



15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji

OBVLADOVANJE TVEGANJ

Zbornik povzetkov

Uredniki:

Darja Peljhan (glavna urednica)

Darija Aleksić

Jure Kovač

Mojca Marc

Katarina Katja Mihelič

Rudi Rozman

Aleša Saša Sitar

Tehnični urednik:

Aljaž Stare

Ljubljana,
16. junij 2017

VSEBINA

PREDGOVOR	1
Rudi Rozman ORGANIZACIJSKI VIDIKI RAVNANJA S TVEGANJI	2
Polona Šprajc, Iztok Podbregar CELOVITO OBVLADOVANJE TVEGANJ IN NOTRANJE KONTROLE V ORGANIZACIJI	3
Zdenko Mazurek, Mojca Marc VKLJUČEVANJE OBVLADOVANJA TVEGANJA V SISTEM ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA: PRIMER ORGANIZACIJSKE ENOTE TRGOVANJA Z ENERGENTI V IZBRANEM PODJETJU	4
Ivan Kobal ODLOČANJE ZA USPEŠNO OBVLADOVANJE OPERATIVNEGA TVEGANJA	5
Matej Lahovnik OBLADOVANJE TVEGANJ PRI PREVZEMIH PODJETIJ	6
Darja Peljhan, Mojca Marc RAZVITOST OBVLADOVANJA TVEGANJ V SLOVENSКИH PODJETJIH	7
Simon Colnar, Vlado Dimovski, Marko Colnar ANALIZA OBVLADOVANJA TVEGANJ IN STANDARDI KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE	8
Milena Alič KAJ PODJETJEM PRINAŠA STANDARD ISO 9001-2015 NA PODROČJU OBVLADOVANJA TVEGANJ?	9
Marjan Hanč OBVLADOVANJE TVEGANJ PRI PROJEKTIH RAZVOJA VGRAJENE PROGRAMSKE OPREME	10
Laura Fink TVEGANJA ZNOTRAJ FAZ ŽIVLJENJSKEGA CIKLA GRADBENIH PROJEKTOV	11
Miran Mihelčič UGOTAVLJANJE KAKOVOSTI ORGANIZACIJE KOT ORODJE ZMANJŠEVANJA NOTRANJIH TVEGANJ	12
Jure Kovač UVOD V PREUČEVANJE MANAGEMENTA TVEGANJ NA PODROČJU ORGANIZACIJE ZDRUŽB	13
Eva Boštjančič, Fayruza S. Ismagilova RAVNANJE S TVEGANJI V MEDNARODNIH ODNOSIH: KAKO ZMANJŠATI TVEGANJE PRI ODLOČITVI "ZAUPATI PARTNERJU ALI NE?"	14
Matej Černe KAŠA, RODILNIK/TOŽILNIK, MEDMREŽNE PLATFORME IN MEDNARODNA ODLIČNOST: URAVNOTEŽEN PRISTOP K UPORABI SLOVENSKEGA JEZIKA V PODROČJIH ORGANIZACIJSKE ZNANOSTI IN POSLOVNIH VED	15

Polona Šprajc, Izток Podbregar KRITIČNA INFRASTRUKTURA IN TVEGANJE ZA NACIONALNO VARNOST	16
Mateja Gorenšek Cajhen, Petra Došenović Bonča ANALIZA POMENA AKREDITACIJ ZA KULTURO VARNOSTI: PRIMER IZBRANIH ZASEBNIH AMBULANT V SLOVENIJI	17
Sabina Vlašič ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM V VRTCIH	18
Alenka Gajšek, Julija Peklarič PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA: POMEN IN KORISTI NJIHOVEGA OBVLADOVANJA ZA DELOVNE ORGANIZACIJE	19
Bojan Peček, Bernardka Lang ANALIZA TVEGANJ V PROCESU ARHEOLOŠKIH IZKOPAVANJ	20
Urban Dremelj, Valentina Gregorčič, Neža Kokalj, Karmen Krvina, Katarina Katja Mihelič PROAKTIVNO VEDENJE KOT DEJAVNIK ZMANJŠEVANJA TVEGANJA BREZPOSELNOSTI: ANALIZA POVEZANOSTI Z OSEBNIMI ZNAČILNOSTMI	21
Karolina Rakovec, Petra Rozman, Anita Rangus, Anže Preša, Darija Aleksić (NE)AKTIVNI MILENIJCI, TVEGANJE ZA NEPROFITNE ORGANIZACIJE?	22
Nuša Rešetič, Ajda Repše, Ana Mihelič, Gaber Gašperlin, Darija Aleksić VPLIV DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA NA TVEGANJE IZGUBE UGLEDA PODJETJA	23
Miha Murn, Kristina Perovšek, Kaja Vrančič, Martin Lindič, Darija Aleksić OBVLADOVAJE TVEGANJ ODKLONKEGA VEDENJA V ORGANIZACIJAH	24

PREGOVOR

Globalna finančna kriza je obvladovanje tveganj postavila v središče pozornosti akademske in strokovne javnosti. (Ne)prisotnost obvladovanja tveganj je pomembna za strateško, taktično in operativno odločanje ter posledično tudi za (ne)doseganje postavljenih ciljev. Bolj sistematično, celovito in kakovostno obvladovanje tveganj izboljša stabilnost in uspešnost poslovanja, vendar pozitivni učinki niso sami po sebi umevni. Pomembno je ugotoviti, kako so sistemi za obvladovanje tveganj vpeti v proces odločanja managerjev, kakšni so učinki različnih praks obvladovanja tveganj na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetij ter kateri modeli obvladovanja tveganj delujejo v poslovni praksi in kateri ne.

Obvladovanje tveganj ne sme postati nova administrativna naloga zaposlenih, ki je namenjena dokazovanju izpolnjevanja zunanje postavljenih standardov. Postati mora način dela in razmišljanja vsakega zaposlenega v podjetju, kjer je obvladovanje tveganj vpeto v vsakodnevno odločanje managerjev. Zelo pomembno je oblikovati organizacijski okvir, ki omogoča preseganje obvladovanja tveganj z vidika posamezne poslovne funkcije in prehod na 'celovito' obvladovanje tveganj. Le tako lahko pričakujemo oblikovanje organizacijske kulture, ki po eni strani preprečuje nastanek tveganj, po drugi strani pa omogoča ustrezno odzivanje na nastala tveganja, s čimer vpliva na boljšo učinkovitost in uspešnost poslovanja. Obvladovanje tveganj je pomembno v zasebnem in javnem sektorju, v finančnih in nefinančnih združbah, za izkušene praktike in raziskovalce, za velike in majhne združbe.

Obvladovanje tveganj je tema 15. znanstvenega posvetovanja o managementu in organizaciji, ki ga Društvo slovenska akademija za management organizira v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani ter Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Uvod v temo posvetovanja bosta s predstavitvijo trendov in prakse obvladovanja tveganj podali mag. Maja Šušteršič, predsednica Slovenskega združenja za tveganja in zavarovanja, SI.RISK in vodja zavarovanj v družbi Petrol, d.d., Ljubljana ter mag. Eva Grden, članica UO Slovenskega združenja za tveganja in zavarovanja, SI.RISK in pooblaščenka za upravljanje s tveganji v družbi Telekom Slovenije, d.d. Obema uvodničarkama se zahvaljujem za sodelovanje na posvetovanju.

Zbornik prispevkov posvetovanja vključuje vsebinsko raznolike prispevke, ki temo posvetovanja obravnavajo z različnih vidikov. Avtorji v prispevkih med drugim proučujejo organizacijske vidike ravnanja s tveganji; management tveganj na področju organizacije združb; tveganja, povezana s kakovostjo organizacije združbe; povezavo med celovitim obvladovanjem tveganj in notranjo kontrolo; vključevanje obvladovanja tveganj v sistem za merjenje uspešnosti poslovanja; razvitost obvladovanja tveganj v slovenskih podjetjih; obvladovanje tveganj v povezavi s standardi kakovosti; odločanje za uspešno obvladovanje operativnega tveganja; tveganje izgube ugleda v povezavi z družbeno odgovornostjo; obvladovanje tveganj pri prevzemih podjetij, v gradbenih projektih, v projektih razvoja vgrajene programske opreme, pri arheoloških izkopavanjih in v mednarodnih odnosih; obvladovanje tveganj, povezanih z iskanjem prve zaposlitve in trajanjem brezposelnosti; obvladovanje tveganj odklonskega vedenja; obvladovanje tveganj, povezanih z (ne)uporabo slovenščine v raziskovalnem delu; tveganja kritične infrastrukture v kontekstu nacionalne varnosti; tveganja, povezana z varnostjo in kakovostjo v zdravstveni dejavnosti; tveganje ne vključevanja milenijcev v nedobičkovne združbe; in obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganj ter povezanost slednjih z zdravstvenim absentizmom. Na posvetovanju bo predstavljeno tudi obvladovanje tveganj v oskrbovalnih verigah. Hvala vsem avtorjem, ki so se odzvali na vabilo za pripravo prispevkov in tako zagotovili vsebinsko izredno bogat nabor prispevkov posvetovanja.

