	-0,089	0,089
93	V634	25KK(1-7)	0,029	0,004	-0,009	0,125	0,038	0,054	0,077	0,009	0,008	0,078	0,000
94	V635	26KK(1-7)	0,048	0,050	0,017	0,115	0,051	0,057	0,079	-0,019	0,003	0,089	0,031
95	V636	27KK(1-7)	0,037	0,042	0,025	0,082	0,061	0,102	0,058	0,009	0,011	0,091	0,024
96	V603	14KK_tradicionalnost(1-7)	-0,014	-0,018	0,024	0,066	0,020	0,029	-0,005	0,033	0,019	0,002	0,003
97	V604	14KK_eksluzivnost(1-7)	-0,015	0,016	0,027	0,112	0,067	0,055	0,034	0,000	0,009	0,026	0,013
98	V605	14KK_standardiziranost(1-7)	0,017	-0,053	0,002	0,045	0,023	0,037	0,002	0,083	0,022	-0,006	0,045
99	V606	14KK_inovativnost(1-7)	0,030	0,038	-0,058	0,146	0,073	0,015	0,044	-0,033	-0,042	0,069	-0,028
100	V140	6FK_I(1-7)	0,830	0,056	0,067	0,074	0,095	0,099	0,068	0,026	-0,061	0,021	0,116
101	V142	6FK_III(1-7)	0,878	0,085	0,092	0,044	0,066	0,071	0,112	0,036	0,052	0,053	0,108
102	V143	6FK_IV(1-7)	0,815	-0,037	0,041	0,043	0,069	0,116	0,035	0,045	0,033	0,048	0,110
103	V148	10FK(1v7)	0,031	0,981	-0,006	0,012	0,043	0,046	0,010	-0,045	0,015	0,014	0,028
104	V149	11FK(1-7)	0,050	0,984	0,038	0,042	0,056	0,083	0,016	-0,036	-0,003	0,005	0,026
105	V160	20FK(1-7)	-0,036	0,138	0,759	0,047	0,153	0,084	-0,010	0,014	0,052	0,002	0,075
106	V162	22FK(1-7)	0,068	0,105	0,823	0,056	0,060	0,028	0,035	-0,068	0,023	-0,009	-0,049
107	V163	23FK(1-7)	0,039	0,012	0,791	0,000	0,158	0,035	0,150	-0,011	0,025	0,093	-0,005

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP 2	OPP 3	PIS 1	PIS 2	PIS 3	PIS 4	PIS 6	PIS 7	PIS 8	PPP 1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
91	V632	23KK(1-7)	0,038	0,061	0,050	0,024	0,042	0,062	0,046	0,013	-0,027	0,051	0,033
92	V633	24KK(1-7)	0,092	0,033	0,025	0,077	-0,001	0,035	0,005	-0,019	0,025	0,034	-0,052
93	V634	25KK(1-7)	0,026	-0,027	0,032	0,049	-0,008	0,040	0,087	-0,022	0,003	0,071	0,031
94	V635	26KK(1-7)	0,028	0,000	0,052	0,027	0,021	0,025	0,048	-0,050	-0,002	0,009	0,026
95	V636	27KK(1-7)	0,046	-0,044	0,041	-0,021	0,002	0,047	0,011	-0,030	0,079	0,020	-0,015
96	V603	14KK_tradicionalnost(1-7)	0,043	0,031	0,015	-0,017	0,015	0,035	0,028	-0,031	0,005	0,059	-0,011
97	V604	14KK_eksluzivnost(1-7)	-0,021	0,012	0,017	-0,003	0,024	0,004	0,044	-0,015	-0,003	0,058	0,019
98	V605	14KK_standardiziranost(1-7)	-0,005	-0,024	0,030	0,047	-0,017	0,036	0,017	0,021	0,011	0,012	0,048
99	V606	14KK_inovativnost(1-7)	-0,005	0,019	-0,003	0,019	-0,002	0,056	0,047	-0,002	0,000	0,075	0,017
100	V140	6FK_I(1-7)	0,117	0,050	0,097	0,053	0,077	-0,013	-0,021	0,061	-0,030	-0,049	0,037
101	V142	6FK_III(1-7)	0,062	-0,001	0,092	0,052	0,001	0,017	0,016	0,058	-0,075	0,020	0,011
102	V143	6FK_IV(1-7)	0,072	0,059	0,044	0,041	0,008	-0,033	0,049	-0,008	-0,029	-0,009	0,039
103	V148	10FK(1v7)	0,099	-0,004	0,053	0,084	0,027	0,003	0,045	-0,050	0,034	0,064	0,017
104	V149	11FK(1-7)	0,069	0,007	0,042	0,071	0,008	0,015	0,047	-0,063	0,057	0,066	0,009
105	V160	20FK(1-7)	0,241	0,016	0,116	0,065	0,073	0,012	0,072	-0,050	0,073	0,079	0,026
106	V162	22FK(1-7)	0,028	-0,012	0,075	0,029	-0,011	0,044	0,141	-0,029	0,104	0,063	0,094
107	V163	23FK(1-7)	-0,064	0,244	0,138	0,023	0,180	0,043	0,001	-0,004	-0,009	-0,023	0,133

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
91	V632	23KK(1-7)	0,043	0,063	-0,012	-0,033
92	V633	24KK(1-7)	0,013	0,077	0,012	0,017
93	V634	25KK(1-7)	0,016	-0,022	0,034	0,009
94	V635	26KK(1-7)	0,018	-0,017	-0,016	0,017
95	V636	27KK(1-7)	0,027	-0,005	-0,002	-0,006
96	V603	14KK tradicionalnost(1-7)	0,031	0,002	0,002	-0,004
97	V604	14KK ekskluzivnost(1-7)	-0,008	-0,032	0,062	0,046
98	V605	14KK standardiziranost(1-7)	0,014	0,013	-0,058	0,026
99	V606	14KK inovativnost(1-7)	0,008	-0,016	0,026	-0,008
100	V140	6FK_I(1-7)	0,087	0,062	-0,057	0,041
101	V142	6FK_III(1-7)	0,078	-0,013	-0,080	0,062
102	V143	6FK_IV(1-7)	0,081	0,048	0,064	-0,011
103	V148	10FK(1v7)	0,009	0,053	0,045	-0,009
104	V149	11FK(1-7)	0,025	0,046	0,023	0,013
105	V160	20FK(1-7)	0,125	0,064	-0,032	0,031
106	V162	22FK(1-7)	0,083	0,017	0,039	0,200
107	V163	23FK(1-7)	0,144	0,004	-0,021	0,076

Konstrukta MIN_1 in MIN_2:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila 1	Vodila 2	Etika 1	IPP	IU 1	IU 2	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
108	V437	14MINa_inov(1-7)	0,000	0,027	-0,019	0,139	0,059	-0,015	0,084	0,000	-0,024	0,024	0,058
109	V438	14MINb_inov(1-7)	-0,003	0,040	-0,014	0,135	0,054	-0,010	0,043	0,011	0,013	-0,005	0,021
110	V439	14MINc_inov(1-7)	-0,031	0,015	-0,007	0,171	0,005	-0,003	0,088	-0,014	0,034	0,018	0,028
111	V440	14MINd_inov(1-7)	-0,009	0,044	-0,010	0,149	0,002	0,049	0,074	0,013	0,021	0,012	0,015
112	V441	14MINa_izum(1-7)	0,024	0,044	0,020	0,088	0,024	0,008	0,041	0,028	0,027	0,073	0,033
113	V442	14MINb_izum(1-7)	0,029	0,058	0,058	0,082	0,022	0,042	0,034	0,042	0,012	0,056	0,005
114	V443	14MINc_izum(1-7)	0,016	0,068	0,017	0,098	0,005	-0,002	0,038	0,013	0,055	0,029	0,010
115	V444	14MINd_izum(1-7)	-0,050	0,056	-0,015	0,090	0,017	0,051	0,036	0,068	0,011	-0,015	0,037
116	V445	14MINa_raz(1-7)	0,014	0,033	0,036	0,072	0,045	0,029	0,051	0,012	0,070	0,113	0,045
117	V446	14MINb_raz(1-7)	0,022	0,049	0,037	0,089	0,056	0,040	-0,003	0,038	0,063	0,073	0,027
118	V447	14MINc_raz(1-7)	0,001	0,028	-0,003	0,087	0,004	0,030	0,020	0,009	0,070	0,067	0,018
119	V448	14MINd_raz(1-7)	-0,039	0,018	0,018	0,089	0,019	0,057	0,022	0,059	0,041	0,012	0,053
120	V465	20MINa(1-7)	0,085	0,096	-0,024	0,089	0,125	0,058	0,104	0,082	0,087	0,001	0,014
121	V466	20MINb(1-7)	0,114	0,105	0,007	0,062	0,118	0,050	0,098	0,093	0,083	-0,005	0,022
122	V467	20MINc(1-7)	0,135	0,132	0,019	0,134	0,084	0,050	0,108	0,151	0,033	0,016	0,036
123	V468	20MINd(1-7)	0,111	0,106	-0,006	0,127	0,075	0,052	0,089	0,146	0,044	0,017	0,027
124	V469	20MINe(1-7)	0,104	0,125	0,009	0,106	0,088	0,047	0,087	0,136	0,057	0,038	0,046
125	V472	23MINa(1-7)	0,085	0,091	-0,029	0,085	0,063	0,067	0,043	0,086	0,084	0,020	0,006
126	V473	23MINb(1-7)	0,104	0,063	0,000	0,100	0,064	0,066	0,091	0,124	0,073	0,059	0,018
127	V474	23MINc(1-7)	0,084	0,081	-0,013	0,112	0,041	0,092	0,105	0,152	0,050	0,035	0,014
128	V475	23MINd(1-7)	0,118	0,090	-0,022	0,130	0,052	0,083	0,090	0,160	0,026	0,024	0,030
129	V476	23MINe(1-7)	0,119	0,084	-0,013	0,126	0,083	0,058	0,061	0,142	0,053	0,020	0,044