Vsi prispevki so bili pred objavo v zborniku recenzirani. Prispevke so recenzirali dr. Darija Aleksić, prof. dr. Andrej Bertonec, doc. dr. Matej Černe, prof. dr. Jure Kovač, doc. dr. Mojca Marc, prof. dr. Miran Mihelčič, prof. dr. Katarina Katja Mihelič, prof. dr. Darja Peljhan, prof. dr. Rudi Rozman in dr. Aleša Saša Sitar. Vsem recenzentom se za opravljeno delo najlepše zahvaljujem.

Pripravo posvetovanja je usmerjal programsko-organizacijski odbor posvetovanja, katerega članom se iskreno zahvaljujem za sodelovanje. Programsko-organizacijski odbor posvetovanja sestavljamo dr. Darija Aleksić, Ekonomski fakulteta Univerze v Ljubljani, prof. dr. Jure Kovač, Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru, doc. dr. Mojca Marc, Ekonomski fakulteta Univerze v Ljubljani, prof. dr. Katarina Katja Mihelič, Ekonomski fakulteta Univerze v Ljubljani, prof. dr. Darja Peljhan (predsednica), Ekonomski fakulteta Univerze v Ljubljani, prof. dr. Rudi Rozman, Ekonomski fakulteta Univerze v Ljubljani in dr. Aleša Saša Sitar, Ekonomski fakulteta Univerze v Ljubljani.

Želim vam prijetno branje.

Darja Peljhan

ORGANIZACIJSKI VIDIKI RAVNANJA S TVEGANJI

Rudi Rozman

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek: Hiter razvoj tehnike, gospodarjenja in celotne družbe vodi v vse večjo negotovost splošnega razvoja in s tem tudi razvoja združb. V njihovem delovanju se pojavlja vse več negotovosti in zato tveganj, ki lahko ogrozijo njihovo uspešnost in razvoj. Zato se ravnanju združb v povezavi s tveganji posveča vse več pozornosti. Pri tem gre za preučevanje verjetnih možnih ali celo nepredvidljivih vplivov na doseganje postavljenih ciljev poslovanja, ugotavljanje verjetnosti in možne posledice njihovega nastopa. To preučevanje je osnova za smotno preprečevanje, zmanjševanje in spreminjanje teh vzrokov ter vplivov na njihove posledice. V prispevku je govora predvsem o organizacijskih vidikih ravnanja s tveganji. Ravnanje z organizacijskimi tveganji je sistematično prikazano v okviru temeljnih organizacijskih procesov: ravnateljstvu, odločanju in usklajevanju, ki se nanašajo na organizacijske strukture, kulturo in procese same. Obravnavan je tudi proces ravnanja s tveganji in njegova urejenost v okviru združb. Avtor v prispevku izraža mnenje, da so bili temelji in filozofija ravnanja s tveganji v podjetjih in drugih združbah vedno prisotni. Povečala se je le njihova pogostost in obseg posledic, v samem ravnateljstvu pa predlagala vrsta postopkov in tehnik obravnavanja.

Ključne besede: tveganje, ravnanje s tveganji, organizacija, upravljalno-ravnalni proces, odločanje, usklajevanje

Organizational views on risk management

Abstract: The fast technical development, the development of economy and of whole society leads toward the increasing uncertainty of the over-all development including the development of organizations. Within organizations we can face the increasing level of risks and uncertainty which can jeopardize their success and development. Therefore more attention is paid to management considering risk and uncertainty situation. The organizations consider also potentially possible and even unforeseen influences on the achievement of set objectives and determine and study risks and their consequences. Such a study is the basis for the decrease and change of risk causes and aims at the impact of their consequences. In the paper the emphasize is on the organizational views of risk management. The risk management within the organization is systematically connected to basic organizational processes of management, decision-making and coordination which are aimed at organizational structures, culture and processes themselves. The process of risk management and its organization is also discussed. The author expresses the opinion that risk management, at least its basis and philosophy have always been included within management of organizations. However, the level of risks and uncertainties and their consequences have been increased and risk management developed more elaborated procedures and techniques to handle risks more successfully.

Key words: risk, risk management, organization, governing-managing process, decision-making, coordination

CELOVITO OBVLADOVANJE TVEGANJ IN NOTRANJE KONTROLE V ORGANIZACIJI

Polona Šprajc, Iztok Podbregar

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede,
polona.sprajc@fov.uni-mb.si, iztok.podbregar@fov.uni-mb.si

Povzetek: V današnjem okolju in obstoječih razmerah delovanja organizacij ugotavljamo, da ne obstaja enotni teoretični pristop, ki bi organizacijam omogočal celovito soočanje s tveganji. Preteklo dogajanje, ki je predvsem zaradi finančne in socialne krize v družbi organizacije soočalo z veliko izpostavljenostjo različnim tveganjem, nakazuje potrebo po vzpostavitvi bolj trdne in zanesljive podpore pri zaznavanju rizika ter postavitvi smernic za obvladovanje tveganj v organizacijah. V pričujočem prispevku želimo postaviti izhodišča za obvladovanje tveganj ter vzpostavitev notranje kontrole v organizacijah, kar bi pomenilo možnost, da se v organizacijah obravnavajo ukrepi za preprečevanje tveganih dogodkov in postavijo smernice za odpravo posledic v primeru kriznih situacij. S celovito analizo si lahko zagotovimo širšo obravnavo področja od zaznavanja, organiziranja, obvladovanja in kontrole tveganj v organizacijah. Namen prispevka je predstaviti vsebino obvladovanja tveganj v organizacijah v povezavi z opredeljenim registrom tveganj. Prispevek bomo namenili tudi strukturi tveganj, od strateških, operativnih, naključnih in finančnih do tveganj povezanih z ugledom organizacije. Metode dela pri pripravi prispevka so bile metoda deskripcije, klasifikacije in kompilacije. Notranje kontrole organizacij usmerjajo ukrepanje vodstva ali drugih odgovornih v organizacijah, da se izboljšuje obvladovanje s tveganji in povečuje možnosti uresničevanja strateški ciljev, ki so usmerjeni v učinkovitost in uspešnost določene aktivnosti. Vodstvo mora svoje delovanje smotno načrtovati, organizirati in koordinirati, saj je z zagotovitvijo obvladovanja tveganj v sprejemljivih okvirih možno postopke ravnanja s tveganji optimalno uskladiti s situacijami notranjega ter zunanjega okolja organizacij. Povezanost odgovornosti posameznikov v organizaciji, v kateri so delovne naloge konkretno opredeljene, izhodišča ocene tveganj in prioritet tveganj, aparata za obvladovanje tveganj ter vrednotenje stanja v organizaciji so v jasni korelaciji z učinki ukrepov na ravni delovanja notranje kontrole organizacije.

Ključne besede: tveganja, obvladovanje tveganj, notranje kontrole, register tveganj

Risk management and internal controls

Abstract: We can establish in today's environment and conditions of functioning of the organizations, that there does not exist a unified theoretical approach, which would enable the organizations tools to cope entirely with the rising risks. The recent events, which have its background in the economic and social crisis of a society, have expose organizations to the different risks. This urges organizations to enable a more firm and confident support for the perception of risks and to establish the guidelines for controlling the risks. Academic sphere, which puts in the forefront the knowledge of processes instead of mostly inoperative formalistic contents, largely spreads the meaning of mastering of risks with processes in organizations and a society as a whole. In the contribution, we wish to raise the bases of the management of risks and the constitution of the internal control of organizations. This would give organizations the opportunity to deal with the provisions for preventing risk events and to set up the guidelines for annulling the consequences of risk situations. We can assure broader handling for the perceiving, organizing and controlling of risks in organizations only with the complete management. The development of the risk management needs to be adjusted to the strategic goals and the processes for a support of the strategies of particular organization. A special part of a contribution will pay attention to the structure of risks, from the strategical, operative and financial aspects to the risks for the reputation. An internal control of organizations should dictate the actions of the leadership and other responsible employees to improve the management of risks and increase opportunities to accomplish the strategic goals of an organization, which should be directed in to the efficient and successful activities. The leadership has to plan, organize and coordinate its work systematically, because only such approach can assure the acceptable and proper management of risks, which has to be adjusted to the elements of the internal and external environment of organizations. The connection of a responsibility of subjects of the organization, the bases of estimations and priorities of risks, the apparatus for management of risks and the evaluation of situation of the organization are in clear correlation with the consequences of taking measures on a level of the operation of an internal control of the organization.

Key words: risk, risk management, internal controls, risk register

VKLJUČEVANJE OBVLADOVANJA TVEGANJA V SISTEM ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA: PRIMER ORGANIZACIJSKE ENOTE TRGOVANJA Z ENERGENTI V IZBRANEM PODJETJU

Zdenko Mazurek ¹, Mojca Marc ²

¹ Petrol d.d., Ljubljana, ² Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
zdenko.mazurek@petrol.si, mojca.marc@ef.uni-lj.si

Povzetek: Predvsem zaradi obsega in posledic zadnje globalne finančne krize so se podjetja in strokovna ter akademska skupnost začela bolj zavedati, da je za doseganje dolgoročno postavljenih strateških ciljev potrebno poleg kazalnikov za spremljanje uspešnosti poslovanja vključiti tudi vidik tveganj. Za management v sodobnih organizacijah to predstavlja velik izziv, saj jih večina ločeno spremlja uspešnost poslovanja in izpostavljenost do tveganj. Povezovanje procesa obvladovanja tveganj s sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja zato predstavlja nadgradnjo celovitega managerskega sistema za podporo odločanju. Tovrstni pristop managementu pomaga prepoznati tveganja, jih analizirati, oceniti in vzpostaviti mehanizme za njihovo obvladovanje oziroma zmanjševanje na še sprejemljivo raven. V prispevku je prikazan predlog modela za hkratno ocenjevanje tveganja in uspešnosti poslovanja Organizacijske enote Trgovanje. Naša spoznanja so prispevek k razvoju novih orodij in posodobitvi obstoječih sistemov celovitega obvladovanja tveganj in sistemov spremljanja uspešnosti poslovanja.

Ključne besede: obvladovanje tveganj, uspešnost poslovanja, modeli, kazalniki tveganj, kazalniki uspešnosti poslovanja, poročanje

Integrating risk management into performance management systems: the case of the energy trading department in a selected company

Abstract: Due to the consequences of the global financial crisis companies, practitioners, and academic community realized that performance management systems used for monitoring the implementation of strategic goals must include risk assessment. Adding risk measures to common decision support systems is a big challenge for most companies, because performance management and risk management are frequently undertaken in different departments. Performance management scorecards, which include risk measures, therefore present an upgrade of management decision-support systems. This approach helps managers to identify, analyse, and evaluate potential risks, as well as to balance a company's entire risk portfolio within its risk appetite. The article presents the proposal for a management control system that supports risk and performance management of energy-trading activities in a selected company. The findings contribute to the development of new management tools and to updating of existing approaches to performance and risk management.

Key words: enterprise risk management, performance, models, key risk measures and performance measures, reporting

ODLOČANJE ZA USPEŠNO OBVLADOVANJE OPERATIVNEGA TVEGANJA

Ivan Kobal

Mestna občina Maribor
ivan.kobal@maribor.si

Povzetek: Večina procesov obvladovanja operativnega tveganja v finančnih institucijah – FI- je usmerjenih v identifikacijo, merjenje in oceno tveganja ter v poročanje. To sicer omogoča zavedanje o tveganju in izračun potrebnega kapitala, ne daje pa rezultatov pri obvladovanju tveganja, da izniči ali celo prepreči njegove negativne učinke. Na razvitih finančnih trgih se pozornost posveča obvladovanju operativnega tveganja, saj to zahtevajo višji pristopi pri zagotavljanju kapitalne ustreznosti. V okviru preučevanja problematike je bila izvedena raziskava, v kateri je bilo izpostavljeno raziskovalno vprašanje, kako vplivajo načini odločanja na uspešnost obvladovanja operativnega tveganja? Raziskava je bila usmerjena v dejavnike in okoliščine, ki vplivajo na intuitivno in racionalno odločanje. Uporabljena je bila kvalitativna metodologija raziskovanja. S pol strukturiranimi intervjuji je bil iz vzorca, ki so ga sestavljali udeleženci iz slovenskih FI, (bank, zavarovalnice, upravljske družbe in družbe za leasing), pridobljen poglobljen vpogled v procese obravnave in odločanja o ukrepih obvladovanja operativnega tveganja. V raziskavi so bile ugotovljene razlike med praktičnimi izkušnjami in spoznanji ter veljavno teorijo in predpisi, ki veljajo za področja odločanja v menedžmentu in pri obvladovanju operativnega tveganja. Ugotovljeno je bilo, da ukrepi niso vedno v skladu z dejansko izpostavljenostjo tveganju in da odločitve o njihovi izvedbi ne upoštevajo vseh dejavnikov, ki neposredno vplivajo na izpostavljenost tveganju. Na osnovi teoretičnega poznavanja teme in ugotovitev raziskave je predlagana zasnova modela učinkovitega obvladovanja operativnega tveganja. Tak model pristojnim upravljavcem tveganj omogoča, da pri odločanju izbirajo alternative z upoštevanjem dejavnikov, ki imajo neposreden vpliv in zagotavljajo optimalno obvladovanje operativnega tveganja.

Ključne besede: operativno tveganje, upravljanje, obvladovanje, odločanje

Decision making for managing operational risk

Abstract: The majority of operational risk management processes in financial institutions — FIs — are aimed at identification, measurement and assessment of risks as well as reporting. This creates the awareness of risk and enables calculation of the required capital; however, it does not result in risk management eliminating or even preventing the negative effects of risk. In developed financial markets, the main focus is on the operational risk management, as required by the advanced approaches to capital adequacy. A semi-structured interview was composed of participants from Slovenian financial institutions (banks, insurance companies, management companies and leasing) and obtained a deeper insight into the processes determining the measures taken on how to manage operational risk. In the study, differences were found between practical experience and knowledge as well as current theory and regulations applicable to the field of decision making in management and operational risk management. It was found that the measures are not always in line with the actual risk exposure and that decisions about their implementation do not take into account all the factors that have a direct impact on the risk exposure. Based on theoretical knowledge of the topic and the research findings, the proposed design model of effective management allows the competent risk manager to decide when choosing alternatives with regard to factors that have a direct impact and ensure optimal risk management.

Key words: operational risk, management, control, decision-making

OBLADOVANJE TVEGANJ PRI PREVZEMIH PODJETIJ

Matej Lahovnik

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
matej.lahovnik@ef.uni-lj.si

Povzetek: Prevzemi podjetij so po eni strani najpopularnejša strategija rasti podjetij v globalnih panogah. Po drugi strani pa empirične analize uspešnosti prevzemov podjetij kažejo, da so tudi zelo tvegana oblika rasti. Največji zmagovalci prevzemov so tako praviloma delničarji prevzetih podjetij, ki v zameno za visoko premijo odprodajo svoje deleže v prevzetem podjetju. V večini primerov je neuspeh združitve oziroma prevzema mogoče pripisati dvema dejavnikoma. Prevzemnik lahko izbere napačno tarčo, pri čemer preceni sinergije med prevzemnikom in tarčo ter ciljno podjetje močno preplača. Drugi kritični temeljni razlog za neuspeh prevzema pa je neučinkovita integracija prevzetega podjetja v poslovni sistem prevzemnika. V prispevku identificiramo najpomembnejše dejavnike tveganj pri prevzemih podjetij. Predlagamo nekatere aktivnosti kako zmanjšati in obvladovati tveganja z namenom povečati možnosti za uspeh prevzema.

Ključne besede: tveganje, prevzem, uspešnost, podjetje

Risk management in acquisitions of companies

Abstract: Acquisitions of companies have become the most popular corporate strategy in global industries. However, the empirical evidence suggests that, from the acquirer's perspective, acquisitions involved high risk. The real winners of acquisitions are therefore in most cases the target company's shareholders who receive a significant take-over premium. In most cases, the failure of an acquisition can be attributed to two root causes. Acquirers may pick the wrong partners, often entering into a relationship for a variety of wrong reasons, overestimating potential synergies and paying too much for the acquisition. They may fail in the challenge of successfully integrating the newly acquired company. In our paper we identify some key risk factors determining the acquisition process. We suggest some activities to decrease risk as well as how to manage risk to increase the probability for successful acquisition.

Key words: risk, acquisition, performance, management

RAZVITOST OBVLADOVANJA TVEGANJ V SLOVENSKIH PODJETJIH

Darja Peljhan, Mojca Marc

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
darja.peljhan@ef.uni-lj.si, mojca.marc@ef.uni-lj.si

Povzetek: Globalna finančna kriza je obvladovanje tveganj postavila v središče pozornosti proučevanja tako v akademskem svetu kot v poslovni praksi. Bolj sistematično in celovito obvladovanje tveganj vpliva na raven stabilnosti in uspešnosti poslovanja, vendar pozitivni učinki niso sami po sebi umevni. Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani smo konec leta 2014 in v začetku leta 2015 izvedli raziskavo o tem, kako so sistemi za obvladovanje tveganj vpeti v proces odločanja managerjev in kakšni so učinki različnih praks obvladovanja tveganj na uspešnost poslovanja podjetij. Vprašalnik smo poslali vzorcu srednjih in velikih slovenskih podjetij ($n = 1.117$). V članku predstavljamo začetne izsledke raziskave. Osredotočamo se na stopnjo razvitosti sistemov obvladovanja tveganj v slovenskih podjetjih ter organizacijo obvladovanja tveganj v podjetjih. Namen članka je izboljšati obvladovanje tveganj v podjetjih ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju. Rezultati študije so pomembni, ker gre še vedno za slabo raziskano področje, ki se sicer sooča z veliko izzivi in o tem obstaja premalo napisanih del. Praktični prispevek članka je v tem, da ponudi izhodišča za učinkovitejše obvladovanje tveganj v podjetjih.

Ključne besede: obvladovanje tveganj, odločanje, organizacija, raziskava

Level of risk management development in Slovenian companies

Abstract: Global financial crisis set risk management in the focus of studies in academia as well as in business practice. More systematic and holistic risk management influences the level of stability and performance in companies. However, positive effects are not guaranteed per se. At the Faculty of Economics, University of Ljubljana, we conducted a survey about risk management systems involvement in managers' decision-making and the effects of different risk management practices on organizational performance. The survey was conducted in the end of 2014 and the beginning of 2015. We e-mailed the questionnaire to 1,117 middle and large Slovenian companies. In the paper, we present preliminary results of this study. We focus on the level of risk management systems development in Slovenian companies and on the risk management organization within companies. Our aim is to improve the quality of risk management and thus to contribute to better decision-making in companies. Results of the study are important as this is still under-researched topic, facing many challenges and deficiency of academic and professional works. Practical contribution of our paper is in offering starting points for more efficient risk management.