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura 1	Kultura 2	Kultura 3	MIN 1	MIN 2	MIN 3	MIN 5	MIN 6	MIN 7	MIN 8	OPP 1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
108	V437	14MINa_inov(1-7)	-0,054	0,076	-0,053	0,833	0,102	0,117	0,015	0,000	-0,049	0,063	0,001
109	V438	14MINb_inov(1-7)	0,009	0,049	-0,002	0,847	0,146	0,136	0,019	0,037	-0,017	0,087	-0,020
110	V439	14MINc_inov(1-7)	0,028	-0,029	-0,032	0,845	0,136	0,104	0,060	0,040	-0,023	0,050	-0,050
111	V440	14MINd_inov(1-7)	0,019	0,058	0,001	0,841	0,154	0,082	0,056	0,006	0,004	-0,009	-0,032
112	V441	14MINa_izum(1-7)	-0,006	0,048	-0,008	0,864	0,037	0,061	0,030	-0,032	0,016	0,077	0,019
113	V442	14MINb_izum(1-7)	0,007	-0,005	0,029	0,874	0,071	0,100	0,007	-0,035	0,020	0,054	-0,021
114	V443	14MINc_izum(1-7)	0,014	-0,031	0,026	0,890	0,071	0,109	0,025	0,008	0,059	0,051	-0,019
115	V444	14MINd_izum(1-7)	0,045	0,015	0,033	0,861	0,060	0,096	0,042	-0,023	0,016	0,033	-0,011
116	V445	14MINa_raz(1-7)	0,003	-0,002	-0,022	0,831	0,066	0,119	0,048	-0,076	0,006	-0,020	0,081
117	V446	14MINb_raz(1-7)	0,018	-0,048	0,026	0,856	0,106	0,138	0,042	-0,031	0,054	-0,021	0,019
118	V447	14MINc_raz(1-7)	0,027	-0,052	0,032	0,854	0,126	0,118	0,037	-0,042	0,097	-0,045	0,037
119	V448	14MINd_raz(1-7)	0,049	-0,005	0,049	0,829	0,093	0,105	0,035	-0,081	0,037	-0,062	0,014
120	V465	20MINa(1-7)	0,029	0,075	0,004	0,157	0,856	0,166	0,063	-0,029	0,068	0,088	0,052
121	V466	20MINb(1-7)	0,030	0,056	0,053	0,164	0,866	0,199	0,063	-0,039	0,071	0,114	0,035
122	V467	20MINc(1-7)	0,032	-0,014	0,043	0,170	0,896	0,203	0,062	-0,032	0,010	-0,076	0,022
123	V468	20MINd(1-7)	0,051	0,015	0,047	0,186	0,874	0,188	0,067	-0,034	0,018	-0,099	0,029
124	V469	20MINe(1-7)	0,088	0,008	0,073	0,149	0,867	0,230	0,052	-0,051	0,031	-0,005	-0,002
125	V472	23MINa(1-7)	0,008	-0,006	0,022	0,143	0,862	0,183	0,095	-0,024	0,066	0,081	0,087
126	V473	23MINb(1-7)	0,018	0,019	0,037	0,158	0,887	0,178	0,084	-0,034	0,092	0,140	0,027
127	V474	23MINc(1-7)	0,029	0,012	0,030	0,170	0,894	0,171	0,046	-0,039	0,045	0,002	0,023
128	V475	23MINd(1-7)	0,028	0,010	0,041	0,172	0,894	0,170	0,024	-0,020	0,047	0,010	0,011
129	V476	23MINe(1-7)	0,022	0,003	0,083	0,168	0,883	0,160	0,016	-0,009	0,064	0,053	0,043

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP 2	OPP 3	PIS 1	PIS 2	PIS 3	PIS 4	PIS 6	PIS 7	PIS 8	PPP 1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
108	V437	14MINa_inov(1-7)	-0,056	0,048	0,042	-0,022	0,054	0,089	0,009	0,037	0,018	0,007	-0,008
109	V438	14MINb_inov(1-7)	-0,014	0,097	0,027	-0,001	0,027	0,090	-0,001	0,011	-0,005	0,047	-0,036
110	V439	14MINc_inov(1-7)	-0,018	0,040	0,036	0,041	0,046	0,034	-0,005	0,005	-0,017	0,088	0,011
111	V440	14MINd_inov(1-7)	-0,013	0,048	0,056	0,043	0,081	0,044	0,001	0,067	-0,001	0,032	-0,042
112	V441	14MINa_izum(1-7)	-0,014	-0,001	0,064	0,040	0,045	0,055	0,026	0,003	0,060	0,003	0,022
113	V442	14MINb_izum(1-7)	0,004	0,009	0,049	0,027	0,026	0,023	-0,004	-0,008	0,066	0,050	0,012
114	V443	14MINc_izum(1-7)	0,031	0,035	0,074	0,029	0,029	0,031	-0,021	-0,019	0,080	0,099	0,033
115	V444	14MINd_izum(1-7)	0,034	-0,008	0,058	0,079	0,066	0,019	0,046	0,032	0,039	0,054	0,001
116	V445	14MINa_raz(1-7)	0,076	-0,049	0,052	0,049	0,074	0,045	0,062	0,002	-0,014	0,007	0,010
117	V446	14MINb_raz(1-7)	0,059	-0,010	0,078	0,038	0,038	0,019	0,067	0,004	-0,011	0,045	0,005
118	V447	14MINc_raz(1-7)	0,091	-0,035	0,054	0,053	0,059	-0,012	0,057	-0,018	0,011	0,104	0,049
119	V448	14MINd_raz(1-7)	0,130	-0,050	0,039	0,077	0,075	-0,015	0,086	0,058	-0,013	0,038	0,026
120	V465	20MINa(1-7)	0,071	0,104	0,152	0,064	0,104	0,085	0,043	0,030	0,050	0,064	-0,061
121	V466	20MINb(1-7)	0,093	0,129	0,145	0,062	0,115	0,096	0,081	0,002	0,084	0,088	-0,087
122	V467	20MINc(1-7)	0,057	0,124	0,154	0,080	0,143	0,055	0,034	0,034	0,024	0,091	-0,033
123	V468	20MINd(1-7)	0,029	0,100	0,126	0,103	0,134	0,046	0,060	0,056	0,030	0,050	-0,017
124	V469	20MINE(1-7)	0,047	0,117	0,139	0,082	0,156	0,037	0,065	0,042	0,060	0,058	-0,033
125	V472	23MINa(1-7)	0,064	0,029	0,132	0,068	0,067	0,057	0,017	-0,030	0,035	0,044	0,104
126	V473	23MINb(1-7)	0,087	0,049	0,165	0,090	0,088	0,075	0,046	-0,065	0,040	0,048	0,044
127	V474	23MINc(1-7)	0,057	0,021	0,159	0,065	0,080	0,063	0,034	-0,009	0,004	0,055	0,054
128	V475	23MINd(1-7)	0,022	0,032	0,176	0,105	0,083	0,076	0,065	-0,032	-0,029	0,037	0,073
129	V476	23MINE(1-7)	0,041	0,030	0,164	0,122	0,087	0,081	0,100	-0,041	-0,011	0,030	0,072

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
108	V437	14MINa_inov(1-7)	0,090	-0,070	0,012	0,022
109	V438	14MINb_inov(1-7)	0,087	-0,006	0,018	0,040
110	V439	14MINc_inov(1-7)	0,057	-0,003	-0,016	0,031
111	V440	14MINd_inov(1-7)	0,055	0,008	0,037	0,021
112	V441	14MINa_izum(1-7)	0,086	-0,032	0,013	0,019
113	V442	14MINb_izum(1-7)	0,112	0,018	0,010	0,034
114	V443	14MINc_izum(1-7)	0,062	0,014	-0,003	-0,020
115	V444	14MINd_izum(1-7)	0,114	0,051	0,021	-0,034
116	V445	14MINa_raz(1-7)	0,102	0,017	-0,011	-0,013
117	V446	14MINb_raz(1-7)	0,126	0,036	0,021	-0,002
118	V447	14MINc_raz(1-7)	0,046	0,006	-0,021	-0,022
119	V448	14MINd_raz(1-7)	0,076	0,053	-0,029	-0,032
120	V465	20MINa(1-7)	0,159	0,069	-0,035	-0,035
121	V466	20MINb(1-7)	0,131	0,111	-0,040	-0,045
122	V467	20MINc(1-7)	0,164	0,065	-0,049	0,023
123	V468	20MINd(1-7)	0,156	0,063	-0,060	0,026
124	V469	20MINe(1-7)	0,137	0,124	-0,047	-0,013
125	V472	23MINa(1-7)	0,073	-0,022	0,025	0,051
126	V473	23MINb(1-7)	0,081	-0,004	0,010	0,070
127	V474	23MINc(1-7)	0,085	-0,030	0,009	0,050
128	V475	23MINd(1-7)	0,092	-0,032	0,013	0,063
129	V476	23MINe(1-7)	0,092	0,013	-0,002	0,038

Konstrukti MIN_3, MIN_5, MIN_6, MIN_7 in MIN_8:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila_1	Vodila_2	Etika_1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
130	V397	5MIN_Ia(1-7)	0,083	0,094	-0,040	0,086	0,024	0,032	0,106	0,042	0,094	0,057	0,091
131	V398	5MIN_Ib(1-7)	0,087	0,053	-0,063	0,114	0,065	0,031	0,067	0,121	0,063	0,036	-0,048
132	V399	5MIN_Ic(1-7)	0,073	0,078	-0,032	0,109	-0,008	0,032	0,085	0,114	0,011	0,009	0,027
133	V400	5MIN_Id(1-7)	0,084	0,064	-0,018	0,096	0,100	-0,019	0,065	0,126	0,022	0,066	-0,037
134	V401	5MIN_Ie(1-7)	0,075	0,048	0,024	0,112	0,116	-0,024	0,090	0,182	0,021	0,081	0,005
135	V403	5MIN_IIf(1-7)	0,103	0,089	-0,001	0,083	-0,001	0,018	0,097	0,121	0,073	0,070	0,043
136	V406	5MIN_IIIa(1-7)	0,056	0,061	-0,051	0,045	0,015	0,031	0,098	0,112	0,035	0,074	0,041
137	V407	5MIN_IIIb(1-7)	0,065	0,068	-0,003	0,069	0,008	0,036	0,088	0,131	0,022	0,080	0,013
138	V408	5MIN_IIIc(1-7)	0,064	0,080	-0,007	0,102	0,056	0,029	0,110	0,160	0,024	0,004	0,036
139	V409	5MIN_IV(1-7)	0,106	0,091	-0,026	0,097	0,108	0,013	0,089	0,090	0,063	0,036	0,020
140	V391	2MINb(1-7)	0,067	0,074	0,033	0,017	0,110	-0,005	0,041	0,093	0,082	0,027	0,068
141	V392	2MINc(1-7)	0,038	0,031	0,023	0,084	0,016	0,025	0,085	0,038	0,064	0,037	0,026
142	V393	2MINd(1-7)	0,031	0,074	0,060	0,036	0,022	0,007	0,081	0,064	0,092	0,108	-0,021
143	V394	2MINe(1-7)	0,015	0,064	0,033	0,038	0,013	0,000	0,107	0,097	0,062	0,044	0,006
144	V385	1MINa(1-7)	0,042	0,015	0,110	-0,037	-0,083	0,018	-0,033	0,072	-0,033	-0,009	0,030
145	V387	1MINc(1-7)	0,020	0,001	0,119	-0,040	0,019	-0,030	-0,005	0,073	-0,026	-0,037	-0,001
146	V388	1MINd(1-7)	0,001	-0,008	0,137	-0,024	-0,024	0,011	-0,004	0,022	0,013	-0,016	0,045
147	V389	1MINe(1-7)	0,006	-0,054	0,192	-0,055	-0,020	0,018	-0,014	0,073	-0,015	-0,018	0,023
148	V417	9MINa(1-7)	0,099	0,041	0,049	0,061	0,109	0,100	0,007	0,060	0,024	0,058	0,033
149	V419	9MINc(1-7)	0,004	0,053	0,034	0,065	0,083	-0,023	0,036	0,054	0,090	0,097	-0,020
150	V421	9MINe(1-7)	0,109	0,088	0,014	0,147	0,016	0,012	0,060	0,128	0,038	-0,023	0,017
151	V431	13MINg(1-7)	0,127	0,079	-0,040	0,045	0,067	-0,031	0,067	0,058	-0,003	0,167	0,056
152	V432	13MINh(1-7)	0,097	0,092	-0,040	0,074	0,048	0,008	0,075	0,088	0,024	0,151	0,065