Key words: risk management, decision making, organization, survey

ANALIZA OBVLADOVANJA TVEGANJ IN STANDARDI KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE

Simon Colnar ¹, Vlado Dimovski ², Marko Colnar ³

^{1,2} Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, ³ Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport
simon.colnar@ef.uni-lj.si, vlado.dimovski@ef.uni-lj.si, marko.colnar@gov.si

Povzetek: Uporaba profesionalnega in formaliziranega pristopa k obvladovanju tveganj mora postati stalni in sestavni del procesa managementa tudi v javni upravi Republike Slovenije (European Academy for Taxes, Economics and Law, 2016). Namen prispevka je preučiti trenutno uporabljen pristop k obvladovanju tveganj v okolju javne uprave Republike Slovenije in sicer na primeru dela službe za notranjo revizijo na Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport, pri čemer je cilj prispevka analizirati in ovrednotiti prednosti ter slabosti trenutnega pristopa. Avtorji postavimo trditev, da pri trenutnem pristopu k obvladovanju tveganj na izbranem ministrstvu obstaja prostor za izboljšave, predvsem pri analizi in predlogih ukrepov, ki jih služba za notranjo revizijo vsakoletno posreduje vodstvu posameznih notranjih organizacijskih enot. S prispevkom analiziramo tudi kateri mednarodno priznani standardi kakovosti so trenutno v uporabi v okolju javne uprave Republike Slovenije in kako lahko omenjeni standardi kakovosti vplivajo na področje obvladovanja tveganj in kako omenjeni področji skupaj vplivata na uspešnost oziroma učinkovitost poslovanja v javni upravi Republike Slovenije.

Ključne besede: javna uprava, obvladovanje tveganj, standardi kakovosti, management

Risk management analysis and quality standards in the public administration of the Republic of Slovenia

Abstract: Use of a professional and formalized approach to risk management must become a permanent and integral part of the management process also in the public administration of the Republic of Slovenia (European Academy for Taxes, Economics and Law, 2016). The purpose of this paper is to examine the currently used approach to risk management in the environment of public administration of the Republic of Slovenia, in the case of the functioning of the Internal Audit Office of the Ministry of Education, Science and Sport, with the goal of the paper to analyse and evaluate strengths and weaknesses of the current risk management approach. The authors state that the current approach to risk management at the selected ministry has room for improvement, especially in the part of analysis and proposal for action that the Internal Audit Office annually forwards to the management of individual internal organizational units. Our paper also analyses which internationally recognized quality standards are currently in use in the environment of the public administration of the Republic of Slovenia, and how can these standards of quality impact the area of risk management and how both of the analysed areas together influence the effectiveness and efficiency of the functioning of the public administration of the Republic of Slovenia.

Key words: Public Administration, Risk Management, Quality Standards, Management

KAJ PODJETJEM PRINAŠA STANDARD ISO 9001-2015 NA PODROČJU OBVLADOVANJA TVEGANJ?

Milena Alič

VŠPV – Visoka šola za poslovne vede
milena.alic@vspv.si

Povzetek: Obravnava tveganj je naravni korak v procesu odločanja in je v večji ali manjši meri na tak ali drugačen način že ves čas prisotna v razmišljanju posameznika in tudi pri poslovnem odločanju in organizaciji dela v podjetjih. Z letom 2009 organizacija SO postopoma uvaja v svoje nove standarde (ISO 31000, ISO 27001, z letom 2015 pa še v ISO 9001 in ISO 14001) novo opredelitev tveganj, ki tveganje opredeljuje kot učinek negotovosti ne glede na to, ali so razlog zanj grožnje ali priložnosti iz okolja. V prispevku na podlagi pregleda strokovne literature in standardov analitično preverjamo, kakšne pozitivne in/ali negativne vplive na razumevanje in obravnavo tveganj bi lahko imela taka sprememba opredelitve tveganj. Analizirali smo zahteve standarda ISO 9001:2015 glede obravnave tveganj in njihovih pričakovanih učinkov na delovanje podjetij. Ugotovili smo, da uvedena širitev obravnave tveganj iz preprečevanja neskladnosti tudi na razmišljanje o priložnostih povečuje koristnost standarda za podjetja, predvsem v smislu boljšega doseganja ciljev in povečevanja konkurenčnosti podjetij. Obenem smo našli več pomanjkljivosti glede zapisa in razlage zahtev in osnovnih pojmov pri obravnavi tveganj v ISO standardih, kar lahko vodi do napačnega razumevanja in neustreznih praks. Ugotovitve bodo lahko podlaga za nadaljnje empirično raziskovanje.

Ključne besede: ISO 9001:2015, obvladovanje tveganj, management kakovosti, standard

What does ISO 9001:2015 bring to the firms in the field of risk management?

Abstract: Consideration of risks is a natural step in the decision-making process and to a greater or lesser extent in one way or another has always been present in the thinking of the individual and also for the business decision-making and the organization of work in businesses. From 2009, the ISO organization is gradually introducing a new definition of risk to their new standards (ISO 31000, ISO 27001, in the year 2015 a new risk definition was introduced in ISO 9001 and ISO 14001 as well. According to this definition risk is defined as the effect of uncertainty, no matter whether the reasons for the risks are threats or opportunities from the environment. In this article we intend to check analytically on the basis of a literature review, some positive and / or negative effects of the change in a risk definition on understanding and addressing it in praxis. We have analysed the requirements of the ISO 9001:2015 on the treatment of risks and their expected effects on the functioning of firms. We found out that the introduced broader definition of a risk in the standard (from prevention from non-compliances to inclusion of thinking about opportunities) increases the usefulness of the standard for the business, particularly in supporting better achievement of the objectives and increasing competitiveness of the firms. At the same time, we found several gaps in the text and description of requirements and basic concepts about risk management in the ISO standards, which may lead to misinterpretation and improper practices. The findings could serve as a basis for further empirical research.

Key words: SO 9001:2015, risk management, quality management, standard

OBVLADOVANJE TVEGANJ PRI PROJEKTIH RAZVOJA VGRAJENE PROGRAMSKE OPREME

Marjan Hanč

Softing Automotive Electronics GmbH
marjan.hanc@softing.com

Povzetek: Čeprav je področje obvladovanja tveganj pri razvojnih projektih programske opreme zelo dobro obdelano, izkušnje iz prakse kažejo, da se večina projektov še vedno srečuje s kroničnimi zaostanki in prekoračitvami tako stroškov kot časa izvedbe. V tem članku poskušamo problem osvetliti od zgoraj navzdol in opozoriti na nekatere vire tveganja, ki jim v praksi očitno ni namenjeno dovolj pozornosti. V nadaljevanju članka so opisane nekatere praktične metode, ki jih lahko za obvladovanje tveganj pri tovrstnih projektih učinkovito uporabimo.

Ključne besede: obvladovanje tveganj, razvojni projekti, vgrajena programska oprema, viri tveganj, raven organizacijske zrelosti, preizkus tveganosti, kontrola tveganj

Risk management in the embedded software projects

Abstract: Despite the fact, that the project risk management of the software development projects is very well developed, the practical results are showing that the majority of the projects are still fighting with chronic schedule and cost overruns. In this article we try to dissect the problem from top to the bottom and emphasize some of potential risk sources that seem to be overlooked in the practice. Consequently, some practical methods for the better risk management are described, that can be used and provide good results in the embedded software development projects.

Key words: project risk management, software development projects, embedded software, risk sources, maturity model, risk assessment test, risk control

TVEGANJA ZNOTRAJ FAZ ŽIVLJENJSKEGA CIKLA GRADBENIH PROJEKTOV

Laura Fink

Demt d.o.o.
finklaura@gmail.com

Povzetek: Medtem ko je večina avtorjev osnovala model tveganj na hierarhično drevesni strukturi in ne znotraj življenjskega cikla projekta, članek prikazuje na katera tveganja imajo kateri deležniki vpliv v kateri fazi projekta. Na večino zunanjih tveganj projekta imajo deležniki projekta zelo omejen vpliv, medtem ko na večino notranjih tveganj lahko vplivajo. S predstavitvijo tveganj glede na faze življenjskega cikla projekta po eni strani skušam pokazati razpon moči projektnega tima skozi celotno življenjsko dobo projekta ter po drugi strani dokazati trditev, da imajo deležniki največji vpliv v začetnih fazah projektov. Ker se ključna moč projektnega tima kaže predvsem predno tveganja nastanejo ter v sposobnosti preprečitve njihovega nastanka, navajam sedem priporočil za učinkovito zmanjševanje ter preprečevanja nastanka tveganj.