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura_1	Kultura_2	Kultura_3	MIN_1	MIN_2	MIN_3	MIN_5	MIN_6	MIN_7	MIN_8	OPP_1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
130	V397	5MIN Ia(1-7)	0,057	-0,010	-0,058	0,153	0,148	0,788	0,118	-0,013	0,107	0,097	0,048
131	V398	5MIN Ib(1-7)	0,045	0,073	0,032	0,134	0,162	0,769	0,058	0,034	0,073	0,016	0,059
132	V399	5MIN Ic(1-7)	0,038	0,010	0,030	0,105	0,151	0,820	0,070	-0,015	-0,005	0,005	0,010
133	V400	5MIN Id(1-7)	0,057	0,040	0,107	0,144	0,139	0,859	0,027	-0,004	0,055	0,047	0,073
134	V401	5MIN Ie(1-7)	0,027	0,043	0,108	0,175	0,171	0,824	0,025	-0,034	0,067	0,051	0,123
135	V403	5MIN IIb(1-7)	0,071	0,004	0,016	0,195	0,221	0,813	0,099	-0,060	0,066	0,072	0,037
136	V406	5MIN IIIa(1-7)	0,012	-0,004	0,000	0,230	0,168	0,864	0,077	-0,068	0,055	0,049	0,029
137	V407	5MIN IIIb(1-7)	0,019	-0,017	-0,037	0,221	0,196	0,854	0,104	-0,080	0,020	-0,002	0,032
138	V408	5MIN IIIc(1-7)	-0,006	0,011	-0,013	0,210	0,204	0,861	0,083	-0,039	0,069	0,009	0,033
139	V409	5MIN IV(1-7)	0,052	0,063	0,052	0,185	0,167	0,822	0,064	-0,019	0,128	0,010	0,090
140	V391	2MINb(1-7)	0,055	-0,006	0,090	0,121	0,094	0,185	0,801	-0,009	0,163	-0,026	0,062
141	V392	2MINc(1-7)	0,082	-0,003	0,057	0,137	0,108	0,179	0,880	0,015	-0,017	0,062	-0,051
142	V393	2MINd(1-7)	0,053	0,015	0,097	0,117	0,146	0,178	0,910	0,040	0,015	0,013	0,027
143	V394	2MINe(1-7)	0,056	0,029	0,023	0,113	0,131	0,136	0,885	0,031	-0,005	0,027	0,006
144	V385	1MINa(1-7)	0,025	-0,061	-0,012	-0,051	0,025	-0,169	0,071	0,694	-0,069	-0,028	-0,104
145	V387	1MINc(1-7)	0,004	0,001	0,033	-0,100	-0,034	-0,083	0,017	0,905	0,023	-0,088	-0,004
146	V388	1MINd(1-7)	0,026	0,003	-0,050	-0,034	-0,081	0,014	-0,001	0,881	0,000	0,022	0,022
147	V389	1MINe(1-7)	0,037	-0,030	-0,013	-0,028	-0,105	0,025	-0,028	0,859	0,059	0,022	0,054
148	V417	9MINa(1-7)	-0,056	0,019	0,035	0,129	0,101	0,209	-0,040	-0,015	0,774	0,040	0,088
149	V419	9MINc(1-7)	0,017	-0,019	0,000	0,081	0,134	0,129	0,045	0,018	0,813	0,080	0,013
150	V421	9MINe(1-7)	0,098	0,023	0,037	0,017	0,202	0,214	0,131	0,019	0,806	0,036	-0,033
151	V431	13MINg(1-7)	0,098	0,006	0,030	0,279	0,230	0,276	0,057	-0,080	0,168	0,953	0,014
152	V432	13MINh(1-7)	0,126	0,027	0,030	0,271	0,214	0,240	0,071	-0,071	0,138	0,951	0,057

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	OPP_2	OPP_3	PIS_1	PIS_2	PIS_3	PIS_4	PIS_6	PIS_7	PIS_8	PPP_1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
130	V397	5MIN_Ia(1-7)	0,020	0,023	0,096	0,026	0,124	0,018	0,076	-0,027	0,064	0,032	0,013
131	V398	5MIN_Ib(1-7)	0,108	0,000	0,046	0,101	0,162	0,046	0,068	-0,047	0,030	0,031	-0,113
132	V399	5MIN_Ic(1-7)	0,063	0,036	0,065	0,034	0,085	0,002	0,023	0,020	0,029	0,019	-0,077
133	V400	5MIN_Id(1-7)	0,131	0,045	0,073	0,074	0,098	0,008	0,061	-0,019	0,007	0,091	-0,085
134	V401	5MIN_Ie(1-7)	0,127	0,004	0,130	0,079	0,172	0,032	0,075	-0,070	-0,011	0,044	-0,052
135	V403	5MIN_IIb(1-7)	0,023	0,006	0,123	0,082	0,105	0,069	0,078	-0,063	-0,023	0,067	0,035
136	V406	5MIN_IIIa(1-7)	-0,030	0,000	0,113	0,074	0,096	0,053	0,007	-0,009	0,039	0,019	0,118
137	V407	5MIN_IIIb(1-7)	-0,040	-0,012	0,114	0,051	0,079	0,031	-0,005	-0,012	0,048	0,047	0,148
138	V408	5MIN_IIIc(1-7)	-0,037	0,024	0,136	0,066	0,091	0,042	0,017	-0,002	0,037	0,064	0,095
139	V409	5MIN_IV(1-7)	0,046	0,053	0,132	0,077	0,122	0,087	0,095	-0,012	-0,013	0,067	0,063
140	V391	2MINb(1-7)	0,074	0,166	0,066	0,062	0,155	0,067	0,111	0,067	0,044	0,013	0,019
141	V392	2MINc(1-7)	0,051	0,059	0,050	0,069	0,214	0,052	-0,021	0,036	0,027	0,044	0,040
142	V393	2MINd(1-7)	0,082	0,144	0,061	0,085	0,208	0,075	0,005	-0,009	0,038	0,071	-0,013
143	V394	2MINe(1-7)	0,065	0,130	0,014	0,097	0,249	0,049	-0,004	-0,001	0,011	0,041	0,019
144	V385	1MINa(1-7)	-0,093	0,008	-0,002	0,057	0,011	-0,003	0,085	0,016	-0,039	0,061	0,002
145	V387	1MINc(1-7)	0,024	-0,047	-0,012	0,005	-0,009	-0,029	-0,033	0,093	0,009	0,003	0,007
146	V388	1MINd(1-7)	0,025	-0,032	-0,022	-0,032	-0,009	-0,016	-0,136	0,108	0,020	-0,063	-0,037
147	V389	1MINe(1-7)	-0,006	0,001	0,036	0,005	-0,016	-0,033	-0,097	0,121	0,000	0,000	-0,029
148	V417	9MINa(1-7)	-0,005	0,021	0,024	0,102	0,039	0,070	-0,041	0,072	0,078	0,027	-0,010
149	V419	9MINc(1-7)	0,038	0,032	0,019	0,093	0,061	0,022	-0,006	-0,009	0,038	0,016	0,003
150	V421	9MINe(1-7)	0,116	0,034	0,047	0,097	0,033	0,021	0,088	-0,033	0,014	0,060	-0,042
151	V431	13MINg(1-7)	0,038	0,097	0,136	0,120	0,069	0,015	0,046	-0,032	-0,002	0,032	0,013
152	V432	13MINh(1-7)	0,062	0,059	0,137	0,136	0,073	0,004	0,065	-0,036	0,051	0,025	-0,032

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št. PLS	Indikator Št. anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
130	V397	5MIN_Ia(1-7)	0,090	-0,028	-0,002	-0,014
131	V398	5MIN_Ib(1-7)	0,112	0,024	-0,070	-0,029
132	V399	5MIN_Ic(1-7)	0,101	0,027	-0,008	0,008
133	V400	5MIN_Id(1-7)	0,089	0,058	-0,003	-0,014
134	V401	5MIN_Ie(1-7)	0,118	-0,007	-0,014	-0,006
135	V403	5MIN_IIf(1-7)	0,064	-0,017	-0,014	-0,038
136	V406	5MIN_IIIa(1-7)	0,059	-0,026	-0,038	0,029
137	V407	5MIN_IIIb(1-7)	0,069	-0,023	-0,014	0,052
138	V408	5MIN_IIIc(1-7)	0,079	-0,005	-0,013	0,052
139	V409	5MIN_IV(1-7)	0,066	0,013	0,030	-0,022
140	V391	2MINb(1-7)	0,071	-0,032	0,029	0,052
141	V392	2MINc(1-7)	0,066	0,018	-0,002	0,009
142	V393	2MINd(1-7)	0,072	0,033	-0,019	-0,057
143	V394	2MINe(1-7)	0,110	0,048	0,007	-0,012
144	V385	1MINa(1-7)	-0,001	0,017	-0,015	-0,041
145	V387	1MINc(1-7)	-0,043	0,022	0,077	-0,008
146	V388	1MINd(1-7)	-0,034	0,010	0,040	0,059
147	V389	1MINe(1-7)	-0,033	0,036	0,051	0,020
148	V417	9MINa(1-7)	0,064	0,039	0,017	-0,020
149	V419	9MINc(1-7)	0,081	0,037	-0,045	0,009
150	V421	9MINe(1-7)	0,074	0,013	-0,018	0,056
151	V431	13MINg(1-7)	0,036	0,011	0,004	-0,009
152	V432	13MINh(1-7)	0,050	-0,012	0,016	0,009

Konstrukti OPP_1, OPP_2, OPP_3, PIS_1 in PIS_2:

Zap. št.	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	Vodila_1	Vodila_2	Etika_1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
153	V80	22PP_I(1-7)	0,140	0,017	-0,048	0,032	0,002	-0,055	0,092	0,120	0,108	0,020	0,097
154	V81	22PP_II(1-7)	0,082	0,066	-0,010	0,012	-0,003	0,022	0,122	0,103	0,030	0,094	0,045
155	V82	22PP_III(1-7)	-0,010	0,041	-0,031	-0,013	0,020	-0,010	0,098	0,082	0,116	0,127	-0,015
156	V83	22PP_IV(1-7)	0,115	0,045	-0,021	0,042	0,014	-0,046	0,063	0,119	0,025	0,061	0,023
157	V107	8VPS(1-7)	0,101	0,123	0,000	0,070	0,055	0,027	0,001	0,074	0,079	0,059	0,006
158	V58	4PP(1-7)	0,120	0,086	-0,030	0,086	0,069	0,055	0,051	0,114	0,053	0,036	0,008
159	V67	11PP(1-7)	0,072	0,093	-0,036	0,095	0,045	0,032	0,034	0,056	0,048	0,091	-0,012
160	V76	18PP(1-7)	0,120	0,132	-0,013	0,052	0,003	-0,002	-0,016	0,101	0,020	0,068	-0,005
161	V61	7PP(1-7)	0,100	0,097	-0,038	0,054	0,114	0,032	0,088	0,142	-0,023	0,004	0,005
162	V70	14PP(1-7)	0,032	0,064	-0,052	0,101	0,036	0,032	0,073	0,087	0,041	0,014	0,040
163	V79	21PP(1-7)	0,144	0,114	0,023	0,033	0,023	0,064	0,018	0,120	0,033	-0,009	-0,041
164	V134	12VPS(1-7)	0,150	0,145	-0,020	0,029	0,019	0,082	0,080	0,082	0,022	0,035	0,013
165	V273	3PIS_b(1-7)	0,124	0,050	-0,018	0,098	-0,021	0,046	0,043	0,136	0,004	0,021	0,061
166	V274	3PIS_c(1-7)	0,093	0,007	-0,021	0,096	-0,028	0,067	0,051	0,146	0,000	-0,014	0,018
167	V275	3PIS_d(1-7)	0,104	-0,009	0,001	0,109	0,018	0,093	0,075	0,168	-0,038	0,007	-0,013
168	V276	3PIS_e(1-7)	0,103	0,040	-0,013	0,075	0,025	0,095	0,049	0,183	-0,023	0,016	-0,004
169	V277	3PIS_f(1-7)	0,123	0,040	-0,023	0,026	0,045	0,059	0,058	0,170	-0,002	0,022	-0,048
170	V278	3PIS_g(1-7)	0,115	0,087	-0,037	0,062	-0,027	0,008	0,060	0,090	0,037	0,058	0,033
171	V279	3PIS_h(1-7)	0,120	0,080	-0,018	0,017	0,054	-0,011	0,052	0,113	0,078	0,088	0,037
172	V280	3PIS_i(1-7)	0,108	0,097	0,022	0,015	0,061	0,029	0,030	0,076	0,082	0,064	0,007
173	V352	38PISc(1-7)	0,053	0,078	-0,063	0,002	0,135	0,086	-0,003	0,050	0,019	0,033	-0,011
174	V353	38PISd(1-7)	0,048	0,089	-0,026	0,037	0,069	0,087	0,059	0,056	0,061	0,028	0,014
175	V354	38PISe(1-7)	0,048	0,070	-0,002	0,044	0,068	0,080	0,053	0,040	0,026	0,055	0,041
176	V355	38PISf(1-7)	0,048	0,041	0,016	0,065	0,014	0,022	0,054	0,129	0,037	0,023	0,010
177	V356	38PISg(1-7)	0,034	0,030	-0,012	0,064	0,022	0,031	0,046	0,120	0,019	0,011	0,008

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št_PLS	Indikator Št anketnik	Kultura_1	Kultura_2	Kultura_3	MIN_1	MIN_2	MIN_3	MIN_5	MIN_6	MIN_7	MIN_8	OPP_1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
153	V80	22PP_I(1-7)	0,212	-0,012	0,065	0,007	0,110	0,152	0,079	-0,034	0,019	-0,057	0,792
154	V81	22PP_II(1-7)	0,086	0,002	-0,012	0,056	0,159	0,137	-0,038	-0,105	-0,024	0,075	0,742
155	V82	22PP_III(1-7)	0,018	0,000	-0,033	0,067	0,026	0,053	0,002	0,000	0,081	0,086	0,713
156	V83	22PP_IV(1-7)	0,161	0,034	0,057	-0,019	0,107	0,181	0,010	-0,010	0,020	0,003	0,776
157	V107	8VPS(1-7)	0,035	0,068	0,043	0,038	0,133	0,079	0,037	0,000	0,064	0,040	0,104
158	V58	4PP(1-7)	0,070	0,081	-0,015	0,066	0,079	0,081	0,112	0,011	0,037	0,033	0,075
159	V67	11PP(1-7)	0,065	0,027	0,024	0,098	0,063	0,021	0,045	-0,055	0,020	0,004	0,012
160	V76	18PP(1-7)	0,068	0,035	0,059	0,085	0,143	0,132	0,041	-0,008	0,010	-0,030	0,068
161	V61	7PP(1-7)	0,013	0,048	0,157	0,039	0,125	0,015	0,083	0,028	0,038	0,045	0,070
162	V70	14PP(1-7)	0,046	-0,017	0,035	0,056	0,080	-0,052	0,071	-0,074	0,018	0,032	0,003
163	V79	21PP(1-7)	0,034	-0,020	0,099	0,022	0,190	0,073	0,193	-0,041	0,015	-0,017	0,077
164	V134	12VPS(1-7)	-0,001	-0,012	0,230	-0,002	0,172	0,088	0,128	0,004	0,049	0,052	0,082
165	V273	3PIS_b(1-7)	0,039	-0,019	-0,001	0,083	0,159	0,106	0,034	-0,022	0,007	-0,067	0,022
166	V274	3PIS_c(1-7)	0,039	0,040	0,015	0,085	0,168	0,096	0,091	-0,003	-0,016	-0,033	0,042
167	V275	3PIS_d(1-7)	0,031	-0,012	0,050	0,083	0,140	0,085	0,026	-0,019	-0,023	-0,037	0,009
168	V276	3PIS_e(1-7)	-0,007	0,041	0,062	0,059	0,163	0,094	0,055	-0,012	0,020	0,012	-0,012
169	V277	3PIS_f(1-7)	0,017	-0,011	0,045	0,111	0,151	0,101	0,004	0,009	0,019	0,059	-0,013
170	V278	3PIS_g(1-7)	0,070	0,015	0,006	0,127	0,113	0,146	0,054	0,017	0,015	0,101	0,010
171	V279	3PIS_h(1-7)	0,038	0,034	0,098	0,097	0,176	0,127	-0,031	0,014	0,038	0,101	0,036
172	V280	3PIS_i(1-7)	0,044	0,052	0,112	0,097	0,213	0,159	-0,056	0,017	0,052	0,060	0,033
173	V352	38PISc(1-7)	0,000	-0,019	0,010	0,076	0,052	0,091	0,079	0,016	0,155	0,115	0,028
174	V353	38PISd(1-7)	-0,019	0,037	0,048	0,092	0,141	0,070	0,025	0,032	0,146	0,096	0,024
175	V354	38PISe(1-7)	-0,007	0,026	0,036	0,104	0,132	0,148	0,051	-0,013	0,087	0,016	0,017
176	V355	38PISf(1-7)	0,101	0,067	0,015	0,071	0,167	0,128	0,054	-0,004	-0,044	-0,019	0,047
177	V356	38PISg(1-7)	0,092	0,067	0,008	0,093	0,135	0,111	0,051	-0,004	-0,060	-0,050	0,038

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	OPP_2	OPP_3	PIS_1	PIS_2	PIS_3	PIS_4	PIS_6	PIS_7	PIS_8	PPP_1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
153	V80	22PP_I(1-7)	0,104	0,110	0,095	0,042	0,078	-0,042	-0,027	0,017	0,031	0,002	-0,024
154	V81	22PP_II(1-7)	0,143	0,039	0,069	0,049	0,068	0,059	-0,100	-0,006	0,019	-0,034	0,076
155	V82	22PP_III(1-7)	0,232	0,036	0,084	0,044	0,074	0,028	-0,040	0,062	0,065	-0,002	0,032
156	V83	22PP_IV(1-7)	0,077	0,079	0,023	0,032	0,002	0,001	0,030	-0,037	-0,003	0,056	0,037
157	V107	8VPS(1-7)	0,835	0,198	0,077	0,035	-0,002	0,037	0,135	0,002	0,041	0,045	-0,015
158	V58	4PP(1-7)	0,865	0,108	0,137	0,099	-0,009	0,032	0,081	-0,018	0,073	0,042	0,132
159	V67	11PP(1-7)	0,839	0,211	0,097	0,041	-0,014	0,036	0,146	-0,025	0,073	0,043	-0,020
160	V76	18PP(1-7)	0,836	0,074	0,130	0,070	0,047	0,077	0,077	-0,030	0,066	0,061	0,127
161	V61	7PP(1-7)	0,196	0,848	0,042	0,042	0,153	-0,015	0,026	-0,051	0,034	0,045	0,091
162	V70	14PP(1-7)	0,279	0,790	0,081	0,061	0,118	0,035	0,079	-0,017	0,016	0,023	-0,069
163	V79	21PP(1-7)	0,088	0,825	0,175	0,076	0,162	0,060	0,020	-0,020	-0,017	0,047	0,102
164	V134	12VPS(1-7)	0,088	0,812	0,049	0,021	0,161	0,054	0,063	0,008	0,010	0,059	0,056
165	V273	3PIS_b(1-7)	0,072	0,039	0,854	0,041	0,103	-0,019	0,036	-0,021	-0,019	0,048	-0,010
166	V274	3PIS_c(1-7)	0,077	0,014	0,889	0,084	0,092	0,055	0,023	-0,039	0,000	0,016	0,003
167	V275	3PIS_d(1-7)	0,064	0,028	0,898	0,074	0,075	0,028	0,014	0,012	0,036	0,057	0,037
168	V276	3PIS_e(1-7)	0,019	0,013	0,892	0,098	0,094	0,018	0,040	-0,013	0,045	0,016	0,025
169	V277	3PIS_f(1-7)	0,058	0,058	0,879	0,071	0,066	0,055	0,041	-0,025	0,007	0,052	0,059
170	V278	3PIS_g(1-7)	0,051	0,081	0,865	0,106	0,105	0,021	0,028	-0,005	0,022	0,045	0,028
171	V279	3PIS_h(1-7)	0,099	0,093	0,852	0,090	0,080	0,018	0,077	-0,056	-0,007	0,011	0,035
172	V280	3PIS_i(1-7)	0,094	0,052	0,851	0,099	0,117	0,038	0,054	-0,102	0,041	0,056	0,010
173	V352	38PISc(1-7)	0,095	-0,002	0,026	0,813	0,081	0,105	0,030	-0,062	0,069	-0,081	0,089
174	V353	38PISd(1-7)	0,166	0,100	0,086	0,864	0,089	0,091	0,074	-0,015	0,054	-0,037	0,055
175	V354	38PISe(1-7)	0,069	0,014	0,140	0,896	0,115	0,104	-0,017	0,000	0,092	-0,040	0,023
176	V355	38PISf(1-7)	-0,001	0,039	0,159	0,894	0,121	0,152	0,000	-0,054	0,055	-0,001	-0,080
177	V356	38PISg(1-7)	-0,035	0,062	0,189	0,865	0,082	0,120	0,013	-0,060	0,059	0,020	-0,084

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vrednote_1	Vrednote_2	Vrednote_3	Vrednote_4
			1	33	36	37
153	V80	22PP_I(1-7)	0,071	-0,006	-0,005	-0,010
154	V81	22PP_II(1-7)	0,098	0,018	-0,040	-0,081
155	V82	22PP_III(1-7)	-0,005	-0,009	-0,079	-0,036
156	V83	22PP_IV(1-7)	0,057	-0,019	-0,006	0,040
157	V107	8VPS(1-7)	0,105	0,008	-0,024	0,087
158	V58	4PP(1-7)	0,105	-0,014	0,025	0,037
159	V67	11PP(1-7)	0,121	0,040	0,020	0,071
160	V76	18PP(1-7)	0,119	0,016	-0,008	0,044
161	V61	7PP(1-7)	0,086	-0,019	0,036	0,090
162	V70	14PP(1-7)	0,079	0,057	0,029	0,116
163	V79	21PP(1-7)	0,071	-0,007	0,029	0,050
164	V134	12VPS(1-7)	0,080	0,040	-0,023	-0,059
165	V273	3PIS_b(1-7)	0,193	-0,069	0,026	0,105
166	V274	3PIS_c(1-7)	0,193	-0,017	0,034	0,060
167	V275	3PIS_d(1-7)	0,209	-0,009	0,036	0,023
168	V276	3PIS_e(1-7)	0,208	0,044	0,004	-0,037
169	V277	3PIS_f(1-7)	0,199	0,044	-0,021	0,052
170	V278	3PIS_g(1-7)	0,205	0,039	-0,030	-0,017
171	V279	3PIS_h(1-7)	0,158	0,031	-0,034	0,018
172	V280	3PIS_i(1-7)	0,172	0,047	-0,028	-0,042
173	V352	38PISc(1-7)	0,078	0,076	0,036	0,030
174	V353	38PISd(1-7)	0,063	0,059	-0,017	0,012
175	V354	38PISe(1-7)	0,091	0,012	-0,036	0,014
176	V355	38PISf(1-7)	0,112	-0,023	-0,045	0,006
177	V356	38PISg(1-7)	0,119	-0,029	-0,040	-0,026

Konstrukti PIS_3, PIS_4 in PIS_6:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila_1	Vodila_2	Etika_1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
178	V318	21PISa(1-7)	0,007	0,023	-0,027	0,113	0,006	0,104	0,036	0,092	0,019	0,159	0,095
179	V319	21PISb(1-7)	0,057	0,007	-0,040	0,107	0,015	0,066	0,081	0,068	0,036	-0,013	0,037
180	V320	21PISc(1-7)	0,053	0,090	-0,017	0,111	0,058	0,080	0,050	0,157	0,040	-0,008	0,003
181	V321	21PISd(1-7)	0,127	0,115	-0,012	0,084	0,073	0,016	0,078	0,094	-0,024	-0,031	-0,027
182	V322	21PISe(1-7)	0,102	0,085	-0,027	0,120	0,076	0,053	0,047	0,092	0,016	-0,011	-0,010
183	V323	21PISf(1-7)	0,097	0,111	-0,015	0,111	0,038	0,018	0,033	0,146	-0,008	-0,003	-0,017
184	V324	21PISg(1-7)	0,119	0,060	-0,026	0,107	0,051	0,005	0,080	0,142	0,003	0,023	-0,031
185	V365	40PISa_pom(1-7)	0,020	0,121	-0,096	0,272	-0,013	-0,013	0,111	0,078	0,011	0,024	0,065
186	V366	40PISb_pom(1-7)	0,023	0,115	-0,035	0,192	0,087	-0,009	0,041	0,073	0,038	-0,007	-0,021
187	V367	40PISc_pom(1-7)	0,043	0,103	-0,003	0,189	0,089	0,016	0,016	0,039	0,057	0,093	-0,010
188	V368	40PISd_pom(1-7)	-0,029	0,100	-0,012	0,191	0,016	0,070	-0,006	0,021	0,017	0,033	-0,001
189	V369	40PISe_pom(1-7)	0,040	0,104	-0,028	0,243	-0,057	0,041	0,021	0,049	0,025	0,041	0,044
190	V370	40PISf_pom(1-7)	0,040	0,134	-0,050	0,215	-0,041	0,032	0,025	-0,021	0,041	0,033	0,065
191	V371	40PISg_pom(1-7)	0,017	0,116	0,001	0,181	0,050	0,050	0,043	0,017	0,026	0,038	0,024
192	V285	7PIS(1-7)	-0,108	0,034	-0,056	0,057	0,067	0,091	0,059	-0,003	0,096	0,143	0,097
193	V291	11PIS(1-7)	-0,051	0,041	-0,007	0,022	-0,015	0,134	0,136	0,025	0,097	0,039	0,093
194	V294	13PIS(1-7)	-0,020	0,023	-0,023	0,052	0,055	0,047	0,140	-0,047	0,074	-0,010	-0,002
195	V300	17PIS(1-7)	-0,057	0,023	-0,019	0,017	0,069	0,091	0,099	-0,005	0,109	0,085	0,021
196	V303	19PIS(1-7)	-0,013	0,010	-0,008	0,064	0,046	0,084	0,147	-0,063	0,055	0,071	0,012

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura_1	Kultura_2	Kultura_3	MIN_1	MIN_2	MIN_3	MIN_5	MIN_6	MIN_7	MIN_8	OPP_1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
178	V318	21PISa(1-7)	0,038	-0,023	0,066	0,197	0,092	0,135	0,125	-0,055	0,012	0,249	0,072
179	V319	21PISb(1-7)	-0,038	0,031	0,022	0,093	0,173	0,118	0,150	-0,024	0,050	0,024	0,005
180	V320	21PISc(1-7)	0,028	0,026	0,029	0,080	0,168	0,187	0,133	-0,034	-0,027	-0,022	0,011
181	V321	21PISd(1-7)	0,053	0,028	0,097	0,082	0,123	0,068	0,090	0,028	0,067	-0,002	0,001
182	V322	21PISe(1-7)	0,023	-0,006	0,003	0,106	0,163	0,224	0,158	0,000	-0,018	-0,025	-0,014
183	V323	21PISf(1-7)	0,001	-0,017	0,047	0,131	0,113	0,206	0,102	0,022	0,023	-0,057	-0,007
184	V324	21PISg(1-7)	0,002	0,009	0,092	0,118	0,105	0,163	0,106	0,014	0,056	0,015	0,015
185	V365	40PISa_pom(1-7)	0,003	-0,004	0,004	0,044	0,038	0,014	0,021	0,012	-0,020	0,042	0,014
186	V366	40PISb_pom(1-7)	-0,040	0,035	0,031	0,076	0,031	0,048	-0,010	0,019	0,036	0,083	-0,001
187	V367	40PISc_pom(1-7)	-0,047	0,004	-0,012	0,099	0,054	-0,003	0,087	-0,042	0,034	-0,003	0,033
188	V368	40PISd_pom(1-7)	-0,053	-0,011	-0,001	0,052	0,055	0,070	0,061	-0,031	0,024	-0,040	0,040
189	V369	40PISe_pom(1-7)	0,088	-0,017	0,010	0,048	0,144	0,088	0,026	-0,025	-0,012	-0,041	-0,024
190	V370	40PISf_pom(1-7)	0,038	-0,018	0,011	0,075	0,143	0,113	0,016	-0,031	0,026	-0,029	-0,019
191	V371	40PISg_pom(1-7)	-0,004	0,031	0,022	0,064	0,095	0,001	0,033	-0,012	0,034	0,004	-0,028
192	V285	7PIS(1-7)	0,077	0,085	-0,022	0,137	0,091	0,123	0,000	-0,051	-0,045	0,209	0,055
193	V291	11PIS(1-7)	0,021	0,044	0,033	0,024	0,113	0,110	0,067	-0,124	-0,039	0,017	0,023
194	V294	13PIS(1-7)	0,079	0,002	0,022	0,069	0,055	0,039	-0,010	-0,037	0,075	-0,004	0,005
195	V300	17PIS(1-7)	-0,033	0,000	0,035	0,067	0,138	0,136	0,032	-0,040	-0,032	-0,035	-0,063
196	V303	19PIS(1-7)	-0,061	0,051	0,157	0,139	0,090	0,085	-0,020	-0,017	0,008	0,041	0,049

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP 2	OPP 3	PIS 1	PIS 2	PIS 3	PIS 4	PIS 6	PIS 7	PIS 8	PPP 1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
178	V318	21PISa(1-7)	0,044	0,101	0,114	0,038	0,763	0,066	0,025	-0,044	0,079	0,029	-0,006
179	V319	21PISb(1-7)	0,014	0,103	0,118	0,145	0,812	0,060	0,066	-0,021	0,072	0,040	0,076
180	V320	21PISc(1-7)	-0,017	0,058	0,126	0,112	0,862	0,062	0,055	0,019	-0,063	0,062	-0,026
181	V321	21PISd(1-7)	0,030	0,115	0,130	0,064	0,828	0,050	0,156	-0,022	-0,070	-0,001	0,026
182	V322	21PISe(1-7)	-0,031	0,068	0,111	0,072	0,863	0,056	0,066	0,012	0,045	-0,003	0,048
183	V323	21PISf(1-7)	0,003	0,087	0,097	0,055	0,879	0,067	0,044	0,024	0,040	0,043	-0,028
184	V324	21PISg(1-7)	0,026	0,119	0,105	0,025	0,875	0,065	0,079	-0,013	-0,030	0,091	0,029
185	V365	40PISa pom(1-7)	0,040	0,053	0,041	0,116	0,089	0,818	0,025	0,034	0,045	0,137	-0,002
186	V366	40PISb pom(1-7)	0,004	0,027	0,017	0,085	0,022	0,827	0,043	-0,054	0,111	0,139	0,043
187	V367	40PISc pom(1-7)	0,037	0,018	0,046	0,137	0,023	0,833	-0,011	-0,048	0,185	0,148	0,061
188	V368	40PISd pom(1-7)	0,038	-0,029	-0,011	0,114	0,020	0,816	0,022	0,019	0,112	0,142	0,012
189	V369	40PISe pom(1-7)	0,006	0,028	0,054	0,085	0,089	0,853	0,009	-0,001	0,011	0,165	-0,055
190	V370	40PISf pom(1-7)	0,042	0,008	0,036	0,040	0,068	0,832	-0,010	-0,003	0,010	0,163	-0,080
191	V371	40PISg pom(1-7)	0,022	0,024	0,031	0,124	0,081	0,832	0,088	-0,004	0,062	0,199	0,003
192	V285	7PIS(1-7)	0,147	0,140	0,004	0,074	0,142	0,013	0,708	0,050	0,238	-0,004	0,072
193	V291	11PIS(1-7)	0,107	0,069	0,123	0,074	0,054	0,017	0,728	-0,017	0,046	-0,016	-0,073
194	V294	13PIS(1-7)	0,107	0,060	0,046	0,043	0,127	0,029	0,755	-0,082	0,069	0,039	0,068
195	V300	17PIS(1-7)	0,078	0,002	0,033	0,052	0,078	0,064	0,765	-0,051	0,185	0,028	0,122
196	V303	19PIS(1-7)	0,117	0,007	0,086	0,025	0,127	0,055	0,764	-0,028	0,146	0,079	0,007

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
178	V318	21PISa(1-7)	0,063	-0,031	0,063	0,018
179	V319	21PISb(1-7)	0,101	-0,073	0,065	0,020
180	V320	21PISc(1-7)	0,160	-0,034	0,016	0,002
181	V321	21PISd(1-7)	0,111	0,056	-0,063	0,022
182	V322	21PISe(1-7)	0,174	0,031	0,022	0,035
183	V323	21PISf(1-7)	0,171	0,048	0,004	-0,004
184	V324	21PISg(1-7)	0,166	0,059	-0,016	-0,020
185	V365	40PISa pom(1-7)	0,105	-0,028	-0,005	0,060
186	V366	40PISb pom(1-7)	0,116	0,042	-0,007	-0,019
187	V367	40PISc pom(1-7)	0,106	0,055	-0,048	0,010
188	V368	40PISd pom(1-7)	0,122	0,044	-0,047	-0,026
189	V369	40PISe pom(1-7)	0,156	-0,013	0,027	0,026
190	V370	40PISf pom(1-7)	0,146	0,015	0,012	0,069
191	V371	40PISg pom(1-7)	0,124	0,008	0,030	-0,005
192	V285	7PIS(1-7)	0,035	-0,100	0,032	0,092
193	V291	11PIS(1-7)	-0,017	-0,067	0,000	0,084
194	V294	13PIS(1-7)	0,027	0,006	-0,002	0,049
195	V300	17PIS(1-7)	0,033	0,090	0,110	-0,002
196	V303	19PIS(1-7)	0,061	0,065	-0,015	0,029