Ključne besede: tveganja, projektna tveganja, gradbeni projekt, življenjski cikel projekta, dejavniki tveganj

Risks within the phases of construction project life cycle

Abstract: While most authors based project risk model on a hierarchical tree structure and not within the project life cycle, the article shows which risks occur within which project phases and under which stakeholder respectively risk owner. While project stakeholders have a very limited impact on most external risks, stakeholders are much more influential in handling and affecting the internal risks. By linking the construction projects risks with the project life cycle and its stakeholders, I endeavour to show the span of power of the project team throughout the project life cycle and besides to prove the assertion that stakeholders have the greatest impact in the early stages of projects. Since the key strength of the project team lies in the ability to prevent the risks to occur, I provide seven recommendations how to effectively lower and prevent the risks from occurring.

Key words: risks, project risks, construction project, project life cycle, risk factors

UGOTAVLJANJE KAKOVOSTI ORGANIZACIJE KOT ORODJE ZMANJŠEVANJA NOTRANJIH TVEGANJ

Miran Mihelčič

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko
miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

Povzetek: Ravnatelji v podjetjih in drugih združbah se pri opravljanju svojih nalog soočajo s tveganji. Ta so lahko zunanja ali notranja. Ob členitvi delovanja združb na poslovni in organizacijski proces bomo večino notranjih tveganj opredelili kot organizacijska. Namen tega prispevka je povečati zavedanje ravnateljev o organizacijskih tveganjih, cilj pa napatiti ravnateljstva združb k uporabi metode ugotavljanja (ne)kakovosti organizacijskih razmerij – MUKOZ kot orodja zmanjševanja tveganj. Ko organizacijo združbe opazujemo kot sestavo dinamičnih razmerij med člani združbe, razmerje samo pa opredelimo kot stanje oziroma proces trajnejše soodvisnosti med sodelujočimi, nas to vodi k nujnosti prepoznavanja tveganj, povezanih z razmerji. V nadaljevanju je zato nakazana metoda MUKOZ, z uporabo katere naj bi ravnatelji zaradi povečanja napovedljivosti dogodkov na podlagi pridobljenih podatkov lahko zmanjšali nevarnost pojavljanja organizacijskih tveganj.

Ključne besede: tveganje, ravnateljstvo, kakovost organizacije, razmerja, informacijski sistem

Assessing of organization's quality as a tool of internal risks reduction

Abstract: Managers in firms and other formal social units – entities during the performance of their tasks face risks. These may be external or internal. When we separate the functioning of entities into the business and the organizational process, we define the majority of internal risks as organizational ones. The purpose of this paper is to increase the awareness of managers of organizational risks, and the goal is to direct the management of entities to apply the method of assessing organizational relationships' quality – MUKOZ as a tool of reducing risks. When the organization of entity is observed as a composition of dynamic relationships between members of the entity, and the relationship is defined as a state and/or process of enduring interdependence between participants, this leads to the necessity of identifying risks associated with the relationships. Therefore, the MUKOZ method is indicated. With its use – on the basis of the acquired data – managers should increase the predictability of critical events and can reduce the hazard of the occurrence of organizational risks.

Key words: risk, management, organization quality, relationships, information system

UVOD V PREUČEVANJE MANAGEMENTA TVEGANJ NA PODROČJU ORGANIZACIJE ZDRUŽB

Jure Kovač

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
Jure.Kovac@fov.uni-mb.si

Povzetek: Sodobno okolje s svojo kompleksnostjo in dinamičnostjo od managerjev podjetij in drugih združb zahteva sistematično prepoznavanje in analiziranje izpostavljenosti zunanjim in notranjim tveganjem z namenom njihove pravočasne odvrnitve oz. zmanjševanja negativnih posledic. V praksi in teoriji managementa se je management tveganj - kot posebno področje managementa - najprej razvilo na segmentu obvladovanja finančnih tveganj ter se s časom razširilo na vse poslovne funkcije v podjetju. Še več. Danes je področje managementa tveganj sestavni del večine managerskih disciplin (kot primer lahko izpostavimo obvladovanje tveganj na področju projektnega managementa). Iz pregleda strokovne literature lahko zaključimo, da je raziskovanje managementa tveganj na področju organizacije združb zapostavljeno. Temeljni vzrok za navedeno stanje je v kompleksnosti samega pojava organizacije in njenih številnih razsežnosti. V prispevku so prikazana uvodna razmišljanja v preučevanje managementa tveganj na področju organizacije združb, z vidika njene instrumentalne razsežnosti na področju organizacijskih struktur, procesov in organizacijske kulture.

Ključne besede: tveganja, management tveganj, organizacija, struktura, procesi, organizacijska kultura.

Introduction to the study of risk management in the field of organization of society units'

Abstract: The contemporary environment with its complexity and dynamics requires of managers of companies and other society units' to recognise and analyse the exposure to internal and external risks in order to avoid them in time or mitigate their negative influences. In the management theory and practice - risk management, as a special field of management, first developed in the segment of financial risk management; in time it spread to all business functions in the company. More even. Today, risk management is an integral part of the majority of managerial disciplines, for example risk management in the field of project management. From the survey of the literature we can conclude that research of risk management in the field of organization of society units' is neglected. The basic reason for this lies in the complexity of the phenomenon of organization and its numerous dimensions. The article introduces observations into the study of risk management in the society units' organisation from the viewpoint of its instrumental dimension in the field of organisational structures, processes and organizational culture.

Key words: risk, risk management, organization, structure, processes, organizational culture.

RAVNANJE S TVEGANJI V MEDNARODNIH ODNOSIH: KAKO ZMANJŠATI TVEGANJE PRI ODLOČITVI “ZAUPATI PARTNERJU ALI NE?”

Eva Boštjančič¹, Fayruza S. Ismagilova²

¹ Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, ² Ural Federal Univerza, Rusija
Eva.Bostjancic@ff.uni-lj.si, f.s.ismagilova@urfu.ru

Povzetek: Cilj raziskave je bil oblikovati tipologijo subjektivnih kriterijev medsebojnega zaupanja v poslovnih odnosih. Uporabili sva analizo vsebine kriterijev medsebojnega zaupanja, ki so bili do sedaj opisani v nekaterih ruskih in evropskih znanstvenih prispevkih. Glavni raziskovalni vprašanji sta bili, ali se implicitni kriteriji pojavljajo pogosteje kot eksplicitni ter ali implicitni kriteriji, ki temeljijo na partnerjevi osebnosti in njegovem vedenju, prevladujejo nad drugimi subjektivnimi kriteriji. Rezultati kažejo, da implicitni kriteriji prevladajo nad drugimi subjektivnimi kriteriji medsebojnega zaupanja v poslovnih odnosih, kar lahko prenesemo tudi v prakso. Prvič, ker se različna implicitna prepričanja oblikujejo v različnih kulturah, obstaja tveganje, da bodo vodje poslovno sodelovanje zavrnil, četudi le-to predstavlja visoko potencialno učinkovitost. Drugič, posamezniki se implicitnih prepričanj navadno ne zavedajo, zato je vpliv prepričanj na naše odločanje izven zavestne kontrole. Tretjič, pričujoče ugotovitve kažejo, da ruski vodje uporabljajo več implicitnih kriterijev zaupanja kot evropski.

Ključne besede: implicitni kriteriji zaupanja, eksplicitni kriteriji zaupanja, pasti sprejemanja odločitev, mednarodno sodelovanje, ravnanje s tveganji

Risk management in international partnerships: how to reduce risks of decision making about “to trust or not to trust the partner”

Abstract: The goal of our study is to work out the typology of subjective criteria of mutual trust in business relationships. For that reason, content-analysis of measures of mutual trust, described in Russian and European publications was applied. The research questions were whether implicit criteria dominate over explicit criteria and whether the implicit criteria, focused on partner's personality and behaviour, dominate over other subjective criteria. Our finding suggests that, indeed, implicit criteria prevail in the set of subjective criteria of mutual trust in business partnerships. This finding has three practical implications for risk management. First, there is a chance for entrepreneurs to refuse of partnership even with high level of its potential efficiency. Second, as an individual is mostly unaware of implicit beliefs, their influence on his/her decision making is outside conscious self-control. Third, our findings indicate that Russians entrepreneurs use much more implicit criteria of trust than European businesspeople.

Key words: implicit criteria of trust, explicit criteria of trust, risk of decision making, international partnership, risk management

KAŠA, RODILNIK/TOŽILNIK, MEDMREŽNE PLATFORME IN MEDNARODNA ODLIČNOST: URAVNOTEŽEN PRISTOP K UPORABI SLOVENSKEGA JEZIKA V PODROČJIH ORGANIZACIJSKE ZNANOSTI IN POSLOVNIH VED

Matej Černe

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
matej.cerne@ef.uni-lj.si

Povzetek: Problem pričujočega prispevka je uporaba slovenskega jezika v raziskovalnem področju organizacijske znanosti in poslovnih ved. Jezik kot nosilec pomena igra ključno vlogo pri prenosu vsebine. V preteklosti smo bili deležni številnih razprav o uporabi slovenskega jezika v visokem šolstvu, ki so tej problematiki namenjale pozornost predvsem iz tradicionalnega, ideološkega ter načelnega vidika. **Namen** prispevka je v nadgradnji tovrstnih razprav predvsem s pragmatičnega in vsebinskega vidika, kar lahko prispeva k dvigu raziskovalne odličnosti v našem prostoru ne da bi ob tem tvegali zanemarjanje enega temeljev naše kulture, jezika. **Cilji** prispevka so obravnavati jezik kot nosilec pomena za prenos sporočilnosti raziskovalnih dognanj, primerjati in kritično ovrednotiti dobre prakse uporabe ali raziskovanja jezika na področjih organizacijske znanosti in poslovnih ved, konceptualizirati priporočila pri obvladovanju tveganj, povezanih z (ne)uporabo slovenskega jezika v akademskem svetu in pri zagotavljanju mednarodno primerljive raziskovalne odličnosti v omenjenih področjih ter jih ponazoriti z lastnimi primeri raziskovanja v teku. Pri tem **pristop** prispevka temelji na treh stebrih: pregledu literature in dobrih praks s področja, metodi konceptualizacije priporočil ter empiričnem delu, ki sestoji iz kratkih ponazoritvenih povzetkov eksperimentalnih, presečnih in kvalitativnih raziskav, ki odgovarjajo na podana priporočila. **Rezultati** odražajo navedene tri stebre in ponujajo možnosti za obvladovanje tveganj, povezanih z (ne)uporabo slovenščine v raziskovalnem delu.