Konstrukti PIS_7, PIS_8, PPP_1, Vizija:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila 1	Vodila 2	Etika 1	IPP	IU 1	IU 2	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
197	V267	1PIS_a(1-7)	-0,050	-0,018	0,145	0,002	-0,055	0,024	0,018	0,033	-0,028	-0,016	-0,004
198	V268	1PIS_b(1-7)	-0,003	-0,025	0,166	-0,022	0,046	-0,046	0,063	0,002	-0,053	-0,053	0,015
199	V269	1PIS_c(1-7)	0,032	0,021	0,092	0,007	0,009	-0,042	0,023	0,027	-0,107	-0,030	-0,038
200	V337	29PIS(1-7)	-0,029	0,018	0,003	-0,006	0,048	0,055	0,074	0,035	0,001	0,050	-0,013
201	V340	31PIS(1-7)	-0,009	0,047	0,002	-0,003	0,086	0,078	0,042	-0,016	0,007	0,026	-0,007
202	V343	33PIS(1-7)	-0,029	0,029	0,012	-0,054	0,077	0,077	0,022	0,003	0,009	-0,012	0,034
203	V579	10S_Ia_pom(1-7)	0,025	0,095	0,008	0,110	0,059	0,052	-0,002	0,031	0,037	0,028	0,018
204	V580	10S_Ib_pom(1-7)	0,062	0,080	-0,018	0,091	0,035	0,055	0,038	0,062	0,053	0,020	0,017
205	V581	10S_Ic_pom(1-7)	0,041	0,098	0,008	0,089	0,052	0,063	-0,012	0,083	0,065	0,028	0,047
206	V582	10S_Ila_pom(1-7)	0,056	0,107	-0,005	0,075	0,042	0,062	0,026	0,050	0,077	-0,004	0,047
207	V583	10S_Ilb_pom(1-7)	0,047	0,104	-0,016	0,069	0,035	0,044	0,043	0,019	0,092	0,018	0,019
208	V584	10S_Ilc_pom(1-7)	0,041	0,053	0,028	0,107	0,022	-0,004	0,067	-0,042	0,137	0,028	0,016
209	V585	10S_Ild_pom(1-7)	0,058	0,085	0,024	0,051	0,052	-0,026	0,028	-0,035	0,111	0,068	0,020
210	V49	10_PV (1-7)	0,107	0,019	-0,008	0,036	-0,013	-0,033	0,087	0,103	0,114	0,051	0,064
211	V51	12_PV (1-7)	0,013	0,025	-0,044	0,015	0,032	0,035	0,142	-0,111	0,087	0,000	0,063
212	V52	13_PV(1-7)	0,073	0,036	-0,007	0,013	0,047	0,001	0,075	0,061	0,006	-0,012	0,021

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Kultura_1	Kultura_2	Kultura_3	MIN_1	MIN_2	MIN_3	MIN_5	MIN_6	MIN_7	MIN_8	OPP_1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
197	V267	1PIS_a(1-7)	0,015	-0,040	0,004	0,045	-0,024	-0,063	0,027	0,144	0,014	0,035	0,068
198	V268	1PIS_b(1-7)	0,047	-0,059	0,007	0,063	-0,024	-0,071	0,003	0,130	0,030	-0,002	-0,038
199	V269	1PIS_c(1-7)	0,031	-0,022	0,027	0,056	0,020	-0,010	0,038	0,088	-0,015	-0,067	-0,062
200	V337	29PIS(1-7)	0,014	0,022	0,013	0,045	0,109	0,019	0,051	0,032	0,042	0,028	-0,017
201	V340	31PIS(1-7)	-0,084	0,063	0,022	0,086	0,038	0,051	0,030	0,019	0,054	0,028	0,003
202	V343	33PIS(1-7)	-0,054	0,008	0,035	0,063	0,017	0,078	0,009	-0,058	0,024	-0,031	0,045
203	V579	10S_Ia_pom(1-7)	0,036	-0,009	-0,007	0,072	0,033	0,031	0,034	-0,003	-0,021	-0,026	-0,019
204	V580	10S_Ib_pom(1-7)	0,050	-0,037	-0,029	0,080	0,072	0,042	0,045	-0,018	-0,012	-0,044	0,004
205	V581	10S_Ic_pom(1-7)	0,062	0,024	-0,018	0,107	0,085	0,058	0,042	-0,035	0,023	-0,026	0,038
206	V582	10S_Ila_pom(1-7)	0,023	0,025	-0,028	0,078	0,092	0,038	0,039	-0,020	-0,030	0,007	-0,005
207	V583	10S_Ilb_pom(1-7)	0,006	0,014	0,041	0,051	0,037	0,048	0,008	0,023	0,059	0,000	0,022
208	V584	10S_Ilc_pom(1-7)	-0,092	0,062	0,063	0,074	0,044	0,069	-0,011	0,012	0,031	0,077	0,023
209	V585	10S_Ild_pom(1-7)	-0,127	0,075	0,070	0,082	0,011	0,061	-0,017	0,040	0,036	0,055	0,042
210	V49	10_PV(1-7)	0,094	0,027	-0,018	0,069	0,093	0,080	0,050	-0,002	0,004	0,040	0,083
211	V51	12_PV(1-7)	0,045	0,028	0,097	0,077	0,072	0,041	0,012	-0,069	-0,036	-0,024	0,083
212	V52	13_PV(1-7)	0,068	0,001	0,135	0,004	0,137	0,121	0,121	-0,036	-0,025	-0,010	0,002

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP 2	OPP 3	PIS 1	PIS 2	PIS 3	PIS 4	PIS 6	PIS 7	PIS 8	PPP 1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
197	V267	1PIS_a(1-7)	-0,023	0,019	-0,061	-0,020	0,038	-0,013	0,053	0,645	0,034	-0,040	0,054
198	V268	1PIS_b(1-7)	-0,024	-0,018	-0,050	-0,041	-0,048	-0,018	-0,075	0,917	-0,022	-0,047	0,003
199	V269	1PIS_c(1-7)	0,002	-0,027	-0,076	-0,097	-0,015	-0,013	-0,120	0,924	-0,081	-0,016	-0,009
200	V337	29PIS(1-7)	0,022	0,037	0,026	0,144	0,055	0,110	0,229	-0,086	0,822	0,061	0,058
201	V340	31PIS(1-7)	0,085	0,009	0,025	0,133	0,016	0,151	0,139	-0,029	0,889	-0,014	-0,003
202	V343	33PIS(1-7)	0,114	-0,043	0,041	0,143	-0,034	0,193	0,061	0,038	0,817	0,021	-0,030
203	V579	10S_Ia_pom(1-7)	-0,005	-0,003	0,014	-0,016	-0,001	0,133	0,056	-0,009	-0,009	0,881	-0,039
204	V580	10S_Ib_pom(1-7)	0,000	0,033	0,058	-0,002	0,016	0,150	0,018	0,005	0,014	0,906	-0,018
205	V581	10S_Ic_pom(1-7)	-0,008	0,010	0,046	-0,014	0,022	0,119	0,005	0,004	-0,013	0,888	-0,027
206	V582	10S_Ila_pom(1-7)	0,014	0,018	0,057	-0,024	0,016	0,154	-0,015	-0,001	0,019	0,907	-0,028
207	V583	10S_Ilb_pom(1-7)	0,024	0,062	0,034	-0,024	0,060	0,097	0,048	-0,026	-0,034	0,880	-0,013
208	V584	10S_Ilc_pom(1-7)	0,076	0,027	0,022	-0,006	0,039	0,113	-0,007	-0,025	0,054	0,834	0,078
209	V585	10S_Ild_pom(1-7)	0,093	-0,007	0,017	-0,030	0,048	0,122	0,007	-0,057	0,044	0,772	0,104
210	V49	10_PV (1-7)	0,054	0,041	0,165	0,089	0,056	0,025	0,088	0,030	0,033	0,071	0,846
211	V51	12_PV (1-7)	0,272	0,250	0,102	-0,005	0,047	-0,026	0,136	0,030	0,054	0,015	0,806
212	V52	13_PV(1-7)	0,067	0,059	0,113	0,054	0,149	0,014	0,040	0,063	-0,071	0,025	0,807

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
197	V267	1PIS_a(1-7)	0,029	0,044	-0,044	-0,228
198	V268	1PIS_b(1-7)	0,016	0,011	0,046	0,060
199	V269	1PIS_c(1-7)	0,027	-0,037	0,093	0,038
200	V337	29PIS(1-7)	-0,022	0,029	-0,045	0,047
201	V340	31PIS(1-7)	0,046	0,059	-0,036	0,026
202	V343	33PIS(1-7)	0,018	0,066	-0,001	0,003
203	V579	10S_Ia_pom(1-7)	0,089	-0,030	0,030	0,031
204	V580	10S_Ib_pom(1-7)	0,117	0,003	0,012	0,040
205	V581	10S_Ic_pom(1-7)	0,162	-0,008	0,005	0,038
206	V582	10S_IIa_pom(1-7)	0,128	0,017	0,027	0,015
207	V583	10S_IIb_pom(1-7)	0,110	-0,003	-0,059	0,026
208	V584	10S_IIc_pom(1-7)	0,037	-0,012	-0,030	-0,012
209	V585	10S_IId_pom(1-7)	0,035	-0,003	-0,011	-0,001
210	V49	10_PV (1-7)	0,080	0,010	0,036	-0,024
211	V51	12_PV (1-7)	0,046	0,059	-0,007	0,018
212	V52	13_PV(1-7)	0,063	0,050	-0,018	0,033

Konstrukti Vrednote_1, Vrednote_2, Vrednote_3 in Vrednote_4:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vodila 1	Vodila 2	Etika 1	IPP	IU 1	IU 2	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5
			3	6	5	9	18	24	2	7	13	17	23
213	V239	1Vb_pom(1-7)	0,056	0,044	-0,023	0,094	0,037	0,060	0,051	0,039	0,040	0,010	-0,049
214	V240	1Vc_pom(1-7)	0,093	0,063	0,008	0,075	0,073	0,057	0,035	0,005	0,018	-0,052	-0,020
215	V241	1Vd_pom(1-7)	0,068	0,051	0,065	0,118	-0,003	-0,001	0,077	0,048	0,025	0,025	-0,021
216	V242	1Ve_pom(1-7)	0,019	0,059	0,031	0,086	0,009	0,019	0,104	0,045	0,001	-0,022	0,016
217	V243	1Vf_pom(1-7)	0,071	0,072	0,061	0,060	0,030	-0,026	0,074	0,033	0,039	-0,050	0,060
218	V244	1Vg_pom(1-7)	0,110	0,067	0,009	0,046	0,047	0,025	0,084	0,036	-0,018	0,005	-0,064
219	V245	1Vh_pom(1-7)	0,047	0,085	-0,011	0,103	0,022	0,001	0,056	0,042	-0,002	0,060	0,070
220	V246	1Vi_pom(1-7)	0,096	0,046	-0,043	0,040	0,052	-0,015	0,048	0,055	0,035	-0,008	0,018
221	V247	1Vj_pom(1-7)	0,042	0,072	-0,039	0,095	-0,015	-0,025	0,082	0,056	0,030	0,031	0,085
222	V248	1Vk_pom(1-7)	0,064	0,083	-0,027	0,091	0,040	0,004	0,050	0,110	-0,013	0,009	0,048
223	V249	1Vl_pom(1-7)	0,032	0,050	0,024	0,093	0,022	0,039	0,069	0,049	0,017	0,039	-0,018
224	V250	1Vm_pom(1-7)	0,057	0,088	0,009	0,054	0,052	0,005	0,071	0,067	-0,011	0,000	-0,030
225	V251	1Vn_pom(1-7)	0,081	0,060	-0,005	0,066	0,039	0,036	0,085	0,051	0,007	0,022	-0,021
226	V252	1Vo_pom(1-7)	0,112	0,062	-0,009	0,060	0,006	0,045	0,051	0,103	0,021	0,008	-0,004
227	V253	1Vp_pom(1-7)	0,138	0,088	0,012	0,114	-0,065	-0,040	0,024	0,099	0,068	0,049	-0,003
228	V254	1Vr_pom(1-7)	0,145	0,068	-0,003	0,102	-0,079	-0,016	0,033	0,118	0,038	0,045	0,031
229	V257	3V(1-7)	-0,010	0,062	0,050	0,022	-0,036	-0,002	-0,009	-0,032	-0,010	0,035	-0,008
230	V258	4V(1-7)	0,020	0,044	0,032	-0,009	-0,020	-0,004	0,010	-0,023	-0,012	0,057	-0,013
231	V259	5V(1-7)	-0,109	-0,026	0,101	0,064	-0,023	0,000	0,057	-0,064	-0,012	-0,004	0,012
232	V260	6V(1-7)	-0,163	-0,031	0,068	0,046	-0,031	0,002	0,052	-0,022	-0,023	0,018	-0,003
233	V263	8V(1-7)	0,178	0,071	0,057	0,054	0,028	-0,038	0,013	0,084	0,001	-0,013	0,026
234	V265	11V(1-7)	0,112	0,022	0,043	0,042	0,031	-0,018	0,046	-0,052	0,075	0,011	0,031

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št_PLS	Indikator Št_anketnik	Kultura 1	Kultura 2	Kultura 3	MIN 1	MIN 2	MIN 3	MIN 5	MIN 6	MIN 7	MIN 8	OPP 1
			30	32	25	4	8	10	21	22	34	40	27
213	V239	1Vb_pom(1-7)	0,109	-0,037	-0,017	0,039	0,003	0,050	0,038	0,003	-0,007	0,002	-0,044
214	V240	1Vc_pom(1-7)	0,049	-0,049	-0,036	0,072	0,061	-0,003	0,100	-0,022	-0,021	0,011	0,049
215	V241	1Vd_pom(1-7)	0,104	-0,064	-0,003	0,039	0,051	-0,005	0,017	-0,037	-0,018	-0,033	0,052
216	V242	1Ve_pom(1-7)	0,082	-0,048	0,051	0,013	0,033	-0,003	0,065	-0,066	-0,034	-0,021	0,012
217	V243	1Vf_pom(1-7)	-0,026	0,013	0,018	0,009	0,060	0,036	-0,019	-0,007	0,075	0,062	0,006
218	V244	1Vg_pom(1-7)	-0,044	0,054	0,054	0,102	0,006	0,048	-0,004	0,007	0,030	0,021	-0,041
219	V245	1Vh_pom(1-7)	0,036	-0,006	-0,005	0,098	0,067	0,087	0,061	-0,014	0,014	0,090	-0,034
220	V246	1Vi_pom(1-7)	-0,082	0,066	-0,009	0,029	0,042	0,094	0,013	0,018	0,051	0,108	0,023
221	V247	1Vj_pom(1-7)	0,009	0,051	0,040	0,073	0,033	0,094	-0,033	-0,001	0,030	0,069	-0,038
222	V248	1Vk_pom(1-7)	-0,033	0,057	0,038	0,026	0,056	0,079	0,040	0,020	0,000	0,082	-0,008
223	V249	1Vl_pom(1-7)	0,054	0,021	0,025	0,076	0,059	0,035	-0,017	0,008	-0,029	0,006	0,046
224	V250	1Vm_pom(1-7)	-0,017	-0,026	0,083	0,080	0,043	0,047	0,004	0,008	0,042	-0,010	0,032
225	V251	1Vn_pom(1-7)	0,009	0,019	0,055	0,108	0,053	0,017	0,008	0,013	-0,013	-0,066	0,050
226	V252	1Vo_pom(1-7)	-0,007	0,035	0,033	0,098	0,088	0,014	0,009	0,001	0,045	-0,071	0,032
227	V253	1Vp_pom(1-7)	-0,004	-0,003	0,021	0,100	0,106	0,067	0,002	-0,031	0,015	-0,081	0,015
228	V254	1Vr_pom(1-7)	0,025	-0,033	0,022	0,073	0,117	0,055	0,028	-0,034	0,048	-0,110	-0,001
229	V257	3V(1-7)	0,055	0,069	0,023	0,044	0,102	-0,015	0,035	0,043	0,040	-0,024	-0,005
230	V258	4V(1-7)	0,024	0,029	0,018	0,031	0,078	0,035	0,018	0,039	0,034	0,020	-0,027
231	V259	5V(1-7)	-0,029	0,011	-0,001	0,018	-0,064	-0,042	-0,002	0,094	-0,037	0,027	-0,030
232	V260	6V(1-7)	-0,027	0,060	0,005	0,033	-0,033	-0,054	0,011	0,068	-0,005	-0,015	-0,016
233	V263	8V(1-7)	0,079	0,010	0,130	0,031	0,119	0,040	0,008	0,035	0,010	0,001	0,040
234	V265	11V(1-7)	0,010	-0,008	0,091	0,005	0,060	-0,020	-0,016	0,008	0,019	0,003	0,014

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	OPP_2	OPP_3	PIS_1	PIS_2	PIS_3	PIS_4	PIS_6	PIS_7	PIS_8	PPP_1	Vizija
			19	20	11	16	14	15	26	29	28	12	39
213	V239	1Vb_pom(1-7)	-0,006	0,051	0,081	0,031	0,027	0,038	0,045	-0,016	0,057	0,034	0,053
214	V240	1Vc_pom(1-7)	-0,048	0,066	0,093	0,031	0,061	0,080	0,029	-0,024	0,006	0,015	0,010
215	V241	1Vd_pom(1-7)	0,039	0,007	0,091	-0,009	0,034	0,063	-0,016	0,028	0,006	0,059	-0,001
216	V242	1Ve_pom(1-7)	0,023	0,067	0,074	-0,015	0,066	0,075	-0,008	0,001	0,023	0,024	0,002
217	V243	1Vf_pom(1-7)	0,014	-0,024	0,095	0,072	0,091	0,059	-0,020	0,005	0,054	0,095	0,028
218	V244	1Vg_pom(1-7)	0,036	0,001	0,027	0,007	0,048	0,041	0,043	-0,007	-0,002	0,025	0,042
219	V245	1Vh_pom(1-7)	0,028	0,005	0,097	0,042	0,033	0,044	0,046	0,010	-0,025	0,054	-0,029
220	V246	1Vi_pom(1-7)	0,048	0,007	0,073	0,113	0,073	0,047	0,047	0,002	-0,048	0,051	-0,011
221	V247	1Vj_pom(1-7)	0,054	0,015	0,085	0,002	0,041	0,025	0,018	0,056	0,009	0,033	0,008
222	V248	1Vk_pom(1-7)	0,039	0,001	0,094	0,034	0,028	0,013	-0,022	0,024	0,007	0,057	-0,003
223	V249	1Vl_pom(1-7)	0,039	-0,051	0,098	0,049	0,016	0,028	0,008	-0,014	0,001	0,049	0,005
224	V250	1Vm_pom(1-7)	0,046	0,006	0,072	0,027	0,062	0,042	0,033	-0,019	0,025	0,072	0,017
225	V251	1Vn_pom(1-7)	0,050	0,037	0,054	0,016	0,038	0,034	-0,009	0,005	0,010	0,044	0,000
226	V252	1Vo_pom(1-7)	0,032	0,028	0,065	0,024	0,031	0,069	-0,008	-0,016	-0,007	0,068	0,019
227	V253	1Vp_pom(1-7)	0,027	0,059	0,108	0,028	0,061	0,065	0,000	-0,003	-0,036	0,025	-0,019
228	V254	1Vr_pom(1-7)	0,031	0,066	0,098	0,010	0,062	0,048	-0,056	0,045	-0,023	0,015	-0,042
229	V257	3V(1-7)	0,016	0,039	0,043	0,057	0,028	0,051	0,029	0,010	0,073	-0,029	0,040
230	V258	4V(1-7)	0,026	0,031	0,030	0,032	0,016	0,045	0,012	0,005	0,067	-0,009	0,013
231	V259	5V(1-7)	0,018	0,017	-0,031	-0,015	0,040	-0,014	0,071	0,038	-0,032	-0,011	0,010
232	V260	6V(1-7)	0,005	0,024	0,027	-0,028	0,015	-0,017	0,008	0,059	-0,040	-0,011	-0,009
233	V263	8V(1-7)	0,121	0,129	0,122	0,069	0,060	0,047	0,049	-0,033	0,018	0,063	-0,017
234	V265	11V(1-7)	0,075	0,050	0,023	-0,027	-0,001	0,034	0,114	-0,068	0,058	0,077	0,028

Nadaljevanje tabele:

Zap. št.	Indikator Št PLS	Indikator Št anketnik	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
			1	33	36	37
213	V239	1Vb_pom(1-7)	0,762	-0,038	-0,013	0,008
214	V240	1Vc_pom(1-7)	0,784	0,005	0,001	-0,005
215	V241	1Vd_pom(1-7)	0,812	-0,062	0,053	-0,028
216	V242	1Ve_pom(1-7)	0,803	-0,038	0,049	-0,032
217	V243	1Vf_pom(1-7)	0,745	0,000	-0,030	-0,017
218	V244	1Vg_pom(1-7)	0,739	0,043	-0,025	-0,039
219	V245	1Vh_pom(1-7)	0,823	-0,019	0,002	0,029
220	V246	1Vi_pom(1-7)	0,722	0,075	-0,081	0,053
221	V247	1Vj_pom(1-7)	0,835	0,034	-0,051	0,058
222	V248	1Vk_pom(1-7)	0,857	0,068	-0,036	0,078
223	V249	1Vl_pom(1-7)	0,870	0,026	0,008	0,040
224	V250	1Vm_pom(1-7)	0,826	0,035	0,000	0,008
225	V251	1Vn_pom(1-7)	0,842	0,003	0,038	0,008
226	V252	1Vo_pom(1-7)	0,824	-0,038	0,047	0,002
227	V253	1Vp_pom(1-7)	0,833	-0,056	0,039	0,020
228	V254	1Vr_pom(1-7)	0,823	-0,017	0,087	0,065
229	V257	3V(1-7)	-0,002	0,952	0,170	0,053
230	V258	4V(1-7)	0,014	0,960	0,182	0,094
231	V259	5V(1-7)	0,043	0,194	0,954	0,119
232	V260	6V(1-7)	0,036	0,181	0,949	-0,085
233	V263	8V(1-7)	0,153	0,066	0,015	0,960
234	V265	11V(1-7)	0,065	0,097	0,015	0,900

Priloga 4: Povezave koeficientov beta (β) med konstrukti modela za inoviranje upravljanja (in vodenja) tranzicijskega podjetja

NK \ OK*	Etika_1	IPP	IU_1	IU_2	KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5
Etika_1		-0,018							
IPP									
IU_1				0,360					
IU_2		0,109							
KK_1						0,290			
KK_2		0,134							
KK_3						0,243			
KK_4						0,139	0,403		
KK_5						0,143			
Kultura_1									
Kultura_2		0,074							
Kultura_3									
MIN_1		0,215							
MIN_2									
MIN_3									
MIN_5									
MIN_6									
MIN_7									
MIN_8									
OPP_1									
OPP_2									
OPP_3									
PIS_1						0,251			
PIS_2									
PIS_3						0,185			
PIS_4		0,358							
PIS_6						-0,176			
PIS_7									
PIS_8		-0,138							
PPP_1									
Vizija									
Vodila_1									
Vodila_2		0,182							
Vrednote_1		0,126							
Vrednote_2									
Vrednote_3									
Vrednote_4									

Legenda: * NK – Neodvisni konstrukti (faktorji); OK – Odvisni konstrukti (faktorji).