Ključne besede: slovenski jezik, raziskovalna odličnost, internacionalizacija, medkulturno raziskovanje

'Kasha', genitive/accusative case, digital platforms and international excellence: a balanced approach to the use of Slovene language in the fields of organizational science and business studies

Abstract: This paper **narrows in** on the use of Slovene language in the research fields of organizational science and business studies. Because it represents the means of carrying meaning, language is key in transmitting the content. In the past, several discussions emerged revolving around the use of Slovene language in higher education, but focused on this topic mostly from a traditional, ideological or principal perspective. **The purpose** of this paper is to contribute and elevate those discussions from a pragmatic and content-wise point of view, which has the potential to aid in further lifting our research excellence without risking neglect of one of the foundations of our culture, language. Key **aims** of this paper are to theoretically consider language as means of transmitting meaning related to research findings, compare and critically evaluate best practices related to the use or examination of language in the fields of organizational science and business studies, and illustrate them with author's own examples of research in progress. **The approach** of this paper is based on three key pillars: literature and best practices review; conceptualization of recommendations and; empirical part consisting of short summaries of experimental, cross-sectional and qualitative research illustrating the proposed recommendations. **The results** also consist of three parts and offer opportunities for managing risks related to a lack of use of Slovene language in academic research practice.

Key words: Slovene language, research excellence, internationalization, cross-cultural research

KRITIČNA INFRASTRUKTURA IN TVEGANJE ZA NACIONALNO VARNOST

Polona Šprajc, Iztok Podbregar

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede,
polona.sprajc@fov.uni-mb.si, iztok.podbregar@fov.uni-mb.si

Povzetek: Kritična infrastruktura po definiciji predstavlja delovanje, obvladovanje in situacijske razsežnosti, ki v danem trenutku in prostoru vitalno učinkujejo na ravni države. Kakršnakoli tveganja, ki resno ogrožajo delovanje kritične infrastrukture, imajo lahko srhljive posledice v pogledu nacionalne varnosti, gospodarstva, zdravja, socialne varnosti, zaščite, družbene blaginje in nasploh temeljnih človekovih svoboščin. S prispevkom želimo predstaviti področje tveganja za kritično infrastrukturo Republike Slovenije, ki lahko zaradi nepredvidljivih in netransparentnih dogodkov pomeni resno ogrožanje nacionalne varnosti. Nadalje je ta ogroženost povezana tudi z zagotovljenimi pravicami državljanov Republike Slovenije, ki se nanaša na temeljne pravice in svoboščine. Dejstva, ki jih bomo v prispevku predstavili, kažejo na nepripravljenost Republike Slovenije na tovrstne dogodke, vzrok temu pa je neizkušenosti in le okvirna izgrajenost majhne evropske države na področju delovanja kritične infrastrukture. Kažejo pa tudi na nezmožnost predvidevanja nepopravljivih posledic posegov v kritično infrastrukturo države, še posebej v zelo občutljivih časih hitrih sprememb v vse bolj globalnem okolju. Dolžnost vseh subjektov vodenja in delovanja naše države je, da v vsakem trenutku in ob vsakem dogodku zagotavljajo obstoj in razvoj samostojnosti ter suverenosti Republike Slovenije in dolgoročno varnost vsem državljanom. V normativni ureditvi Republike Slovenije nikjer nismo zasledili zakonskih ureditev kritične infrastrukture in posledično tudi ne podzakonskih aktov. Povsem nedefiniran je tudi stečaj podjetja, ki je del kritične infrastrukture. Vse to lahko predstavlja nepredvidljivo ogrožanje nacionalne varnosti.

Ključne besede: kritična infrastruktura, nacionalna varnost, tveganje, Slovenija

Critical infrastructure and risks for national security

Abstract: The critical infrastructure is by definition the operation, knowledge and the situation that has in a given moment the vital effects on the level of the state. Each risk, which could seriously endanger the functioning of a critical infrastructure, can lead to terrible consequences from the point of view of the national security, economy, social security and wealth, public health, welfare and human rights. With this contribution, we want to present the domain of risks for the critical infrastructure of Republic of Slovenia, because in this field can the unexpected and unforeseen events seriously endanger the national security. Furthermore, such events can endanger already established rights of citizens of Republic of Slovenia and also basic human rights and liberties. In a contribution we will present the facts, that show un readiness for such events in Republic of Slovenia, which is young European state, inexperienced and has only partly developed the institutions of critical infrastructure. These facts show also incapability of the anticipation of devastating consequences of interventions in to a critical infrastructure of the state, especially in the present time of fast changes in our surrounding. The duty of subjects of leading and operating of Republic of Slovenia is to assure the existence and development of sovereignty of the State and a long-term security for all citizens. We cannot find specific laws and acts for regulation of critical infrastructure in normative legislature of Republic of Slovenia. The process of the insolvency of a company, which is a part of a critical infrastructure, is defined poorly, so this process can unexpectedly endanger a national security.

Key words: critical infrastructure, national security, risk, Slovenia

ANALIZA POMENA AKREDITACIJ ZA KULTURO VARNOSTI: PRIMER IZBRANIH ZASEBNIH AMBULANT V SLOVENIJI

Mateja Gorenšek Cajhen ¹, Petra Došenović Bonča ²

¹ Združenje GIZ Specialisti, ² Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta
mateja.cajhen@specialisti.si, petra.d.bonca@ef.uni-lj.si

Povzetek: Poglavitno varnostno tveganje v zdravstveni dejavnosti se nanaša na strokovne napake in škodljive dogodke, ki jih je mogoče s pravnimi ukrepi preprečiti. V prispevku proučujemo, kako stanje na področju varnosti in kakovosti v Sloveniji ocenjuje EU ter opredelimo v svetu uveljavljene pristope za krepitev varnosti in kakovosti, pri čemer podrobneje obravnavamo akreditacije. Prav tako v prispevku proučujemo, ali obstajajo razlike v ocenjevanju kulture varnosti ter varnosti in kakovosti med akreditiranimi in neakreditiranimi zasebnimi zdravstvenimi ambulantami v Sloveniji, odgovorjamo pa še na vprašanje, ali se v Sloveniji izvaja zadostna systemska podpora izvajalcem specialistične ambulantne dejavnosti pri zagotavljanju čim večje varnosti pacientov in kakovosti oskrbe. Raziskava je pokazala, da zaposleni v neakreditiranih ambulantah podpora zunanjega okolja ocenjujejo kot slabo. Po drugi strani so akreditirane organizacije ocenile akreditacijo kot najpomembnejši zunanji program vpliva na varnost in kakovost v njihovih ambulantah.

Ključne besede: akreditacija, varnost, kakovost, ambulanta, zdravstvena oskrba

The role of accreditations in developing the safety culture: investigating the perceptions of private outpatient clinics in Slovenia

Abstract: The main safety risk in healthcare refers to medical errors and adverse events, which can be prevented with the right measures. In this paper we show how safety and quality in Slovenia have been evaluated at the EU level. We outline different well-developed approaches to enhancing quality and safety and focus primarily on accreditation. We examine whether there are differences in the assessment of safety culture and the safety and quality in accredited versus non-accredited private healthcare outpatient organizations in Slovenia. We study also whether providers receive sufficient system-level support for their endeavours to continuously improve safety and quality of their care. Results indicate that external support is not assessed as adequate by non-accredited clinics. The accredited organizations, on the other hand, assess accreditation as the most important external program that positively impacts safety and quality in their clinics.

Key words: accreditation, safety, quality, outpatient, health care

ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM V VRTCIH

Sabina Vlašić

MLC Fakulteta za management in pravo Ljubljana
sabina.vlasic@gmail.com

Povzetek: Stres na delovnem mestu, doživljanje napetosti ter vse večji razkorak med zahtevami delovnega okolja in zmogljivostmi delavcev, pri posamezniku povzročajo nemoč, ki posledično vodi v zdravstveni prezentizem ali absentizem. Raziskava, narejena v slovenskih vrtcih kaže na visok odstotek zdravstvenega absentizma strokovnih delavk. Podatki, posredovani s strani uprav dvainšestdesetih vrtcev, kažejo, da je 3,871 strokovnih delavk in delavcev v šolskem letu 2014 – 2015, bilo zaradi bolniške odsotnih kar 68.200 delovnih dni. Povprečno so bili odsotni od 8 dni na zaposlenega v manjših vrtcih do 22 dni na zaposlenega v večjih vrtcih. Vendar velikost vrtca ne pogojuje bolniških odsotnosti zaposlenih strokovnih delavcev. Rekord v odsotnosti zaradi zdravstvenega absentizma je manjši vrtec X, kjer so bile pomočnice vzgojiteljic povprečno odsotne 175 delovnih dni in vzgojiteljice 70 delovnih dni. Anketa, izvedena med 196 strokovnimi delavkami treh naključno izbranih vrtcev je pokazala, da vodstveni kader ne ustvarja pogojev za delo, ki pri zaposlenih preprečujejo psihosocialna tveganja in je zato (so)odgovoren za visoko število zdravstvenega absentizma v vrtcih, ter da se zaposleni poslužujejo bolniškega absentizma kot obrambnega mehanizma za zmanjšanje problemov, nastalih na delovnem mestu. V prispevku so prikazane možne rešitve, ki niso vezane na večje finančne obremenitve organizacij in so prenosljive iz javnega v zasebni sektor.

Ključne besede: Zdravstveni absentizem, stres, vrtci

Absenteeism due to illness in kindergartens

Abstract: Stress at the workplace, feeling anxious and the growing gap between the work place requirements and the workers abilities can make a person feel powerless and that may lead to health deterioration or absences. The research made at the Slovenian kindergartens shows a high percentage of absences amongst the kindergarten employees. Data sent by the managements of sixty-two kindergartens shows, that during the school year 2014-2015, 3.871 kindergarten teachers were on sick leave for 68.200 days. On average, this comes to 8 days per person at small kindergartens and 22 days per person at bigger ones. However, there is no correlation between the size of the kindergarten and the absence of the kindergarten employees. The record for most days of absence by its employees is held by small kindergarten x, where the kindergarten teachers helpers were absent for an average of 175 days and the kindergarten teachers 70 days. A survey performed on 196 kindergarten teachers, from three random kindergartens, showed that the leading management does not make the conditions to prevent the employees' psychosocial risks and is therefore, is in part, responsible for a high level of sick leave amongst the kindergarten employees. A survey has shown that the employees use the sick leave as a defence mechanism to reduce the problems created at the work place. In the article, are demonstrated some solutions, that would not cause financial burden on the organizations and can be transmitted from the public sector to the private one.

Key words: sick leave, stress, kindergartens

PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA: POMEN IN KORISTI NJIHOVEGA OBVLADOVANJA ZA DELOVNE ORGANIZACIJE

Alenka Gajšek, Julija Peklar

Izobraževalno raziskovalni inštitut Ljubljana (IRI Ljubljana)
alenka.gajsek@iri-lj.si, julija.peklar@iri-lj.si

Povzetek: Psihosocialni dejavniki tveganja predstavljajo enega izmed najpomembnejših sodobnih izzivov za varnost in zdravje pri delu v Sloveniji in Evropski uniji. Njihova pojavnost in delovanje sta zapletena in kompleksna procesa, ki pomembno vplivata na vrsto in način njihovega zaznavanja, merjenja in obvladovanja. Raziskave stanja v Sloveniji kažejo, da je obstoječih intervencij na omenjenem področju premalo, analize stanja na ravni EU pa obstoječe intervencije ocenjujejo kot premalo učinkovite. Posledično prihaja do škodljivih učinkov na ravni zaposlenih, delovnih organizacij in širše družbe. Temeljni namen prispevka je predstaviti problematiko psihosocialnih dejavnikov tveganja ter preko ugotovitev, ki izhajajo iz primerov dobrih praks, prikazati pomen in koristi njihovega ustreznega in učinkovitega obvladovanja za delovne organizacije. S priporočili uporabnikom - managerjem želimo le-te spodbuditi k stalnemu in rednemu načrtovanju, izvajanju in vrednotenju ukrepov za obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja, ki naj postanejo trajnostni del organizacijske kulture vsake delovne organizacije.

Ključne besede: psihosocialni dejavniki tveganja, obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja, delovne organizacije, stres, povezan z delom, promocija zdravja na delovnem mestu

Psychosocial risk factors: meaning and benefits of psychosocial risk management for working organizations

Abstract: Psychosocial risk factors represent one of the most important contemporary challenges in the field of workplace safety and health in Slovenia and European Union. Their appearance and operation is complicated and complex, influencing the sort and manner of their perception, measure and management greatly. Researches from Slovenia show the lack of current interventions in the mentioned field, studies from EU evaluate current interventions as not efficient enough. Consequently damaging effects for employees, working organizations and broader society occur. The principal aim of the article is to represent the issue of psychosocial risk factors and using the findings reached from good practice examples show the meaning and benefits of their adequate and effective management for working organizations. By providing recommendations for managers we would like to encourage them to plan, execute and evaluate the measures of psychosocial risk management on a regular basis and ensuring them to integrate this kind of management in a permanent part of working organization's culture.

Key words: psychosocial risk factors, psychosocial risk management, working organizations, work-related stress, workplace health promotion

ANALIZA TVEGANJ V PROCESU ARHEOLOŠKIH IZKOPAVANJ

Bojan Peček ¹, Bernardka Lang ²

¹ Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, ² Pomurski muzej Murska Sobota
bojan.pecek@fu.uni-lj.si, bernardkal@gmail.com

Povzetek: ISO 31000 uvaja koncept prepoznavanja, analize in vrednotenja tveganja, čemur sledi obravnavanje tveganja. Večina literature poziva k merjenju tveganj, redka literatura podaja način. Raziskava se loteva tematike tveganj v procesu arheoloških raziskav. Identificira 109 tipov dogodkov, ki so se dogodili 409 krat na 320 najdiščih vzhodne Slovenije v zadnjih 10 letih. S pomočjo metode markovskih procesov računa splošno tveganje procesa. Razvoj baze podatkov o dogodkih in njihovo skrbno beleženje, preko izračunanih ključnih kazalnikov tveganj omogoča stalno spremljanje in pregledovanje učinkovitosti politike tveganj.

Ključne besede: Analiza tveganja, Arheološka izkopavanja, Ključni kazalniki tveganj, Markovski procesi

Risk analysis at the process of archaeological excavations

Abstract: ISO 31000 introduces concept of the risk identification, analysis and evaluation that is followed by the risk treatment. Majority of literature appeal on risk measurement, rare of them give methodology. Our research is focused on the risk analysis in the field of archaeological excavations. In the period of the last 10 years there have been 109 risk event types identified. They have overall occurred 409 times on 320 places on the area of the east Slovenia. With the method of Markov processes an overall risk have been calculated. Database of the risk events and their recordings enable the calculation of the key risk indicators. They enable monitoring and permanent observation and review of the risk management policy.

Key words: Risk analysis, Archaeological excavations, Key risk indicators, Markov processes

PROAKTIVNO VEDENJE KOT DEJAVNIK ZMANJŠEVANJA TVEGANJA BREZPOSELNOSTI: ANALIZA POVEZANOSTI Z OSEBNIMI ZNAČILNOSTMI

Urban Dremelj, Valentina Gregorčič, Neža Kokalj, Karmen Krvina,
Katarina Katja Mihelič¹

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

urban.dremelj@gmail.com, valentina.gregorcic@gmail.com, neza.kokalj@gmail.com, krvina.karmen@gmail.com,
katja.mihelic@ef.uni-lj.si

Povzetek: Delodajalci v sodobnih organizacijah cenijo proaktivnost svojih zaposlenih, saj ta povečuje produktivnost in uspešnost tako zaposlenih, kot tudi timov in celotnega podjetja. Med proaktivna vedenja spadajo iskanje novih priložnosti, pridobivanje znanj, mreženje, prevzemanje iniciative, izražanje mnenja. Zaposleni, ki so proaktivni, hitreje napredujejo in so običajno tudi bolj zadovoljni s kariero. Ena od skupin, ki ji je potrebno nameniti pozornost pa so mladi, vključeni v proces visokošolskega izobraževanja, ki bodo kmalu vstopili na trg dela. Pri njih je proaktivno vedenje med študijem bistveno, saj prispeva k obvladovanju tveganj, povezanih z iskanjem prve zaposlitve in trajanjem brezposelnosti. Pomeni tudi aktivno delovanje za povečanje zaposljivosti. Z uporabo kvantitativnega raziskovalnega načrta, v prispevku preučujemo povezave med osebnimi značilnostmi in proaktivnim vedenjem posameznika. Hipoteze smo testirali na vzorcu 148 študentk in študentov v Sloveniji. Rezultati kažejo, da je osebnostna dimenzija jedrnega samovrednotenja pozitivno povezana s proaktivnim vedenjem. Nadalje ugotavljamo, da je potreba po kogniciji povezana z višjo stopnjo proaktivnega vedenja. Iz rezultatov tudi izhaja, da bolj kot so študenti zaskrbljeni za svojo bodočo kariero v sedanosti, bolj so proaktivni. Nenazadnje, za razliko od študentov, ki živijo pri starših, so bolj proaktivni tisti, ki živijo sami in tisti, ki so bili na izmenjavi. Pričujoči rezultati lahko pomagajo pri oblikovanju ukrepov za spodbujanje proaktivnosti v času študija in širše.

Ključne besede: proaktivno vedenje, jedrno samovrednotenje, zaskrbljenost za kariero, potreba po kogniciji, študenti.

Proactive behaviors: An analysis of relationships with individual characteristics

Abstract: Employers in contemporary organizations appreciate proactivity of their employees, due to its positive impact on productivity and performance of employees, teams and companies alike. Proactive behaviors comprise searching for new opportunities, gaining knowledge, networking, taking initiative, and voice among others. Employees, who are proactive, tend to be promoted faster and are usually more satisfied with their career. One of the groups, that deserves attention in this area are young people, enrolled in higher education, who will soon enter the labor market. For them, behaving proactively may be crucial, because it contributes to better management of risks, related with first job search and length of unemployment. In other words, it increases their employability. Using a quantitative research design, the paper tests relationships between individual characteristics and proactive behavior. The hypotheses were tested on a sample of 148 students in Slovenia. Results reveal, that the individual dimension of core self-evaluations is positively related with proactive behaviors. Moreover, the need for cognition is positively related with proactive behaviors. Career concerns also contribute to more proactive behaviors. Finally, in contrast to students who are currently living with their parents, those who are more independent and those who have already been on a study exchange, are more productive. The present findings can aid in developing guidelines to increase proactivity during studies and beyond.

Key words: proactive behavior, core self-evaluations, career concern, need for cognition, students.

(NE)AKTIVNI MILENIJCI, TVEGANJE ZA NEPROFITNE ORGANIZACIJE?

Karolina Rakovec, Petra Rozman, Anita Rangus, Anže Preša, Darija Aleksić

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
karolina.rakovec@gmail.com, petrarozman1996@gmail.com, rangusanita@gmail.com,
presa.anze@gmail.com, darija.aleksic@ef.uni-lj.si

Povzetek: Vsak dan se srečujemo z neprofitnimi organizacijami, čeprav se tega velikokrat ne zavedamo. Bistvena značilnost teh organizacij je, da, če želijo zagotoviti svoj obstoj, morajo nenehno pridobivati nove in mlade člane, ki bi organizacijo in njen namen ohranjali tudi v prihodnje. Največje neprofitne organizacije v Sloveniji namreč beležijo upad mladih članov, ki jih uvrščamo v generacijo milenijcev. Obravnavane mlajše generacije slovijo po tem, da so okoljsko in družbeno bolj ozaveščene kot starejše generacije, vendar se, presenetljivo, manj pogosto vključujejo v neprofitne organizacije. Problem prispevka predstavlja pomanjkanje milenijcev v neprofitnih organizacijah, kar predstavlja veliko tveganje za uspešno delovanje neprofitnih organizacij. Na podlagi intervjujev z vodilnimi člani neprofitnih organizacij in anket med milenijci, smo ugotovili, da se število tistih članov, ki jih uvrščamo v generacije milenijcev, zmanjšuje. Izguba podmladka predstavlja resno tveganje neprofitnih organizacij, ki bodo brez prostovoljcev težko izvajale svoje poslanstvo.

Ključne besede: milenijci, tveganja neprofitnih organizacij, prostovoljstvo

(In)active millennials, the risk of nonprofit organizations?

Abstract: Non-profit organizations are constantly present in our daily lives. In order to assure their existence, non-profit organizations must constantly invest in new and young members, who will be willing to voluntarily participate in the implementation of their activities. The biggest non-profit organizations in Slovenia are lacking in young members, also known as millennials. Millennials are known as being more environmentally and socially conscious than the older generations; however, they do not give or volunteer as much as the other generations. In this article we address this lack of millennials in non-profit organizations, which represents a significant risk to the effective functioning of non-profit organizations. Based on interviews with leaders of some non-profit organizations in Slovenia and surveys among millennials, we confirmed found that number of those members, who fit into generation of millennials, is decreasing. Thus, we conclude that the loss of the youth represents a serious risk of non-profit organizations.

Key words: millennials, risks of non-profit organizations, volunteering

VPLIV DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA NA TVEGANJE IZGUBE UGLEDA PODJETJA

Nuša Rešetič, Ajda Repše, Ana Mihelič, Gaber Gašperlin, Darija Aleksić

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
nusa.resetic@gmail.com, ajda.repse@gmail.com, ana.mihelic@yahoo.com, gaber.gasperlin@gmail.com,
darija.aleksic@ef.uni-lj.si

Povzetek: Zaradi globalizacije podjetniških aktivnosti, zakonskih sprememb, večje družbene ozaveščenosti potrošnikov ter družbeno zavedne delovne sile postaja družbena odgovornost podjetij pomemben koncept razvitih gospodarstev. Družbeno odgovorno podjetje je bolje sprejeto v očeh svojih deležnikov in posledično je večji tudi ugled podjetja. Sklepamo lahko, da so podjetja, ki jih deležniki ocenijo kot družbeno neodgovorna podjetja, izpostavljena tveganju izgube ugleda. Ker so kupci pomembni deležniki, smo v prispevku preučevali razmerje med družbeno odgovornostjo ter ugledom podjetja skozi oči kupcev. Cilj prispevka je ugotoviti, kako družbena odgovornost vpliva na ugled podjetja. Preučevana populacija so bili študentje. Rezultati kažejo, da je družbena odgovornost podjetja pozitivno povezana z njegovim ugledom in nakupno namero potrošnikov. Za podjetje je zato pomembno družbeno odgovorno obnašanje, saj tako bolje obvladuje tveganje izgube ugleda in kupcev svojih izdelkov oz. storitev. Analiza prispeva k razvoju teorije glede družbeno odgovornega ravnanja podjetij in obvladovanja tveganj na tem področju.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetja, ugled, potrošniki, obvladovanje tveganj

Impact of corporate social responsibility on the risk of losing organizational reputation

Abstract: Due to globalization of business activities, law changes, better social awareness of customers and socially conscious work labour, corporate social responsibility (CSR) is becoming important concept of developed economies. The more responsible behaviour organization follows, the more respected it is in the eyes of its stakeholders. Consequently, organizational reputation becomes better and risk of losing the reputation is less likely. Since customers are important stakeholders, we studied their aspect towards CSR. The aim was to understand the influence of CSR on organizational reputation. Empirical data was collected by questionnaire and then analysed with linear regression. Our targeted group were students. Results show positive relationship between CSR and reputation of a company and purchase intentions of its consumers. Thus, it is important for companies to act socially responsible and thereby manage risk of losing its reputation and consumers. The analysis contributes to the development of theory of socially responsible business conducts and risk management in this area.

Key words: corporate social responsibility, reputation, consumers, managing risks

OBVLADOVANJE TVEGANJ ODKLONKEGA VEDENJA V ORGANIZACIJAH

Miha Murn, Kristina Perovšek, Kaja Vrančič, Martin Lindič, Darija Aleksić

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
miha.murn1@gmail.com, kristina.perovsek@gmail.com, kaja.vrancic@gmail.com,
martin.lindic123@gmail.com, darija.aleksic@ef.uni-lj.si

Povzetek: Raziskave kažejo, da so različne oblike odklonskega vedenja prisotne kar v 95 % združb ter da so letni stroški odklonskega vedenja zelo visoki (Zhang et al., 2015). Posledično je poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na odklonsko vedenje zaposlenih pomembno za vsako združbo in njihove stratege, saj bi le-ti k planiranju zagotovo morali vključiti tudi načine za obvladovanje in preprečevanje odklonskega vedenja. Cilji prispevka so opredeliti odklonsko vedenje, predstaviti glavne oblike tovrstnega vedenja, preučiti vzroke in posledice odklonskega - namensko škodljivega - vedenja v združbi ter predlagati načine (ukrepe), s pomočjo katerih bi obvladovali odklonsko vedenje zaposlenih in omejili njegovo pojavnost. Namen prispevka je tako prispevati k razumevanju odklonskega vedenja kot takega, njegovih vzrokov, posledic in načinov obvladovanja (možnih ukrepov) odklonskega vedenja. Rezultati analize kažejo, da je odklonsko vedenje bolj prisotno v zasebnem sektorju ter da podpora zmanjšuje pojavnost odklonskega vedenja v združbah. Formalna pravila in postopki nimajo statistično značilnega vpliva na odklonsko vedenje v združbi, kar kaže potrebo po nadaljnjem preučevanju.

Ključne besede: odklonsko vedenje, vzroki, posledice, ukrepi, obvladovanje tveganja, združba

Managing risk of deviant behavior in organizations

Abstract: Research has shown that the different forms of deviant behavior are present in 95% of companies and that the annual costs of deviant behavior are very high. Consequently, knowing the causes behind deviant behavior of employees is important for each company and its strategists, as they should incorporate ways to contain and prevent deviant behavior. The main goal of this paper is to define deviant behavior, its main forms, causes and effects of deviant – intentionally harmful – behavior in companies and suggest reforms with which we can control and contain it. The purpose is to contribute to the understanding of deviant behavior as such, its causes, effects, consequences and ways of containment. Results of the analysis have shown that the deviant behavior is more often presented in private sector and that support is decreasing deviant behaviors in companies. Formal rules and processes do not have statistically significant impact on deviant behavior in company; therefore, a further research is required.

Key words: deviant behavior, causes, consequences, measures, managing risk, company