Nadaljevanje tabele:

NK \ OK*	Kultura 1	Kultura 2	Kultura 3	MIN 1	MIN 2	MIN 3	MIN 5	MIN 6	MIN 7
Etika_1									
IPP									
IU_1									
IU_2									
KK_1									
KK_2									
KK_3									
KK_4									
KK_5									
Kultura_1			0,242						
Kultura_2									
Kultura_3		0,224							
MIN_1									
MIN_2				0,167					
MIN_3				0,202					
MIN_5					0,303	0,335			
MIN_6					-0,116	-0,130			
MIN_7					0,324	0,343			
MIN_8				0,233					
OPP_1									
OPP_2									
OPP_3									
PIS_1									
PIS_2									
PIS_3									
PIS_4									
PIS_6									
PIS_7									
PIS_8									
PPP_1									
Vizija									
Vodila_1									
Vodila_2									
Vrednote_1									
Vrednote_2									
Vrednote_3									
Vrednote_4									

Legenda: * NK – Neodvisni konstrukti (faktorji); OK – Odvisni konstrukti (faktorji).

Nadaljevanje tabele:

NK \ OK*	MIN 8	OPP 1	OPP 2	OPP 3	PIS 1	PIS 2	PIS 3	PIS 4	PIS 6	PIS 7
Etika_1										
IPP										
IU_1										
IU_2										
KK_1										
KK_2										
KK_3								0,126		
KK_4						0,158	0,158		0,170	
KK_5									0,117	
Kultura_1										
Kultura_2										
Kultura_3										
MIN_1										
MIN_2										
MIN_3										
MIN_5	0,225									
MIN_6	-0,134									
MIN_7	0,322									
MIN_8										
OPP_1			0,235	0,173						
OPP_2										
OPP_3										
PIS_1										
PIS_2								0,246		
PIS_3								0,171		
PIS_4										
PIS_6										
PIS_7						-0,121			-0,147	
PIS_8										
PPP_1										
Vizija		0,314	0,443	0,476						
Vodila_1										
Vodila_2										
Vrednote_1										
Vrednote_2										
Vrednote_3										
Vrednote_4										

Legenda: * NK – Neodvisni konstrukti (faktorji); OK – Odvisni konstrukti (faktorji).

Nadaljevanje tabele:

NK / OK*	PIS 8	PPP 1	Vizija	Vodila 1	Vodila 2	Vrednote 1	Vrednote 2	Vrednote 3	Vrednote 4
Etika_1									
IPP									
IU_1									
IU_2									
KK_1									
KK_2									
KK_3									
KK_4									
KK_5									
Kultura_1									
Kultura_2									
Kultura_3									
MIN_1									
MIN_2									
MIN_3									
MIN_5									
MIN_6									
MIN_7									
MIN_8									
OPP_1									
OPP_2		0,143		0,141	0,154				
OPP_3		0,103		0,170	0,169				
PIS_1									
PIS_2	0,198								
PIS_3	-0,099								
PIS_4	0,203								
PIS_6	0,333								
PIS_7									
PIS_8									
PPP_1					0,183				
Vizija									
Vodila_1					-0,129				
Vodila_2									
Vrednote_1									
Vrednote_2									0,175
Vrednote_3							0,315		
Vrednote_4						0,214			

Legenda: * NK – Neodvisni konstrukti (faktorji); OK – Odvisni konstrukti (faktorji).

DELOVNI ŽIVLJENJEPIS

Mag. Tjaša Štrukelj je magistrica znanosti s področja Ekonomije in poslovnih ved. Dokončala je tudi podiplomski študij »Intensivstudium für Führungskräfte in KMU« na Univerzi v St. Gallnu v Švici in pridobila naziv KMU-Diplom HSG. Je višja predavateljica na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (EPF). V okviru Katedre za strateški management in politiko podjetja predava predmete Politika podjetja in strateški management, Kultura in etika podjetja ter Vodenje malega in srednje velikega podjetja; tjasa.strukelj@uni-mb.si. Njeno podiplomsko izobraževanje vključuje podiplomski magistrski študij Ekonomija in poslovne vede (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta) ter podiplomski Intenzivni študij za vodenje malih in srednje velikih podjetij (KMU – Diplom HSG, Univerza v St. Gallnu, Švica). Pripravlja doktorsko disertacijo na temo Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja in na področju svojega raziskovalnega dela tudi objavlja. Je (so)avtorica člankov v različnih (inter)nacionalnih monografijah, revijah in konferencah (<http://www.cobiss.si/>). Opravlja delo prokuristke, svetovalno delo, je sourednica zbirke strokovnih monografij Sodobna ekonomija in poslovanje, Slovenija (2011-), članica IRDO – Instituta za razvoj družbene odgovornosti, Slovenija (2009-), odgovorni vodja projekta »EPF in družbena odgovornost« za širjenje zavedanja o družbeni odgovornosti na EPF (2012–2014) ter članica Sveta zavoda SrCi Inštitut za sistemsko razmišljanje in celostno inoviranje Maribor, Slovenija (2014-).

Raziskovalni projekti v teku in članstva

Raziskovalni projekti v teku	Vpliv inoviranja vrednot podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vpliv inoviranja kulture podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vpliv inoviranja etike podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vpliv inoviranja interesov (udeležencev) podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vpliv inoviranja vizije podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vpliv obstoječe politike podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vpliv inoviranja prednosti in slabosti podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Vpliv inoviranja možnosti in nevarnosti podjetja na inoviranje upravljanja (in vodenja) podjetja. Zunanje in notranje poslovne priložnosti podjetja Posebnosti podjetniških/menedžerskih lastnosti v različnih fazah življenjskega cikla podjetja
Članstva	Članica združenja SME Intensive Study Program Graduate Association of University St. Gallen, Švica (1998-). Članica združenja IMTA – International Management Teachers Academy Alumni Association of IEDC – Bled School of Management, Slovenija (CEEMAN – Central and East European Management Development Association) (2006-). Članica IRDO – Instituta za razvoj družbene odgovornosti, Slovenija (2009-). Članica mreže Emerald LiteratiNetwork (2010-). Članica Sveta zavoda SrCi Inštitut za sistemsko razmišljanje in celostno inoviranje Maribor, Slovenija (2014-).

Delovne izkušnje

1. 7. 1988 – 15. 5. 1992	Zidarstvo Štrukelj Ivan (glavne naloge in pristojnosti so bile vezane na delo poslovnega sekretarja).
1. 9. 1994 – 31. 10. 1996	Štrukelj Ivan, s.p., Maribor (glavne naloge in pristojnosti so bile vezane na delo srednjega menedžmenta in na zagotavljanje podatkov za razvojne usmeritve podjetja).
1. 11. 1996 – danes	Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta (najprej delovno mesto raziskovalke, nato asistentke, kasneje delovno mesto višje predavateljice).

Izobraževanje in usposabljanje

31. 5. 1995	Univ. dipl. ekon. (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
27. 10. 1998	Magistrica znanosti (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
20. 3. 1999	Diplom für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen KMU-Diplom HSG (Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), Schweiz)
16. 6. 2006	CEEMAN International Management Teachers Academy (IMTA)
4. 7. 2009	Dr. Edward de Bono's Six Thinking Hats [®] Course
19. 6. 2010	Dr. Edward de Bono's Lateral Thinking Course

Kompetence

Materni jezik	slovenski jezik
Drugi jeziki	angleški jezik, nemški jezik, hrvaški jezik, slovaški jezik
Komunikacijske kompetence	Komunikacijske kompetence sem pridobila z izvedbo predavanj, vaj, delavnic in drugih izobraževanj na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM, EPF) (1997-). Tudi s sodelovanjem pri pevskih zborih, v dramskih in drugih skupinah v mladosti.
Organizacijske in vodstvene kompetence	Organizacijske/vodstvene kompetence sem dobila z delovnimi izkušnjami, tudi kot predavateljica na UM EPF, kjer organiziram/vodim izobraževalni proces (1997-). Na EPF sem bila odgovorna nosilka projekta EPF in družbena odgovornost, projekta za širjenje zavedanja o družbeni odgovornosti (2012–2014).
Strokovne kompetence	Dobro poznavanje procesa nadzora kakovosti (12 let izkušenj s kontrolo kakovosti v okviru Komisije za zagotavljanje kakovosti na EPF in 8 let na UM). Organiziranje in izvedba strokovnih ekskurzij za študente. Souredniška odgovornost za serijo strokovnih monografij SEP – Sodobna ekonomija in poslovanje (2011-). Opravljam delo prokuristke in svetovalno delo v domačem družinskem podjetju in v ostalih družinskih podjetjih širše družine.
Računalniške kompetence	Dobro obvladovanje orodij Microsoft Office [™] (večletno in sprotno interno izobraževanje na EPF).
Druge kompetence	Poznavanje zelišč ter skrb za pozitivno usmerjeno in zdravo življenje soljudi.
Vozniško dovoljenje	B kategorija vozniškega dovoljenja.

Priloga 4

UNIVERZA V MARIBORU EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

IZJAVA DOKTORSKEGA KANDIDATA

Podpisana Tjaša Štrukelj, vpisna številka 83055522,

izjavljam,

da je doktorska disertacija z naslovom Dialektični sistem vidikov za inoviranje
upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja

(angl. Dialectical System of Viewpoints for Innovating of Governance and Management
of a Transitional Enterprise)

- rezultat lastnega raziskovalnega dela,
- da predložena disertacija v celoti ali v delih ni bila predložena za pridobitev kakršnekoli izobrazbe po študijskem programu druge fakultete ali univerze,
- da so rezultati korektno navedeni in
- da nisem kršila avtorskih pravic in intelektualne lastnine drugih.

Podpis doktorske kandidatke:
